

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Personal Selling menjadi sebuah topik yang selalu menarik untuk dikupas, salah satu alasannya karena dalam prosesnya selalu melibatkan hubungan personal (*personal relationship*) antara sang penjual, *salesperson*, dan sang pembeli. Sang penjual dan sang pembeli sering kali dihadapkan situasi dimana mereka harus saling bertemu dan bertatap muka. Salah satu keunggulan dari metode penjualan melalui *Personal Selling* ini dibandingkan dengan metode promosi yang lainnya adalah bahwa pesan penjualan yang disampaikan akan selalu dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan (*needs*) dan nilai yang dipercayai (*beliefs*) dari pelanggan. Dengan kata lain pesan komunikasi dari metode *personal selling* adalah *unique*. Setiap pesan dapat ditujukan untuk individu tertentu. Hal ini berbeda dengan konsep *mass communication*, seperti misalnya media massa, *sales promotions*, *point-of-purchase display* dan kemasan, dimana satu pesan yang sama ditujukan untuk sebuah kelompok segmen. Peluang untuk melakukan modifikasi pesan juga sangat terbatas karena keterlambatan dalam waktu (*delay*) untuk mendapatkan kesan balik atau *feedback* dari pelanggan atas pesan yang disampaikan dalam komunikasi massal tersebut. Karena fitur *adaptive capability* yang baik itulah maka *personal selling* bisa dikategorikan sebagai media komunikasi paling efektif. Tetapi selain efektivitas terbaiknya sebagai media komunikasi, biaya per customer *personal selling* menempati urutan teratas pada daftar biaya termahal media, jauh melebihi biaya komunikasi massal (Stanton 1984).

Secara intuisi kita semua pasti dapat menerima bahwa penting dan perlu bagi seorang *salesperson* untuk menyesuaikan materi presentasi berdasarkan dengan situasi yang ada. Salah satu hal yang selama ini dipercayai oleh semua pihak adalah bahwa kunci dari penjualan yang efektif adalah kemampuan tenaga penjualan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap pelanggannya. Penelitian-penelitian tentang *personal selling* dalam 40 tahun terakhir ini telah berkembang dari studi motivasi ke arah produktivitas penjualan dan proses penjualan. Beberapa menekankan kepada bagaimana memperbaiki dan meningkatkan mutu interaksi antara tenaga penjualan dengan pelanggannya selama terjadi proses *sales interview* (Weitz 1981; Lee 1987).

Tema besar dari penelitian ini adalah untuk melihat, memeriksa dan mencoba untuk memahami hubungan antara produktivitas tenaga penjualan (*salespeople productivity*) dan kemampuan beradaptasi tenaga penjualan (*salesperson adaptability*). Banyak penelitian sebelumnya yang mencoba untuk memahami hubungan antara *salesperson productivity* dengan berbagai macam *personal characteristic* dan *psychological perspective* dari individu tenaga penjualan.

Perusahaan yang sangat bergantung pada kinerja *salesperson* adalah perusahaan yang menghasilkan produk-produk *high-involvement*, artinya perlu ada keterlibatan yang mendalam dari kedua belah pihak, dibutuhkan asistensi secara personal kepada calon pelanggan sebelum membeli. Produk *high-involvement* bisa berupa barang maupun jasa yang nilai jualnya tinggi, dan tidak cukup jika perusahaan tersebut hanya menyajikan informasi berupa brosur atau katalog saja. Perusahaan tersebut biasanya menerapkan konsep *B₂B (business to business) Marketing*, yakni pemasaran yang dilakukan bukan untuk *end-user* atau konsumen akhir, melainkan

pelanggan dari produk itu adalah organisasi. Dengan semakin tingginya biaya investasi yang dibutuhkan oleh dunia usaha untuk memperkerjakan seorang tenaga penjualan di dunia usaha, maka dibutuhkan pemahaman yang lebih baik, perlu penelitian yang lebih banyak tentang faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga penjualan termasuk bagaimana dapat menangkap potensi sumber daya manusia yang paling baik untuk dijadikan tenaga penjualan dan program pelatihan bagi tenaga penjualan tersebut agar potensinya semakin berkembang dan maksimal (Lee 1987).

Peranan seorang *salesperson*.

