



ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN

Fanti Safinta

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kualitas pelatihan penjualan dan pengalaman penjualan terhadap bekerja cerdas untuk meningkatkan kinerja salesman dengan menggunakan penjualan adaptif sebagai variabel mediasi. Menggunakan variabel-variabel ini, penggunaan variabel ini mampu memecahkan masalah yang timbul dalam PT. Bank Mandiri MBC Magelang.

Sampel dari penelitian ini adalah 108 salesman PT. Bank Mandiri MBC Magelang. Data diolah menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kualitas pelatihan penjualan dan pengalaman penjualan terhadap bekerja cerdas mampu meningkatkan kinerja salesman dengan menggunakan penjualan adaptif sebagai variabel mediasi.

Uji hipotesis menunjukkan pengaruh yang signifikan dari kualitas efek pelatihan penjualan dan pengalaman penjualan terhadap bekerja cerdas. Pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja salesman serta pengalaman penjualan terhadap kinerja salesman juga menunjukkan hasil yang signifikan. Pengaruh dari penjualan adaptif terhadap kinerja salesman juga signifikan.

Kata kunci: kualitas pelatihan penjualan, pengalaman penjualan, bekerja cerdas, kinerja salesman, dan penjualan adaptif.

I. PENDAHULUAN

Manajemen tenaga penjualan sering dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan

memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Skinner (2000) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjualannya. Kerja cerdas adalah bagian dari keunggulan individual kinerja tenaga penjualan dalam benak konsumen.

Hasiholan, (2004) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, dengan berbagai macam perilaku dan persepsi konsumen serta beragam jenis situasi penjualan yang berbeda-beda, tenaga penjual yang mampu bekerja dengan cerdas mampu mengatasi hal-hal tersebut dan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Kairisto-Mertanen, (2013) yang menegaskan bahwa baik bekerja secara cerdas maupun bekerja keras mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualannya. Salah satu sendi bekerja secara cerdas, yaitu praktek penjualan adaptif. Hasiholan (2004) menyatakan bahwa tenaga penjualan mampu bekerja dengan cerdas karena orientasi belajar yang tinggi dan didasari dengan komitmen organisasional yang kuat, tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar maupun yang berkomitmen terhadap perusahaan akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut justru merupakan salah satu unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume

penjualan dan pangsa pasar demi memenangkan pasar persaingan. Salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan sebagai salah satu cara mendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang baik. Dalam hal ini tenaga penjual merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Seong dan Hong, 2005).

Tenaga penjualan merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjualan yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan. Menurut Verbeke et al., (2008), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seorang tenaga penjualan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Persaingan kredit di segmen mikro semakin kompetitif, hal ini bisa dicermati dengan melihat kondisi perbankan nasional saat ini. Hampir seluruh bank yang beroperasi di Indonesia memasuki pasar bisnis mikro. Masing-masing Bank harus mampu menunjukkan berbagai keunggulan dibandingkan dengan kompetitornya.

Dukungan tenaga penjualan merupakan salah satu hal yang penting dalam kelangsungan suatu bisnis mengingat tenaga penjualan merupakan ujung tombak perusahaan, dimana merekalah yang akan berhubungan langsung dengan pembeli, yang dapat mempengaruhi pembeli untuk melakukan pembelian. Kompetensi tenaga penjualan harus dimiliki oleh masing-masing tenaga penjualan sehingga dengan adanya tenaga penjualan yang kompeten diharapkan target-target yang dibebankan dapat tercapai.

Dalam usaha meningkatkan kompetensi tenaga penjualan, perusahaan perlu mengadakan pelatihan penjualan karena jasa perbankan merupakan *intangible product* yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjualan dengan pembelinya dalam pengambilan suatu keputusan. Adanya pelatihan akan mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan dan meningkatkan pengetahuan tenaga penjualan atas produk yang ditawarkan. Selain itu dikatakan oleh Roman *et al* (2002) bahwa pelatihan penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan orientasi pelanggan. Pelaksanaan pelatihan penjualan dalam suatu perusahaan harus disesuaikan dengan kegiatan penjualan perusahaan tersebut agar tenaga penjualan benar-benar memiliki kompetensi dibidangnya sehingga keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai dan tepat sasaran.

Kinerja tenaga penjualan juga bergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas dikembangkan dan diimplementasikan oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasikan sumber daya secara

lebih efektif dan efisien (Sujan, 1999). Proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi pola bekerja cerdas dimana pada akhirnya mampu mengarahkan tenaga penjualan untuk berfikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Kemampuan beradaptasi yang baik akan memudahkan proses penjualan berikutnya sehingga akan menimbulkan hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Kunci penting lain dalam sistem penjualan yang berbasis pada penjualan adaptif adalah pengalaman menjual. Dalam proses penjualan, seorang tenaga penjualan diharapkan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dalam situasi penjualan tertentu. Dan sering kali seorang tenaga penjualan dihadapkan pada situasi yang memiliki karakteristik yang hampir sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, *et al* 1998, bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang memiliki kompetensi dan pengalaman. Pengalaman merupakan pondasi utama yang harus diperkuat oleh perusahaan dan para tenaga penjualan. Terlebih pada pengalaman menjual merupakan suatu hal penting yang menjadi tolak ukur keberhasilan secara jangka pendek dan jangka panjang bagi tenaga penjualan. Akumulasi pengalaman seorang tenaga penjualan, akan membuat setiap pendekatan kepada pelanggan lebih berhasil (Johlke, 2006). Pengalaman merupakan catatan yang berharga bagi seorang tenaga penjualan. Pengalaman membuat seorang tenaga penjualan dapat lebih cerdas mensikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi mereka (Franke dan Park 2006; Yee Ng *et al*, 2009). Seorang tenaga penjualan akan

dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menjadikan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas penjualan mereka (Massey dan Dawes, 2007).