Tenaga penjualan atau sering disebut *salesperson*, adalah perpanjangan tangan perusahaan untuk menyampaikan manfaat produk ke calon pelanggan. Seringkali manfaat produk yang ingin diciptakan perusahaan tidak tersampaikan dengan baik, bahkan informasi sering mengalami distorsi makna, hal ini lebih disebabkan kapabilitas *salesperson* yang kurang mumpuni (Eveleth & Morris, 2002). Kurang tanggapnya *salesperson* pada kebutuhan utama pelanggan, sikap terlalu memaksa, dan tidak adanya inisiatif untuk membangun hubungan jangka panjang setelah transaksi penjualan, merupakan faktor penyebab utama buruknya kinerja *salesperson* (Sharma, 2001). Sampai dengan saat ini, para manager penjualan dan peneliti dibidang manajemen dan *salesmanship* masih selalu begulat dengan sebegitu kompleksnya masalah yang belum bisa terselesaikan secara tuntas mengenai identifikasi dan deskripsi faktor-faktor apa saja yang dapat menjelaskan perbedaan dari setiap individu tenaga penjualan yang menentukan keberhasilan mereka, performa mereka dalam penjualan sebuah produk. Menurut data yang ada di www.indotrading.com ada lebih dari 500 perusahaan distribusi bahan kimia yang

terdapat di Surabaya. Jumlah tenaga penjualan setiap perusahaan berkisar antara 3-30 tergantung kepada ukuran perusahaan tersebut. Jika diambil rata-rata setiap perusahaan mempunyai 5 tenaga penjualan, maka terdapat sekitar 2500 tenaga penjualan yang siap untuk berkompetisi dalam konteks performa penjualan.

Penelitian ini juga dilakukan karena di lapangan terdapat banyak perusahaan yang gagal bukan karena produknya kurang berkualitas atau harga produk tidak mampu bersaing di pasar, melainkan faktor kompetensi *salesperson* yang terkadang tidak diperhatikan dengan baik. Berhasil atau gagalnya sebuah program penjualan (*personal selling program*) sering dihubungkan secara langsung dengan performa individu dari tenaga penjualan karena merekalah yang secara landing dan terus menerus berhubungan dengan para calon potensial pelanggan. Beberapa fakta menarik mengenai tenaga penjualan ini mislanya bahwa 20 persen dari jumlah tenaga penjualan menghasilkan 80 persen dari seluruh nilai penjualan sebuah perusahaan. Sebuah *rule of thumb* juga menyebutkan bahwa hanya 15 persen dari tenaga penjualan hanya bertahan sampai tahun pertama saja dan hanya separuh saja yang bertahan di sebuah perusahaan yang sama selama 5 tahun. Bisa disimpulkan secara sederhana bahwa tenaga penjualan ini sangat penting perannya dalam hidup dan matinya sebuah perusahaan, tetapi sungguh tidak mudah memilih dan memelihara tenaga penjualan yang baik dan berkualitas. Banyak penelitian yang dilakukan pada level individu yang bertemakan tentang *salesmanship* dan masih banyak pula pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab mengenai hal apa saja yang dapat membuat penjualan menjadi lebih efektif.

Oleh sebab itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi keilmuan dan praktek bisnis, khususnya di bidang penjualan. Porter, Wiener, and

Frankwick (2003) menyatakan bahwa kunci sukses seorang *salesperson* dalam membangun karier adalah memiliki kemampuan menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan dan interaksi yang terjadi dengan pelanggan saat itu, atau biasa disebut dengan *Adaptive Selling Behavior*. Dibutuhkan kompetensi dan kemampuan yang terlatih untuk seorang *salesperson* dapat dengan cepat melakukan penyesuaian. Jika fokus penjualan hanya pada *closing* saja, maka seorang *salesperson* akan kesulitan untuk beradaptasi diri, membangun hubungan dengan calon pelanggan hanya bersifat *transactional*, tidak untuk *relational*. Park and Deitz (2005) menyatakan bahwa kualitas hubungan (*rapport*) yang sudah kuat antara *salesperson* dan calon pelanggan akan memberi kemungkinan jauh lebih besar untuk *closing*. Di samping itu, terdapat stigma negatif di masyarakat bahwa para *salesperson* biasanya terkesan memaksa, meneror, bahkan menipu pelanggan. Memang tidak seluruh *salesperson* melakukan hal tersebut, namun tidak menutup fakta bahwa tindakan yang dilakukan karena semata-mata mengejar tujuan jangka pendek, bukan *long-term relationship*, misalnya iming-iming hadiah dari pihak manajemen, seperti liburan ke luar negeri, mobil dan sebagainya.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Sujana (1986) menawarkan solusi atas isu seputar *personal selling* yaitu sebuah konsep bekerja lebih cerdas daripada bekerja lebih keras (*working smarter rather than harder*). Konsep bekerja dengan lebih cerdas ini biasanya diimplementasikan oleh para *salesperson* dengan melakukan penyesuaian atas pesan yang ingin disampaikan kepada pelanggannya, memastikan pesan yang disampaikan benar dan sesuai dengan yang ditangkap oleh pelanggan. Bekerja lebih cerdas juga berarti mampu memilih dan mengimplementasikan metode komunikasi yang sesuai dengan kondisi saat terjadi interaksi dengan