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Mandiri karena kepercayaan yang diberikan kepada PT Bank Mandiri sangat tinggi, hal ini merupakan tantangan dan sekaligus peluang bagi seluruh jajaran bank yang harus dibuktikan melalui berbagai pelayanan guna membantu meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Pelaksanaan tugas tersebut sebetulnya telah tercantum dalam berbagai ketentuan bank yang kemudian dijabarkan dalam visi, misi, strategi dan program yang menjadi acuan seluruh pimpinan dan karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Visi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk : "Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia Yang Paling Dikagumi dan Selalu Progresif." Sedangkan Misi korporat PT Bank Mandiri (Persero) Tbk :

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia professional
3. Memberi keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Untuk mewujudkan Visi dan melaksanakan Misi bank di atas, maka segenap jajaran PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki komitmen sebagai berikut: "Membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan.

Melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. Ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik. Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi nasabah, mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham."

Sebagai upaya untuk mewujudkan hal tersebut Bank Mandiri kini melayani kalangan UMKM khususnya pengusaha mikro melalui layanan kredit dan simpanan mikro. Secara bisnis UMKM mempunyai keunggulan dibandingkan dengan bisnis korporasi antara lain :

1. Potensi pangsa pasar masih besar.
2. Peluang untuk *cross selling* dan *up – selling*.
3. Loyalitas debitur yang tinggi.
4. Diversifikasi portofolio, pendapatan dan risiko (hemat ATMR).
5. Penghematan dalam cadangan dan modal Bank.
6. Tidak peka terhadap tingginya bunga kredit.
7. NPL yang relatif rendah, profitabilitas tinggi.
8. Tidak rentan terhadap krisis ekonomi.
9. Berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan reputasi bank dapat terangkat.

Saat ini terdapat beberapa Bank yang focus pada layanan bisnis mikro yaitu BRI, danamon, BTPN, CIMB Niaga dan yang terbaru adalah Bank BJB diluar BPR yang telah lebih dahulu fokus. Dari kompetitor-kompetitor tersebut sd tahun 2012 Posisi

Bank Mandiri baru mencapai market share 5.8% dengan total portofolio sebesar 19T (sumber internal). Dibandingkan dengan pesaing-pesaing tersebut Bank Mandiri memiliki keunggulan dalam hal Aset, Jaringan, Teknologi Informasi dan Sumber Daya Manuasia. Melihat kemampuan yang tersedia, Bank Mandiri seharusnya masih mampu meningkatkan Market share di bisnis Mikro.

Sejak mulai menjalankan bisnis di sektor mikro pada tahun 2005, jumlah kredit yang disalurkan bank terbesar di tanah air ini memang terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2011 kredit yang disalurkan sebesar Rp. 11,8 triliun. Lalu pada tahun 2012, Bank Mandiri menyalurkan kredit mikro sebesar Rp.19 triliun. Adapun pada tahun 2013 kredit yang disalurkan mencapai Rp.27 triliun. Total, hingga akhir tahun 2013, Bank Mandiri telah mengucurkan kredit mikro sebesar Rp.76 triliun. Penelitian ini berangkat dari permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*) dimana Objek penelitian ini dilakukan di Bank Mandiri Micro Business Cluster (MBC) Magelang yang merupakan bagian dari wilayah Micro Business Distric Center Semarang (MBDC) Semarang, dimana MBDC Semarang memiliki 16 area yang tersebar di wilayah

Jawa Tengah dan DIY. Berdasarkan data pencapaian target untuk tahun 2013 di Bank Mandiri MBC Magelang belum menunjukkan hasil yang memuaskan dikarenakan adanya tingkat pencapaian target yang rendah dibandingkan dengan area lainnya dalam satu MBDC Semarang. Berdasarkan data pencapaian target dan realisasi bulanan tenaga penjualan diatas terlihat bahwa di MBC Magelang berada diurutan terendah untuk tingkat pencapaian target. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi dengan target yang diberikan menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena belum dapat mencapai target sesuai yang diharapkan oleh manajemen. Selain itu jumlah tenaga penjualan yang dimiliki MBC Megelang memiliki jumlah yang terbanyak dibandingkan dengan unit kerja lainnya. Bank Mandiri MBC Magelang terbagi menjadi 18 unit dengan dukungan 18 tenaga penjual utama dan 108 tenaga pendukung. Oleh karena itu penelitian ini akan mencoba untuk mengetahui seberapa besar peran kualitas pelatihan penjualan, pengalaman menjual, kerja cerdas, penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dirumuskan *research gap* seperti terlihat dalam Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Research Gap

No	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Riset Gap	Penulis	Metode Penelitian
1	Pengaruh pengalaman menjual terhadap kerja cerdas	a/ Signifikan positif.	a/ Yee Ng et al. (2009)	Analisis SEM
		b/ tidak signifikan	b/ Ahmad et al., (2010)	Analisis SEM
2	Pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan	a/ Signifikan positif.	a/ Christiansen et al., (1996) dan Roman et al. (2002)	Analisis SEM
		b/ tidak signifikan	b/ Ural, (2008)	Analisis SEM
3	Pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan	a/ tidak signifikan	a/ Cho, (2001)	Analisis SEM
4	Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan	a/ Signifikan positif.	a/ Fang et al (2004)	Analisis SEM
5	Pengaruh kerja cerdas terhadap penjualan adaptif	a/ Signifikan positif.	a/ Baldauf, et al (2001)	Analisis SEM
		b/ tidak signifikan	b/ Roman dan Iacobucci, (2009)	Analisis SEM
6	Pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan	a/ Signifikan positif.	a/ Johlke dan Mary, (2002)	Analisis SEM
		b/ tidak signifikan	b/ Kohsuwan, (2013)	Analisis SEM

Masalah dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga penjualan yang dimiliki MBC Megelang memiliki jumlah yang terbanyak dibandingkan dengan unit kerja lainnya. Bank

Mandiri MBC Magelang terbagi menjadi 18 unit dengan dukungan 18 tenaga penjual utama dan 108 tenaga pendukung namun realisasi penjualan yang diperoleh relative paling rendah

yaitu sebesar 68,97%. Hal ini menunjukkan kinerja tenaga penjual yang tidak maksimal, dimana jumlah tenaga penjual yang besar namun realisasi penjualannya rendah.

Permasalahan dalam penelitian ini juga didukung adanya *research gap* dari peneliti terdahulu yang disampaikan oleh : Yee Ng et al, (2009); Ahmad et al., (2010); Christiansen et al., (1996); Roman et al. (2002); Ural, (2008); Cho, (2001); Johlke dan Mary, (2002); Kohsuwan, (2013); Baldauf, et al (2001); dan Roman dan Iacobucci, (2009).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan? Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dijabarkan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kerja cerdas?
2. Apakah terdapat pengaruh pengalaman menjual terhadap kerja cerdas?
3. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
4. Apakah terdapat pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan?
5. Apakah terdapat pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan?
6. Apakah terdapat pengaruh kerja cerdas terhadap penjualan adaptif?
7. Apakah terdapat pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan?

II. TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengaruh Antar Variabel

2.1.1 Pengaruh Kualitas Pelatihan penjualan terhadap Kerja Cerdas

Pelatihan penjualan (*sales training*) apabila dilakukan dengan bijaksana akan membantu manajer penjualan dalam usaha memuaskan konsumen dan kondisi persaingan. Adanya sebuah program yang bermanfaat meningkatkan kemungkinan tenaga penjualan memenuhi kewajibannya dengan baik. Pelatihan memiliki pengaruh khusus dalam memenuhi tuntutan atas penjualan yang profesional saat ini, dan mayoritas manajer penjualan menyadari bahwa tenaga penjualan harus menjadi pemecah masalah yang efektif, penuhi kebutuhan, negosiator, dan desainer dari hubungan yang positif dengan pelanggan (Peterson, 1990). Sejalan dengan pernyataan tersebut, Churchill et al. (1993) menyatakan bahwa pelatihan penjualan disarankan untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi didalam dan diluar organisasi, mengurangi salah pengertian dalam departemen, meraih tenaga penjualan yang bermoral, dan mengurangi biaya penjualan. Secara keseluruhan *training* penjualan mendorong tenaga penjualan merasa puas, termotivasi, dan lebih efektif. Schuler dan Huber (1993) membagi pelatihan penjualan menjadi tiga langkah yaitu : *assessment* (mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan pelatihan), *training* (pemilihan fasilitas pelatihan, trainers, isi program dan metode), dan *evaluation* (mengetahui efektivitas program). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kerja cerdas

2.1.2 Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kerja Cerdas

Pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan adalah penting untuk menentukan aktivitas dan interaksi dengan tenaga penjualan di masa datang (Massey dan Dawes, 2007). Untuk menjadi yang terbaik, seorang tenaga penjualan yang memiliki sikap yang terbuka. Pengalaman merupakan media terpenting bagi seorang tenaga penjualan. Pengalaman merupakan catatan yang berharga bagi seorang tenaga penjualan. Pengalaman membuat seorang tenaga penjualan dapat lebih cerdas mengsikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi mereka (Franke dan Park2006; Yee Ng et al, 2009). Sebagian tenaga penjualan yang mengedepankan pengalaman sebagai instrument positif dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dan tentu saja bagi tenaga penjualan. Bagi perusahaan pengalaman tenaga penjualan merupakan alat penentu dan jaminan bagi perusahaan, bahwa mereka akan mendapatkan pelanggan. Para ahli manajemen penjualan yang mendiskusikan bahwa seorang tenaga penjualan akan dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menjadikan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas penjualan mereka (Massey dan Dawes, 2007). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kerja cerdas

2.1.3 Pengaruh Kualitas Pelatihan Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Pelatih merupakan komponen yang penting sebagai awal dan peningkatan yang

berkelanjutan dari tenaga penjualan (Christiansen et al., 1996). Roman et al. (2002) melakukan penelitian terhadap efek dari pelatihan penjualan dan kegiatan tenaga penjualan. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain pelatihan penjualan, orientasi pelanggan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual, dan efektivitas tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel pelatihan penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan, selanjutnya kinerja tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas tenaga penjualan. Dari hasil penelitian juga telah diperoleh bahwa pelatihan penjualan dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan. Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

2.1.4 Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Hasil penelitian Citra Kristina (2006) mengemukakan bahwa salah satu hal yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah belajar dari pengalaman, hal ini penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjual. Langkah yang dapat dilakukan yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan

keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan, misalnya membentuk wadah diskusi atau focus group discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan transfer pengetahuan. Keahlian umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*Experience*) dan training.

Hasil hipotesis penelitian Kohli et al. (1998) dalam hal peran pengalaman menjual yaitu walaupun orientasi pengawasan hasil akhir diduga meningkatkan orientasi belajar semua tenaga penjualan hubungan positif diduga lebih besar pada kasus tenaga penjualan yang telah mempunyai pengalaman kerja akan lebih mudah dalam memahami apa yang diharapkan dari mereka dan dapat mengatasi konflik peran dengan lebih efektif. Jadi tenaga penjualan yang lebih berpengalaman dianggap mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyaring hal-hal yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan mereka dari informasi hasil akhir, seperti mereka dapat menggunakan akumulasi pengetahuan untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dirasakan. Sebab tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks, mereka mungkin lebih percaya diri bahwa mereka dapat menemukan cara-cara untuk meningkatkan hasil akhir. Sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja hasil akhir dan menjadi lebih sukses daripada tenaga penjualan yang tidak berpengalaman.