pelanggan. Spiro & Perreault (1979) menyimpulkan bahwa pemilihan strategi penjualan oleh seorang *salesperson* dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang terdapat dalam sebuah situasi penjualan tertentu. Dengan mampu beradaptasi sesuai kondisi yang ada, seorang *salesperson* berarti menunjukkan bahwa dia mampu untuk mengambil keuntungan dari inti konsep *personal selling*, yaitu *unique communicational elements*.

Penelitian *dyadic*

Beberapa penelitian tentang *adaptive selling* dilakukan dengan tanpa melibatkan secara bersamaan interaksi penjual dan pembeli dan menghasilkan sebuah temuan yang bisa dibidang ambiguitas dan kurang kuat (*equivocal and untenable*). Hal ini dapat dipahami karena berdasarkan konsep *adaptive selling* bahwa fokusnya adalah interaksi antara penjual dan pembeli, maka sudah seharusnya penelitian yang dilakukan adalah *dyadic*. Dengan asumsi bahwa baik penjual maupun pembeli saling mempengaruhi interaksi selama proses jual beli dan hasilnya, penelitian *dyadic* mampu mengakomodir hasil penilaian kinerja *salesperson* berdasarkan dari derajat kesamaan (*degree of similarity*) antara karakteristik penjual dan pembeli. Jika terdapat ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ekspektasi maka akan terdapat dua kemungkinan, yang pertama tidak terjadi transaksi jual beli atau yang kedua adalah pihak, penjual dan pembeli, harus saling melakukan penyesuaian sampai dengan terjadinya transaksi jual beli.

Adaptive Selling

Spiro & Weitz (1990) mendeskripsikan perilaku adaptif (*adaptive behavior*) sebagai usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan yang terdiri dari mengumpulkan informasi mengenai seorang pelanggan, membuat sebuah strategi penjualan,

mengantisipasi dan mengevaluasi dampak dari pesan-pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan tersebut dan membuat beberapa penyesuaian (untuk kemudian disampaikan di dalam presentasinya) berdasarkan evaluasi tersebut. Penyesuaian yang cepat selama presentasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keterampilan adaptif (*adaptive skill*). Seorang *salesperson* bisa dikatakan memiliki level yang tinggi dalam *adaptive selling* jika mereka menggunakan materi presentasi yang berbeda (termodifikasi) dalam setiap pertemuan dengan pelanggan yang berbeda, dan selalu mampu membuat penyesuaian untuk keperluan pertemuan selanjutnya. Disisi yang lain, seorang *salesperson* dengan level *adaptive selling* yang rendah akan selalu menggunakan materi presentasi yang sama pada setiap dan selama pertemuan berlangsung (Weitz, Sujan and Sujan 1986). Jika kembali lagi kepada perspektif biaya, dimana sudah disadari bersama bahwa biaya yang dikeluarkan untuk *personal selling* tidaklah kecil, maka manfaat *adaptive selling* akan dapat dirasakan jika: (1) *salesperson* harus berhadapan dengan berbagai kemungkinan situasi yang berbeda, dengan pelanggan yang cukup heterogen dalam hal kebutuhan, (2) tipikal industri yang dihadapi oleh *salesperson* adalah industri yang mempunyai nilai kontrak besar (sangat besar) per kontrak, (3) perusahaan harus mampu memfasilitasi (sumber daya) agar dapat terjadinya adaptasi, (4) *salesperson* harus punya kapabilitas untuk beradaptasi secara efektif (Weitz, Sujan and Sujan 1986). *Adaptive selling skill* tidak akan dibutuhkan jika seluruh pelanggan memiliki karakteristik yang sama, yang sifatnya hanya *repeat order* tanpa dibutuhkan negosiasi karena spesifikasi dan harga sudah ditentukan dan tidak mungkin dirubah, misalnya situasi di toko swalayan.