Tenaga penjualan yang berpengalaman lebih konsen mengenai kedudukan dan prestis mereka di dalam perusahaan dan umumnya lebih sensitif jika dianggap rendah, sehingga tenaga penjualan

yang lebih berpengalaman diharapkan berusaha lebih keras daripada tenaga penjualan yang kurang berpengalaman untuk memenuhi tujuan-tujuan aktivitas yang ditetapkan oleh parasupervisor. Menurut Weilbaker (1990) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki seseorang tenaga penjualan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan.

2.1.5 Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Aktivitas dan perilaku bekerja bermutu (cerdas dan keras) diupayakan untuk memperoleh kinerja yang optimal (Fang et al 2004). Kerjas cerdas akan menghasilkan dua keuntungan apabila merujuk pada kepentingan pelanggan, dimana secara jangka pendek tenaga penjualan menikmati laba dari transaksi (closing) dan secara jangka panjang pelanggan akan mendapatkan komitmen pelanggan untuk berinteraksi kembali di masa mendatang (Fang et al 2004; Park dan Holloway 2004). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5 : Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

2.1.6 Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Penjualan Adaptif

Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Definisi ini akan berhubungan dengan penelitian mengenai kepandaian, yang mempengaruhi proses perencanaan, siap secara mental, percaya diri dan dapat mengubah perilaku, dan menyesuaikan situasi berdasar perilaku tersebut. Konstruksi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran penting dalam implementasi strategi penjualan. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan Baldauf, *et al* (2001). Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah kepada tenaga penjualan untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan, 1999). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6 : Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula penjualan adaptif.

2.1.7 Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Kemampuan adaptasi sebagai media yang baik untuk menjalin interaksi dengan nasabah, dimana kondisi penjualan tidak selalu sama. Salah satu teknik menjual yang paling esensial adalah kecakapan tenaga penjualan untuk menggunakan penjualan adaptif dengan pelanggan (Johlke & Mary,

2002). Tenaga penjualan dengan kemampuan beradaptasi, meliputi gaya komunikasi, interaksi dan berekspresi dengan nasabah menyebabkan kedekatan hubungan dengan nasabah sehingga pada akhirnya dapat melakukan tujuan penjualan. Dikatakan oleh Piercy *et. al.* (1997) bahwa tenaga penjualan pada perusahaan yang efektif mempunyai kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah gaya penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan. Penelitian yang dilakukan oleh William & Spiro (1985) mengatakan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan.

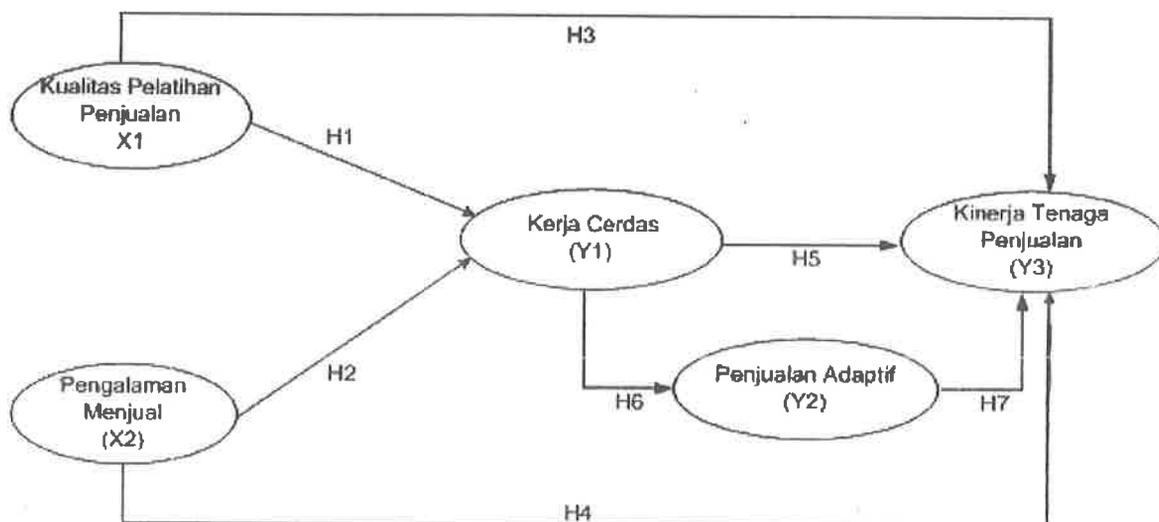
Kemampuan adaptasi yang baik dari tenaga penjualan akan memudahkan tenaga penjualan untuk melakukan interaksi pada semua nasabah dengan karakter yang berbeda. Kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil seorang tenaga penjualan Boorum. M. *et al* (1998). Berdasarkan telaah di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H7 : Semakin baik kemampuan beradaptasi, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis dari pembahasan di atas maka dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis seperti yang terdapat dalam gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.3 Perumusan Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 :Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kerja cerdas
 H2 :Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kerja cerdas
 H3 :Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

H4 :Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan.

H5 :Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

H6 : Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula penjualan adaptif.

H7 :Semakin baik kemampuan beradaptasi, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual PT. Bank Mandiri MBC Magelang, sejumlah 108 responden. *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas pelatihan penjualan dan

pengalaman menjual terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui mediasi penjualan adaptif.