Adaptive Selling juga dimengerti sebagai sebuah proses dimana seorang *salesperson* mengganti dan menyesuaikan pesan dalam komunikasi selalu proses penjualan agar sesuai atau cocok dengan pelanggannya sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya penjualan (Tanner 1994), dan meningkatkan kemampuan *salesperson* dalam membangun dan mempererat hubungan dengan pelanggan (Boorum et al 1998; Bush et al. 2001). Sehingga sangatlah jelas disini bahwa dari perspektif *adaptive selling*, sangat diyakini bahwa perilaku memiliki peranan yang sangat penting dan menentukan efektivitas dalam sebuah proses penjualan.

Beberapa penelitian tentang kinerja penjualan mengalami banyak pro dan kontra didalam hasil, atau bisa dianggap tanpa kesimpulan yang pasti, hal ini disebabkan karena terlalu luasnya konteks yang akan digeneralisir. Penelitian-penelitian tentang kinerja penjualan yang dilakukan oleh Weitz (1978, 1981, 1986) memfokuskan kepada hubungan antara *buyer-seller*. Fokus utama dan penting dari penelitiannya selalu melibatkan kemampuan dari seorang *salesperson* sebagai fungsi dalam hubungan *dyadic* antara penjual dan pembeli, yaitu bagaimana mereka beradaptasi baik itu aktivitas maupun perilakunya untuk dapat memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Konsep lebih lanjut yang melibatkan efek dari pengetahuan (*effect of knowledge*) dan motivasi (*motivation*) dalam *adaptive behavior* dihadirkan oleh Weitz et al (1986).

Penerapan konsep *Adaptive Selling* di lapangan masih terus diperdebatkan hingga sekarang tingkat keefektifannya, berkenaan dengan waktu atau kecepatan seorang *salesperson* mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan jika harus dimulai dengan membangun *rapport* terlebih dulu (Sharma, 2001). Selain itu, karena sifatnya yang adaptif, maka produk yang dijual pun akan sangat *customized*

dan bervariasi satu sama lain, dan hal ini tentu akan menyulitkan perusahaan karena harus menyediakan beragam pilihan pada pelanggan, yang belum tentu perusahaan memiliki sistem atau infrastruktur yang cukup untuk melakukannya (Pettijohn, *et al.*, 2000).

Faktor lain yang masih menjadi perdebatan akan konsep *Adaptive Selling* adalah para *salesperson* diminta untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi. Hal ini tentu akan mengacaukan tatanan sistem penjualan yang terkadang sudah dibakukan oleh perusahaan (Roman and Laccobucci, 2010). Adaptasi terkadang disalahartikan oleh *salesperson*, dimana seharusnya *profit margin* yang cukup besar dapat diperoleh perusahaan, ternyata tidak mampu terlaksana, karena *salesperson* memberikan diskon terlalu besar demi terjadi adaptasi dan *closing*.

Model penelitian *Adaptive Selling*

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara kinerja penjualan (*Sales Performance*) dengan perilaku *Adaptive Selling* (*Adaptive Selling Behavior/ ASB*) dari seorang tenaga penjualan, pada industri distribusi bahan kimia untuk industri di Surabaya. Sejauh apakah *Adaptive Selling Behavior* berpengaruh terhadap performa kerja seorang *salesperson*. Selanjutnya penelitian ini juga akan mengkonfirmasi apakah motivasi melakukan *Adaptive Selling* (*Motivation to Practice Adaptive Selling*) yang dimoderasi oleh (*Personal*) *Initiative* akan mempengaruhi pembentukan perilaku *Adaptive Selling* (*Adaptive Selling Behavior*). Melanjutkan temuan-temuan pada penelitian sebelumnya, penelitian ini mengakomodasi peran beberapa karakteristik dari tenaga penjualan, yaitu *Ability to Monitor* dan *Ability to Modify*, sebagai anteseden dari motivasi seorang *salesperson*

dalam mempraktekkan penjualan yang adaptif (*Motivation to Practice Adaptive Selling*).

Adaptive Selling Behavior dan Sales performance.

Penelitian dilakukan untuk memberikan kontribusi kepada ilmu manajemen, terutama manajemen pemasaran khususnya *personal selling*, tentang bagaimana performa penjualan (*salesperson productivity*) dapat ditingkatkan dengan memperbaiki perilaku adaptasi (*Adaptive Selling Behavior/ASB*). Beberapa penelitian telah dilakukan dalam rangka memahami hubungan antara *Adaptive Selling Behavior* dengan *Sales Performance*. Weitz (1978, 1981) memahami bahwa kinerja penjualan (*sales performance*) harus selalu melibatkan perilaku adaptif (*adaptive behavior*) dalam setiap proses penjualan dan Weitz menciptakan sebuah konstruk dari kemampuan beradaptasi (*adaptiveness*). Prinsip dari *Adaptive Selling* adalah bahwa penjual memilih dan mengadaptasi strategi yang bisa digunakan berdasarkan dari hasil pengamatan atau impresi dari *salesperson* terhadap penerimaan pelanggan mereka atas pesan atau komunikasi yang telah disampaikan sebelumnya (Grikscheit & Crissey 1973, Weitz 1981). Proses adaptasi bisa terjadi pada saat pertama kali bertemu dengan prospek pelanggan, bisa disebut adaptasi yang tidak terencana, dimana dibutuhkan adaptasi yang cepat seiring dengan berjalannya proses komunikasi. Jenis adaptasi yang lain adalah, jika terjadi pertemuan yang berikutnya, biasanya proses adaptasinya bisa diantisipasi dan bisa direncanakan. Predmore & Bonnice (1994) menemukan bahwa penjual yang lebih dapat beradaptasi mempunyai peluang yang lebih baik dalam mencapai kesepakatan jual beli. Pada tahun 1996, Marks, Vorhies dan Badovick membagi *adaptive selling* menjadi dua kategori yaitu *beliefs* dan *behaviors*, dimana *beliefs*

tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja penjualan tetapi sebaliknya *behaviors* berhubungan secara positif terhadap kinerja penjualan.

Roman & Lacobucci (2010) mengkonfirmasi bahwa *Adaptive Selling Behavior* dari tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan terhadap produk dan kepuasan pelanggan terhadap pribadi tenaga penjualan yang bersangkutan, yang pada akhirnya akan meningkatkan harapan terjadinya interaksi lanjutan pada masa yang akan datang, dengan kata lain meningkatkan peluang terjadinya penjualan yang berkelanjutan. Chakrabarty et al (2007) melihat dari perspektif internal perusahaan, pengaruh *Supervisory Adaptive Selling* terhadap performa tenaga penjualan. Eveleth & Morris (2002) menggunakan penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antara *Adaptive Selling* dan kinerja operator call centre. Selanjutnya Lollar (1993), Giacobbe et al (2006), Park & Deitz (2006), Park & Holloway (2003), Porter et al (2003) mengkonfirmasi hubungan positif antara *Adaptive Selling Behavior* dan *Sales Performance* pada industry yang berbeda dan pengukuran *Sales Performace* yang juga berbeda. Di sisi lain hasil dari beberapa penelitian ternyata menemukan bahwa *Adaptive Selling Behavior* bukan merupakan penentu utama dari kinerja penjualan (Keillor et al. 2000; Pettijohn et al. 2000).

Motivation to Practice Adaptive Selling dan Adaptive Selling Behavior.

Penelitian awal yang memposisikan motivasi/ intensi untuk melakukan *adaptive selling* sebagai anteseden dari *Adaptive Selling Behavior* dilakukan oleh Weitz, Sujan & Sujan (1986). Mereka mendeskripsikan adanya hubungan antara motivasi, melakukan *adaptive selling* dan terbentuknya pengetahuan tentang pendekatan yang berbeda dan hasil dari setiap pendekatan tersebut. Dari penelitian yang dilakukan oleh Spiro & Weitz, terdapat 6 aspek yang dapat dilihat dari seorang

salesperson apakah mereka memiliki tendensi melakukan *adaptive selling* (Spiro & Weitz 1990). Tiga aspek yang pertama mengindikasikan adanya motivasi untuk melakukan *adaptive selling (motivation to practice adaptive selling)*, yaitu (1) *Salesperson* mengetahui bahwa pendekatan yang berbeda harus dilakukan untuk setiap situasi atau kondisi yang berbeda, (2) *Salesperson* mempunyai rasa percaya diri bahwa dia mampu menggunakan berbagai macam pendekatan dan strategi penjualan, (3) *Salesperson* mempunyai rasa percaya diri bahwa dia mampu melakukan penyesuaian berbagai macam pendekatan dan strategi penjualan selama proses berlangsungnya interaksi jual beli. Seorang *salesperson* harus percaya bahwa setiap pelanggan mempunyai keyakinan dan kebutuhan yang berbeda-beda, dan perbedaan ini mengharuskan mereka untuk selalu dinamis, mereka butuh untuk selalu menyesuaikan materi presentasinya. Yang membedakan setiap *salesperson* adalah sampai sejauh mana mereka termotivasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian tersebut, yang tentu saja didasari dengan keinginan mereka untuk mendapatkan hasil penjualan yang lebih besar. Semakin besar ambisi mereka untuk mendapatkan order yang lebih besar, semakin rela mereka melakukan usaha yang lebih untuk melakukan penyesuaian dalam materi presentasi. Untuk itu mereka harus memiliki rasa percaya diri bahwa mereka mempunyai segudang variasi pendekatan yang dapat digunakan untuk berbagai macam situasi dan kondisi, rasa percaya diri kapan harus menggunakan pendekatan A dan kapan pendekatan A tidak akan berjalan dengan maksimal, rasa percaya diri bahwa inilah saatnya menggunakan pendekatan yang lain karena pendekatan yang sedang digunakan saat ini diyakini sudah tidak berjalan lagi sesuai dengan harapan. Tiga aspek berikutnya berhubungan dengan *adaptive selling behavior* yaitu: (4) pengetahuan yang mampu