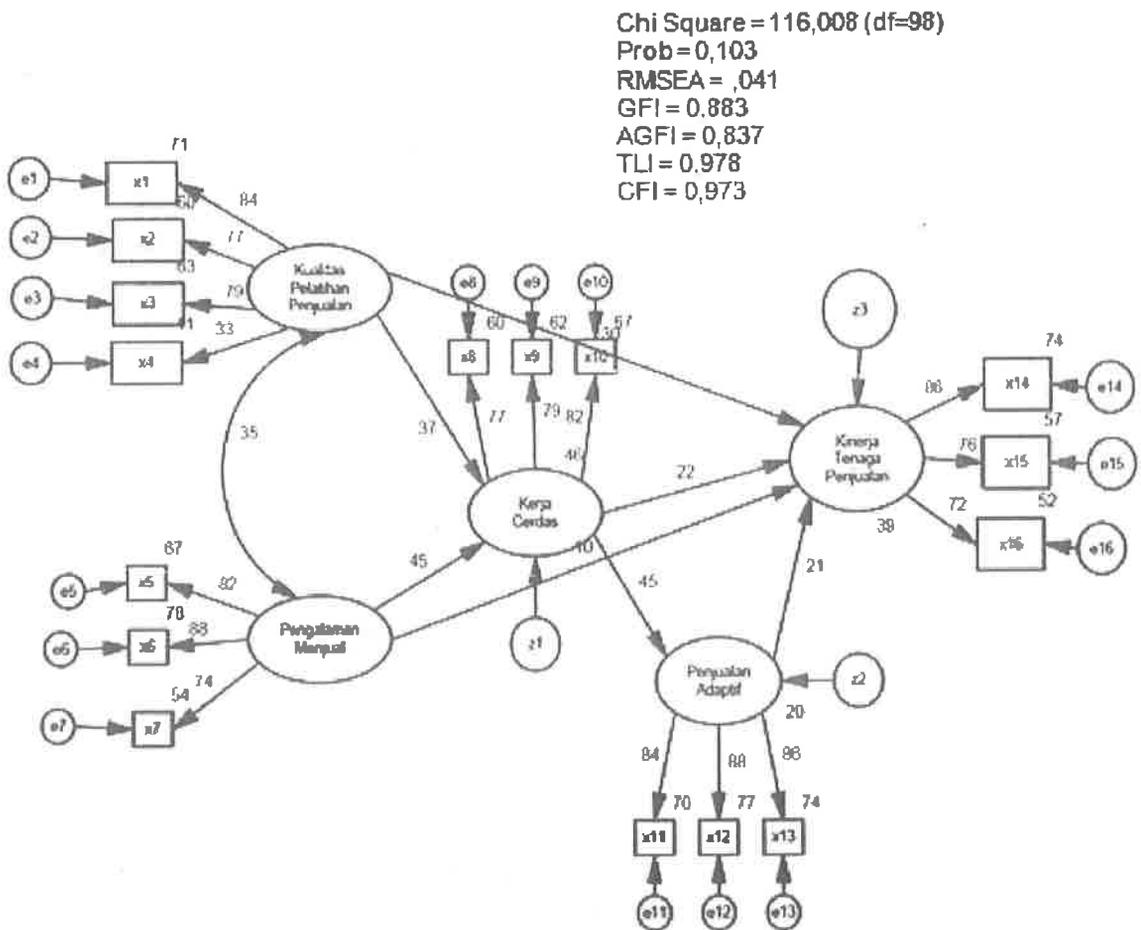
IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Structural Equation Modelling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara

full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

Gambar 4.1
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



- Variabel kualitas pelatihan penjualan dibentuk oleh 4 indikator. Dimana variabel kualitas pelatihan penjualan dicerminkan oleh indikator kemampuan tenaga penjualan mempraktikkan materi pelatihan (x1), kemampuan trainer mentransfer materi (x2), kesesuaian materi yang diberikan dengan kebutuhan tenaga penjualan (x3), tingkat pengalaman trainer (x4). Dari keempat indikator tersebut ternyata indikator kemampuan tenaga penjualan mempraktikkan materi pelatihan (x1) memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dengan urutan sebagai berikut $x_1=84$, $x_2=77$, $x_3=79$, $x_4=33$. indikator kemampuan tenaga penjualan mempraktikkan materi pelatihan (x1) yang paling besar dicerminkan/diwakili oleh konstraknya kualitas pelatihan penjualan
- Variabel pengalaman menjual dibentuk oleh 3 indikator. Dimana variabel pengalaman menjual dicerminkan oleh indikator kedekatan tenaga penjualan dengan pelanggan (x5), kemampuan menentukan cara penjualan dengan tepat (x6), kemampuan melakukan negosiasi (x7). Dari ketiga indikator tersebut ternyata indikator kemampuan menentukan cara penjualan dengan tepat (x6) memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dengan urutan sebagai berikut $x_6=88$, $x_5=82$, $x_7=74$. Indikator kemampuan menentukan cara penjualan dengan tepat (x6) yang paling besar dicerminkan/diwakili oleh konstraknya pengalaman menjual
- Variabel kerja cerdas dibentuk oleh 3 indikator. Dimana variabel kerja cerdas dicerminkan oleh indikator perencanaan penjualan yang tersusun (x8), terampil mengevaluasi penjualan (x9), terampil memilih cara penjualan (x10). Dari ketiga indikator tersebut ternyata indikator terampil memilih cara penjualan (x10) memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dengan urutan sebagai berikut $x_{10}=81$, $x_8=78$, $x_9=78$. Indikator terampil memilih cara penjualan (x10) yang paling besar dicerminkan/diwakili oleh konstraknya kerja cerdas
- Variabel penjualan adaptif dibentuk oleh 3 indikator. Dimana variabel penjualan adaptif dicerminkan oleh indikator menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi (x11), kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan dengan baik (x12), kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjualan lainnya (x13). Dari ketiga indikator tersebut ternyata indikator kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan dengan baik (x12) memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dengan urutan sebagai berikut $x_{12}=88$, $x_{13}=86$, $x_{11}=84$. Indikator kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan dengan baik (x12) yang paling besar dicerminkan/diwakili oleh konstraknya penjualan adaptif.
- Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh 3 indikator. Dimana variabel kinerja tenaga penjualan dicerminkan oleh indikator peningkatan volume penjualan (x14), peningkatan jumlah pelanggan (x15), pencapaian target penjualan (x16). Dari ketiga indikator tersebut ternyata indikator peningkatan volume penjualan