menjadi fasilitator untuk dapat mengenali setiap situasi yang berbeda dan mengerti strategi penjualan yang mana yang harus digunakan untuk situasi tersebut, (5) informasi yang cukup mengenai situasi yang sedang terjadi sehingga dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk melakukan adaptasi, (6) eksekusi dilapangan, beda pendekatan untuk beda situasi. Memiliki motivasi untuk melakukan *adaptive selling* saja tidaklah cukup bagi seorang *salesperson*, mereka haruslah memiliki pengetahuan yang akan membantu mereka untuk mengenali berbagai macam strategi pemasaran dan berbagai macam situasi yang mungkin terjadi, mampu mengingatnya, menyimpannya dalam ingatan dan secara otomatis mengeluarkan dari ingatan pada saat dibutuhkan. Pengalaman yang positif dari seluruh aktivitas ini tentu akan mendorong dan semakin meyakinkan seorang *salesperson* untuk selalu melakukan praktek *adaptive selling*. Semakin sering seseorang melakukan sebuah aktivitas yang sama dan berulang akan menjadikan aktivitas tersebut sebagai sebuah kebiasaan.

Motivation to Practice Adaptive Selling dan Adaptive Selling Behavior dengan moderasi Relationship Inisiatif.

Motivasi merupakan sebuah kondisi psikologi internal seseorang (*internal psychological state*), motivasi seseorang akan menjelaskan mengapa mereka melakukan atau memilih sebuah tindakan atas sebuah tugas atau situasi tertentu. Dengan motivasi, seseorang akan mengalokasikan sejumlah usaha tertentu untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan dan dengan motivasi pula seseorang mampu untuk tetap bertahan melakukan sebuah usaha dalam periode waktu tertentu (Heckhausen 1991; Johnston & Marshall 2005). Karena performa kerja adalah sebuah perilaku manusia, maka dibutuhkan pemahaman yang cukup mengenai teori

motivasi. Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji peranan motivasi sebagai sesuatu yang menggerakkan perilaku manusia (*human behavior*) dan ternyata ditemukan bahwa hal tersebut merupakan penentu yang cukup penting terhadap performa kerja (Spector 2000; Steers and Porter 1991; Steers, Mowday and Shapiro 2004).

(*Personal Initiative* dikembangkan dari teori *action control* (Frese et al. 1996).

Personal Initiative dapat digambarkan sebagai seseorang yang mau memulai sesuatu secara aktif dan tanpa perlu pengaruh dari orang lain untuk menggapai sebuah tujuan. Seseorang dengan tingkat inisiatif personal yang tinggi akan memiliki fokus untuk mengejar sesuatu (hubungan) yang sifatnya jangka panjang (tidak hanya sekali berhubungan, transaksional), mereka memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai macam persoalan, dan mereka secara proaktif akan selalu berusaha untuk memikirkan segala macam alternatif yang mungkin untuk menyelesaikan masalahnya. Beberapa orang akan sulit untuk memulai melakukan sesuatu tetapi bagi sebagian orang lain yang memiliki tingkat inisiatif yang tinggi, tidaklah sulit untuk menemukan pemicu, yang mampu menginisiasi sebuah pekerjaan untuk menuju sebuah tujuan tertentu yang telah disepakati bersama (Diefendorff et al. 2000; Diefendorff et al. 2006).

Sangat mungkin beberapa orang mempunyai level motivasi yang sama tetapi mereka mempunyai kinerja atau hasil pencapaian yang berbeda, hal ini disebabkan karena setiap individu mempunyai level inisiatif yang berbeda (Diefendorff et al. 2006). Sehingga seorang *salesperson*, dalam mencapai performa penjualannya, dibandingkan dengan koleganya yang lain, akan sangat dipengaruhi oleh motivasi dalam dirinya dan kapasitas dirinya dalam menginisiasi sebuah *action*.

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh moderasi inisiatif untuk membangun hubungan (*Relationship Initiative*) atas pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*. *Relationship Initiative* dapat dijelaskan sebagai sebuah persiapan yang dilakukan *salesperson* tersebut sebelum bertemu pelanggan, seperti cara memanfaatkan hubungan atau relasi yang sudah ada (*rapport*) sesuai dengan profil pelanggan yang hendak ditemui.

Ability to Monitor dan Motivation to Practice Adaptive Selling

Menurut Giacobbe et al. (2006), selain faktor situasi (kebutuhan pelanggan, karakteristik produk dan waktu), karakteristik penjual juga memiliki hubungan dengan *Adaptive Selling Behavior*. Keterampilan mengakuisisi informasi, pengetahuan untuk dapat mengelompokkan dan memetakan tentang suatu mempengaruhi motivasi seorang *salesperson* untuk mempraktekkan *adaptive selling* dan memoderasi efektifitas *adaptive selling* (Weitz, Sujan & Sujan 1986). Literatur tentang *Adaptive Selling Behavior* menyarankan bahwa karakteristik penjual mempengaruhi *Adaptive Selling Behavior* secara tidak langsung melalui sebuah intensi (motivasi) untuk menjual dengan melihat situasi dan kondisi yang ada (*adaptively*) (Giacobbe et al. 2006).

“The ASB (Adaptive Selling Behavior) literature therefore suggests that the following characteristics influence ASB indirectly through an intention (or motivation) to sell adaptively. While there seems to be little distinction in the ASB literature between the motivation to sell adaptively and the intention to sell adaptively, admittedly, they probably differ on conceptual grounds. However, they are quite similar constructs pragmatically. In fact, Weitz, Sujan, and Sujan describe motivation to adapt as a seller’s “tendency to practice adaptive selling” (1986, p.186). In the context of this study, ASBI (Adaptive Selling Behavior Intention) has been hypothesized as an antecedent to ASB with respect to the salesperson’s characteristics, as none of the salesperson characteristics have been shown to have a consistent direct effect on ASB.”

Penelitian ini mengambil dua karakteristik sebagai anteseden dari variabel *Motivation to Practice Adaptive Selling*, yaitu *Ability to Monitor* dan *Ability to Modify*.

Salesperson memiliki harus mempunyai kemampuan yang dinamakan *Ability to Monitor*, atau kemampuan untuk mendeteksi keanekaragaman jenis dan karakter pelanggan, yang harus ada pendekatan khusus untuk tiap jenis pelanggan, dan menawarkan produk yang tepat untuk jenis pelanggan tersebut. Melakukan pengamatan terhadap pelanggan dapat diartikan sebagai memiliki empati dan mampu menebak atau memperkirakan apa yang akan dilakukan atau dikatakan oleh pelanggan dalam penelitian yang dilakukan Giacobbe et al. (2006) dimaksudkan dengan *Emphatic Ability* dan *Cue Perception Ability*. Seorang *salesperson* dengan kemampuan berempati yang lebih besar akan mampu meningkatkan efektivitas *adaptive selling* nya, dengan dasar pemikiran bahwa mereka akan mendapatkan sebuah *unique insight* dengan mampu menempatkan diri, secara psikologis dan emosi, pada posisi/ perspektif pelanggan. Mereka akan mempunyai peluang yang lebih baik dalam menyesuaikan presentasi karena mempunyai perspektif yang sama dengan pelanggannya (Weitz, 1979). Jika seorang *salesperson* mampu memberikan signal kepada pelanggan bahwa dia sensitif atau dapat memahami apa yang dirasakan oleh pelanggan (perspetif pelanggan), dapat dipastikan hal ini akan mempengaruhi secara positif kepercayaan dan proses perkembangan hubungan antara penjual dan pembeli. Diharapkan proses empati ini adalah sesuatu tidak dibuat-buat atau karena terpaksa, sehingga perasaan yang dibagikan kepada pelanggan adalah sesuatu yang tulus. Spiro and Weitz (1990) menemukan bahwa kemampuan berempati ini berkorelasi dengan *Adaptive Selling Behavior*, dan

dalam penelitian Giacobbe et al. (2006) terkonfirmasi bahwa *Emphatic Ability* dan *Cue Perception Ability* merupakan anteseden dari *Adaptive Selling Behavior Intention*.