(x14), memiliki koefisien regresi yang paling tinggi dengan urutan sebagai berikut x14= 87, x15=75, x16=73. Indikator peningkatan volume penjualan (x14), yang paling besar dicerminkan/diwakili oleh konstraknya kinerja tenaga penjualan.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 202.339)	116,008	Baik
Probability	≥ 0.05	0,103	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,041	Baik
GFI	≥ 0.90	0,883	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,837	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,978	Baik
CFI	≥ 0.95	0,973	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat

signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight

		Estimate
Kerja_Cerdas	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,375
Kerja_Cerdas	← Pengalaman_Menjual	,448
Penjualan_Adaptif	← Kerja_Cerdas	,446
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Penjualan_Adaptif	,206
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Kerja_Cerdas	,217
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,303
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Pengalaman_Menjual	,104
x7	← Pengalaman_Menjual	,736
x6	← Pengalaman_Menjual	,882
x5	← Pengalaman_Menjual	,819
x8	← Kerja_Cerdas	,772
x9	← Kerja_Cerdas	,785
x10	← Kerja_Cerdas	,821
x13	← Penjualan_Adaptif	,861
x12	← Penjualan_Adaptif	,877
x11	← Penjualan_Adaptif	,839
x14	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	,863
x15	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	,756
x16	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	,723
x4	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,334
x3	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,791
x2	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,772
x1	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,842

4.2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh dilakukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti

yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, kualitas pelatihan penjualan dan pengalaman menjual memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual. Pengaruh tidak

langsung dari variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati kerja cerdas dan penjualan adaptif, yang selanjutnya

berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Pengaruh Langsung

	Pengalaman_Menjual	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	Kerja_Cerdas	Penjualan_Adaptif	Kinerja_Tenaga_Penjualan
Kerja_Cerdas	,448	,375	,000	,000	,000
Penjualan_Adaptif	,000	,000	,446	,000	,000
Kinerja_Tenaga_Penjualan	,104	,303	,217	,206	,000

Sumber: AMOS (2015)

Berdasarkan Tabel diatas, pengalaman menjual mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,104; kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,303; kerja cerdas

mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,217; dan penjualan adaptif mempunyai pengaruh langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,206. Sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Pengaruh Tidak Langsung

	Pengalaman_Menjual	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	Kerja_Cerdas	Penjualan_Adaptif	Kinerja_Tenaga_Penjualan
Kerja_Cerdas	,000	,000	,000	,000	,000
Penjualan_Adaptif	,200	,167	,000	,000	,000
Kinerja_Tenaga_Penjualan	,138	,116	,092	,000	,000

Sumber: AMOS (2015)

Pengalaman menjual mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,138; kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap tenaga penjual sebesar

0,116; kerja cerdas mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap tenaga penjual sebesar 0,092. Sedangkan hasil pengujian pengaruh total dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Pengaruh Total

	Pengalaman_Menjual	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	Kerja_Cerdas	Penjualan_Adaptif	Kinerja_Tenaga_Penjualan
Kerja_Cerdas	,381	,716	,000	,000	,000
Penjualan_Adaptif	,217	,408	,570	,000	,000
Kinerja_Tenaga_Penjualan	,251	,974	,375	,196	,000

Sumber: AMOS (2015)

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung kualitas pelatihan penjualan dan pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari kualitas pelatihan penjualan dan pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual, dimana pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual secara langsung diperoleh sebesar 0,104 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,138, artinya kerja cerdas dan penjualan adaptif mampu memediasi pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual, meski pengaruhnya relatif lemah.

Pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual secara langsung diperoleh sebesar 0,104 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,116, artinya kerja cerdas dan penjualan adaptif mampu memediasi pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual, dengan pengaruhnya relatif kuat.

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 7 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S.E.	CR	P
Kerja_Cerdas	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,716	,290	2,473	,013
Kerja_Cerdas	← Pengalaman_Menjual	,381	,096	3,958	***
Penjualan_Adaptif	← Kerja_Cerdas	,570	,142	4,017	***
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Penjualan_Adaptif	,196	,099	1,979	,049
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Kerja_Cerdas	,264	,109	2,422	,032
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Kualitas_Pelatihan_Penjualan	,705	,346	2,035	,042
Kinerja_Tenaga_Penjualan	← Pengalaman_Menjual	,108	,052	2,076	,041

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

4.4. Interpretasi Hasil

4.4.1. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kerja cerdas

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kerja cerdas menunjukkan nilai CR sebesar 2,473 dan dengan probabilitas sebesar 0,013. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,473 yang lebih besar dari 1,96 dan

probabilitas 0,013 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kualitas pelatihan penjualan dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh positif terhadap kerja cerdas.

4.4.2. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kerja cerdas

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman menjual terhadap kerja cerdas menunjukkan nilai CR sebesar 3,958 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 3,958 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan

pengalaman menjual dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh positif terhadap kerja cerdas.

4.4.3. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin baik kualitas pelatihan penjualan, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan nilai CR sebesar 2,035 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,035 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,042 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kualitas pelatihan penjualan dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

4.4.4. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin baik pengalaman menjual, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,076 dan dengan probabilitas sebesar 0,041. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 2,076 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,041 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan pengalaman menjual dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

4.4.5. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,422 dan dengan probabilitas sebesar 0,032. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 2,422 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,032 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kerja cerdas dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

4.4.6. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 6

H6 : Semakin baik kerja cerdas, akan semakin baik pula penjualan adaptif

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kerja cerdas terhadap penjualan adaptif menunjukkan nilai CR sebesar 4,017 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR sebesar 4,017 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kerja cerdas dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh signifikan terhadap penjualan adaptif.

4.4.7. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 7

H7 : Semakin baik kemampuan beradaptasi, akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan nilai CR sebesar 1,979 dan dengan probabilitas sebesar 0,049. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H7 yaitu nilai CR sebesar 1,979 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan penjualan adaptif dari tenaga penjualan Bank Mandiri MBC Magelang berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pembahasan Hipotesis 1

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan penjualan yang baik dari Bank Mandiri MBC Magelang akan meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual, sehingga kualitas pelatihan penjualan yang tinggi akan meningkatkan kerja cerdas. Sales training dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan.

4.5.2. Pembahasan Hipotesis 2

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman menjual yang lebih lama dari Bank Mandiri MBC Magelang akan meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual, sehingga pengalaman menjual yang tinggi akan meningkatkan kerja cerdas. Tenaga penjual yang lebih berpengalaman diperlakukan berbeda dengan tenaga penjual yang kurang berpengalaman, untuk tenaga penjual yang kurang berpengalaman harus berfokus pada control, meningkatkan motivasi, kemauan

belajar dan meningkatkan keberanian untuk mencapai kinerja, namun untuk tenaga penjual yang berpengalaman supervisor harus lebih menitik beratkan pada hasil akhir dan kemampuan.

4.5.3. Pembahasan Hipotesis 3

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan penjualan yang baik dari Bank Mandiri MBC Magelang akan meningkatkan kinerja tenaga penjual, sehingga kualitas pelatihan penjualan yang tinggi akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjual mempunyai peran yang besar dalam mengenalkan produk kepada pasar, dengan kompetensi yang tinggi dari tenaga penjual maka produk akan dapat masuk dalam pasar dengan baik, kompetensi tenaga penjual perlu didukung oleh perusahaan melalui kualitas dukungan pemasaran, hal ini untuk menambah kemampuan dan kompetensi tenaga penjual.

4.5.4. Pembahasan Hipotesis 4

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman menjual yang lebih lama dari Bank Mandiri MBC Magelang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual, sehingga pengalaman menjual yang tinggi meningkatkan kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual dengan pengalaman kerja yang tinggi mampu bekerja dengan baik karena sudah memahami *job desk* yang dilakukan, dengan pengalaman kerja yang tinggi dari tenaga penjual mampu meningkatkan kinerjanya.

4.5.5. Pembahasan Hipotesis 5

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja cerdas yang lebih tinggi dari Bank Mandiri

MBC Magelang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual, sehingga kerja cerdas yang tinggi meningkatkan kinerja tenaga penjual. Seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas, akan menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4.5.6. Pembahasan Hipotesis 6

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja cerdas yang lebih tinggi dari Bank Mandiri MBC Magelang mampu meningkatkan penjualan adaptif, sehingga kerja cerdas yang tinggi meningkatkan penjualan adaptif. Penjualan yang melakukan pendekatan yang baik terhadap pasar mampu meningkatkan kecerdasan dari tenaga penjualnya.

4.5.7. Pembahasan Hipotesis 7

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penjualan adaptif yang lebih tinggi dari Bank Mandiri MBC Magelang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual, sehingga penjualan adaptif yang tinggi meningkatkan kinerja tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual yang diukur dari kemampuan membuat perencanaan, kemampuan bernegosiasi dan penguasaan produk dapat mencerminkan kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual. Tingkat kompetensi tenaga penjual tersebut akan membuat kunjungan, presentasi dan pembuatan laporan rutin menjadi lebih lancar, sehingga kinerja tenaga penjual akan meningkat.

V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak enam hipotesis. Simpulan dari enam hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kerja cerdas menunjukkan nilai CR sebesar 2,473 dan dengan probabilitas sebesar 0,013. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,473 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,013 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.
2. Hasil pengujian pengaruh pengalaman menjual terhadap kerja cerdas menunjukkan nilai CR sebesar 3,958 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 3,958 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 2 diterima.
3. Hasil pengujian pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan nilai CR sebesar 2,035 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,035 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,042 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 3 diterima.

4. Hasil pengujian pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,076 dan dengan probabilitas sebesar 0,041. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 2,076 yang lebih besardari 1,96 dan probabilitas 0,041 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.
5. Hasil pengujian pengaruh pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,422 dan dengan probabilitas sebesar 0,032. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 2,422 yang lebih besardari 1,96 dan probabilitas 0,032 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 5 diterima.
6. Hasil pengujian pengaruh kerja cerdas terhadap penjualan adaptif menunjukkan nilai CR sebesar 4,017 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H6 yaitu nilai CR sebesar 4,017 yang lebih besardari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 6 diterima.
7. Hasil pengujian pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan nilai CR sebesar 1,979 dan dengan probabilitas sebesar 0,049. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H7 yaitu nilai CR sebesar 1,979 yang lebih besardari 1,96 dan probabilitas 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 7 diterima.
8. Pengalaman menjual mempunyai pengaruh tidak langsung lebih tinggi daripada pengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini menunjukkan peran kerja cerdas dan penjualan adaptif dalam memediasi pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjual relatif kuat.
9. Kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh langsung lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini menunjukkan peran kerja cerdas dan penjualan adaptif dalam memediasi pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual relatif lemah.