Ability to Modify dan Motivation to Practice Adaptive Selling.

Ability to Modify diajukan sebagai determinan dari *Intention to Sell Adaptively* oleh Weitz, Sujana and Sujana (1986). Modifikasi yang dimaksud adalah yang berkenaan dengan audio dan visual yang dihasilkan oleh seorang *salesperson*. Dengan semakin tingginya level atau kemampuan memodifikasi ini, seorang *salesperson* diharapkan menjadi lebih baik dalam hal mampu mengenali kapan waktunya harus melakukan penyesuaian (strategi atau taktik), menjadi lebih luwes (tidak canggung) pada saat harus melakukan penyesuaian tersebut sehingga terlihat tidak dibuat-buat. Efek-efek tersebut diharapkan mampu membuat perilaku adaptif seorang *salesperson* menjadi lebih efektif yang pada akhirnya akan memotivasi *salesperson* tersebut untuk mempraktekkan *Adaptive Selling* lebih sering dan lebih banyak lagi kepada pelanggan yang lain dalam segala macam situasi dan kondisi. Dengan bertambahnya *Ability to Modify* maka determinasi (keinginan) seorang *salesperson* untuk melakukan penjualan secara adaptif seharusnya juga akan semakin meningkat (Giacobbe et al. 2006).

Penelitian ini hendak mengamati kemampuan (beradaptasi) *salesperson* dari perusahaan B2B, khususnya untuk melihat pengaruh moderasi inisiatif untuk membangun hubungan, yang berujung pada diskusi bagaimana meningkatkan kinerja *salesperson* (*salesperson productivity*) dalam hal ini diproyeksikan didalam performa penjualan (*Sales Performance*). Dengan demikian diharapkan para *salesperson* dapat menjalankan kegiatannya tanpa harus memaksa, menteror, atau

menipu calon pelanggan, sehingga stigma negatif di masyarakat akan karakter *salesperson* sebagai seorang “**salesman**” dapat berubah menjadi lebih baik seiring dengan berjalannya waktu. Dibutuhkan kesadaran dan inisiatif tinggi dari *salesperson* untuk terus menjalin hubungan dengan para pelanggan agar tidak terkesan ‘*hit and run*’. Chakrabarty et al. (2008) menjabarkan bahwa kinerja penjualan benar-benar akan tercapai dengan baik apabila kondisi *adaptive selling* dipertahankan secara kontinu dan konsisten, yang hal ini dapat terjadi apabila ada pengawasan dari *supervisor* untuk menjaga *relationship initiative* dari para *salesperson*. Masalahnya, seringkali pelatihan yang diberikan ke *salesperson* adalah ‘*how to sell*’ bukannya ‘*how to maintain customer*’.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *ability to monitor* berpengaruh terhadap *motivation to practice adaptive selling*?
2. Apakah *ability to modify* berpengaruh terhadap *motivation to practice adaptive selling*?
3. Apakah *motivation to practice adaptive selling* berpengaruh terhadap *adaptive selling behavior*?
4. Apakah *relationship initiative* memoderasi hubungan *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*?

5. Apakah *adaptive selling behavior* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
6. Apakah *ability to monitor* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
7. Apakah *ability to modify* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
8. Apakah *motivation to practice adaptive selling* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to monitor* terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to modify* terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*.
4. Menguji dan menganalisis peran moderasi *relationship initiative* pada hubungan *motivation to practice adaptive selling* dengan *adaptive selling behavior*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *adaptive selling behavior* terhadap *salesperson performance*.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to monitor* terhadap *salesperson performance*.

7. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to modify* terhadap *salesperson performance*.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *salesperson performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen penjualan, khususnya pada pendekatan *adaptive selling* yang dilakukan *salesperson* untuk meningkatkan *sales performance*. Melalui pemodelan persamaan simultan yang secara eksplisit mengkaitkan *ability to monitor*, *ability to modify*, *motivation to practice adaptive selling*, *relationship initiative*, *adaptive selling behavior*, dan *salesperson performance* di perusahaan *B2B (business to business)*, diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis yang besar.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi sudut pandang manajerial perusahaan yang menjalankan konsep *B2B (business to business)*:

1. Untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam bagaimana cara meningkatkan *salesperson performance* dengan menyadari dan memahami konsep *adaptive seling* bukan *hard selling*.

2. Untuk memberikan cara praktis bagi para *salesperson*, khususnya yang menjalankan *B_{2B} marketing*, agar dapat mencapai target penjualan secara kontinu dan konsisten dengan menjalankan konsep *adaptive selling*.