5.2. Kontribusi Teori

Kontribusi teoridalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1:
Kontribusi Teori

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teori
Churchill et al. (1993) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja cerdas	Kualitas pelatihan penjualan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kerja cerdas	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Churchill et al. (1993) yang menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja cerdas
Massey dan Dawes, (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman menjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja cerdas	Pengalaman menjual berpengaruh secara signifikan positif terhadap kerja cerdas	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Massey dan Dawes, (2007) yang menyatakan bahwa pengalaman menjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kerja cerdas
Roman et al. (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual	Kualitas pelatihan penjual berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Roman et al. (2002) yang menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual
Kohli et al. (1998) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman menjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual	Pengalaman menjual berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Kohli et al. (1998) yang menyatakan bahwa pengalaman menjual mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual
Park dan Holloway (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kerja cerdas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual	Kerja cerdas berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Park dan Holloway (2004) yang menyatakan bahwa kerja cerdas mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual
Sujan, (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kerja cerdas mempunyai pengaruh signifikan terhadap penjualan adaptif	Kerja cerdas berpengaruh secara signifikan positif terhadap penjualan adaptif	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Sujan, 1999 yang menyatakan bahwa kerja cerdas mempunyai pengaruh signifikan terhadap penjualan adaptif

5.3. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan pertanyaan terbuka, dapat disarankan kepada manajemen sebagai berikut:

1. Manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu lebih sering mengadakan *training soft skill* terkait kemampuan negosiasi dari tenaga penjual untuk lebih ditingkatkan *bussiness speaking* yang baik.
2. Untuk meningkatkan kerja cerdas, manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu meningkatkan pengalaman menjual dengan perlu lebih sering mengadakan *focus group discusion* dalam menyelesaikan permasalahan yang dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjual serta perlu meningkatkan intensitas *sharing* dengan seluruh potensi tenaga penjual untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar.
3. Manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu memberikan trik-trik dalam mencapai target penjualan dengan memberikan motivasi yang kuat untuk lebih berprestasi.
4. Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu meningkatkan kualitas pelatihan penjualan dengan perlu lebih sering melakukan pelatihan yang terkait dengan kelengkapan materi secara detail, sehingga tenaga penjual lebih dapat ditingkatkan lagi kemampuannya dalam membuat laporan penjualan secara detail.
5. Manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu lebih sering mendorong tenaga penjual untuk menjalin hubungan sosial yang baik dengan nasabah.

6. Manajemen Bank Mandiri MBC Magelang perlu lebih sering mengadakan *brain storming* untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan pengetahuan tenaga penjual.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,46 untuk kerja cerdas; 0,20 untuk penjualan adaptif, dan 0,00 untuk kinerja tenaga penjual. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: tenaga penjual Bank Mandiri MBC Magelang.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Variabel yang disarankan adalah: kerja keras, orientasi pembelajaran dan lain sebagainya.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, SZ; Basir M Sah; dan Kitchen PJ, (2010), "The relationship between sales skills and salesperson performance, and the impact of organizational commitment as a moderator: an empirical study in a Malaysian Telecommunication Company," **International Journal of Economics and Management**
- Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy (2001), "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations," **International Marketing Review**, 18 (5), 474
- Christiansen, T., K.R Evans, J.L Schlater, Wolfe W.G (1996), " *Training Differences Between Service and Good Firms : Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment* ", **Journal of Professional ServicesMarketing**
- Cooper, D.R dan Emory, C.W (1995), ***Bussiness Research Methods***, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Crosby, Lawrence A. Evans K.R. and Cowles D. (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," **Journal of Marketing**
- Curtis, John, Gary Burton; Darmon, Rene, Y. (2000), "Joint Assessment of Optimal Sale Force Sizes and Sales Call Guidelines: A Management-Oriented Tool," **Canadian Journal of Administrative Sciences**
- Dubinsky, A. I, (1996), "Some Assumptions about The Effectiveness of Sales Training", **Journal of Personal and Sales Management**.
- Eckert, James A. (2006), Adaptive Selling Behavior: Adding Depth and Specificity to the Range of Adaptive output.MID-American **Journal of Business**. (Spring) ABI/INFORM Global pg. 31
- Fang, Erich, Robbert W. Palmatier, Kenneth R. Evans. 2004. "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart:The United States Versus China", **Journal of the Academy of Marketing Science**
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Johlke, M. (2006), Sales presentation skills and salesperson job performance, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 21/5, 311– 319
- Kairisto-Mertanen, Lisa; Harri Terho; Danny Belenger; dan Wesley Johnston, (2013), "Salesperson goal orientation and the selling performance relationship," **Journal Bussiness Marketing Management**
- Kahn, W.A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', **Academy of Management Journal**
- Kohsuwan, (2013), "Time-use and college outcomes, **Journal of Econometrics**, 121(1-2), 243-269.

- Massey, Graham R. and Philip L. Dawes (2007), "Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships", **European Journal of Marketing**
- Pettijohn, Charles E; Linda S Pettijohn; AJ Taylor; Bruce D Keillor, (2010), "Adaptive selling and sales performance," **The Journal of Applied Business Research**
- Roman et al. (2002), "Effort and reward: The assumption that college grades are affected by quantity of study, **Social Forces**, Vol. 63(4), 945-966.
- Roman dan Iacobucci, (2009), "Enhancing learning outcomes: The effects of instructional technology, learning styles, instructional methods, and student behavior, **Journal of Marketing Education**, 25(2), 130-142.
- Seong Kok Kim dan Ji Sook Hong, (2005), "The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry," **Management Review**
- Shapiro, R dan B. Weitz, (1990), "Adaptive selling, conceptualization measurement, and nomological validity," **Journal of Marketing Research**
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol.58, July, 39-52.
- Ural, (2008), "Future time orientation predicts academic engagement among first-year university students, **British Journal of Educational Psychology**, 77(3), 703-718.
- Verbeke, Willem J; Frank D Belschak; Arnold B Baker; Bart Dietz, (2008), "When intelligence (Dys) functional for achieving sales performance," **Journal of Marketing**
- Yee Ng, Kok., Linn Van Dyne., And Soon Ang (2009), "From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development", **Academy of Management Learning & Education**