

PERAN *CUSTOMER ORIENTATION*, *SALES TRAINING EFFECTIVENESS* DAN *ADAPTIVE SELLING* TERHADAP *SALES PERSON PERFORMANCE* MELALUI PERAN MEDIASI DARI *SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP*

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Rizqiyatul Jannah

30402100225

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI
MANAJEMEN
SEMARANG
2025**

SKRIPSI

**PERAN *CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING
EFFECTIVENESS* DAN *ADAPTIVE SELLING* TERHADAP *SALES
PERSON PERFORMANCE* MELALUI PERAN MEDIASI DARI
*SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP***

Disusun Oleh :
Rizqiyatul Jannah
NIM : 30402100225

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian proposal skripsi Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 5 ~~April~~^{Mei} 2025
Pembimbing,



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D
NIK. 0618067501

PENGESAHAN
PERAN CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING EFFECTIVENESS DAN
ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERSON PERFORMANCE MELALUI
PERAN MEDIASI DARI SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP

Disusun Oleh :
Rizqiyatul Jannah
30402100225

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 5 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D
NIDN. 0618067501



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM
NIDN. 0611106301

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Luthfi Nurchofis, S.T SE., MM.
NIK. 21049904

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Rizqiyatul Jannah
NIM : 30402100225
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul

“PERAN *CUSTOMER ORIENTATION*, *SALES TRAINING EFFECTIVENESS* DAN *ADAPTIVE SELLING* TERHADAP *SALES PERSON PERFORMANCE* MELALUI PERAN MEDIASI DARI *SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP*”

merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 5 April 2025

Yang menyatakan,



Rizqiyatul Jannah

NIM. 30402100225

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rizqiyatul Jannah
NIM : 30402100225
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

“PERAN CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING EFFECTIVENESS DAN ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERSON PERFORMANCE MELALUI PERAN MEDIASI DARI SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 5 Mei 2025

Yang Memberi Pernyataan



RIZQIYATUL JANNAH

NIM. 30402100225

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yang pertama dan yang paling utama, marilah kita panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat serta hidayat-Nya sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PERAN CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING EFFECTIVENESS DAN ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERSON PERFORMANCE MELALUI PERAN MEDIASI DARI SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP”**

Yang kedua, sholawat serta salam kami haturkan kepada Nabi agung kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari jaman jahiliyah menuju jam Islamiyah seperti sekarang ini.

1. Kepada Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D., saya haturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaannya mencurahkan waktu, tenaga, dan pemikiran yang begitu berharga untuk membimbing peneliti dengan penuh kesabaran dan dedikasi. Bimbingan, arahan, serta motivasi yang diberikan telah menjadi sumber inspirasi yang sangat berarti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
2. Terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kepemimpinan dan dukungannya selama ini.
3. Kepada Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen, terima kasih atas bimbingan dan arahan yang diberikan.
4. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman yang berharga.
5. Untuk Ibuku tercinta, Khadliroh sumber cinta kasih yang tak pernah habis sepanjang hayat penulis. Dalam setiap langkah yang penuh ragu, Ibu selalu hadir dengan

pelukan yang menenangkan dan doa yang tak pernah putus, bahkan di saat penulis hampir menyerah. Meski Ibu tak pernah merasakan bangku kuliah, tak pernah mengenal dunia akademik seperti yang penulis jalani, Ibu tetap menjadi guru kehidupan yang paling bijaksana, yang mengajarkan arti kesabaran, pengorbanan, dan cinta tanpa syarat. Tidak ada kata atau hadiah yang mampu membalas setiap tetes air mata, setiap doa dalam sujud malam, dan setiap harapan yang Ibu sematkan dalam diam. Gelar ini dipersembahkan kepada Ibu penulis, yang dengan sepenuh hati telah menanamkan kekuatan dalam diri penulis untuk terus melangkah, meski dunia terkadang begitu berat.

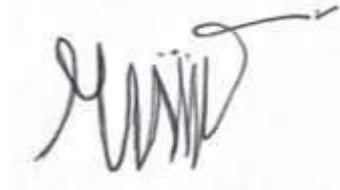
5. Cinta pertamaku Babah Nur Said Terima kasih atas segala pengorbanan dan tulus kasih yang di berikan. tak kenal lelah mendoakan serta memberikan perhatian dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana. Semoga babah dan ibu sehat, Panjang umur dan Bahagia selalu.
6. Kakak tercinta, Novian Sanjaya dan Wahyu Buana Mutiara Said yang senantiasa menyayangi, mendukung dan memotivasi penulis.
7. Sahabat sekaligus saudara Annisa Atul Chibtiyyah dan Putri Yogiana SM yang selalu ada di setiap langkah perjalanan penulis dikala suka maupun duka. Terimakasih untuk segala dukungan, kasih sayang dan cinta yang membuat setiap tantangan terasa lebih ringan.
8. Kepada seseorang yang tak kalah penting kehadirannya (C.111.21.0042) Terima kasih telah berkontribusi banyak, menjadi *support system* dan sosok pendamping dalam segala hal, meluangkan waktu, menemani, mendengarkan keluh kesah, memberi dukungan, menghibur, dan memberi semangat untuk terus maju tanpa kenal kata menyerah dalam meraih impian penulis.
9. Penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada sahabat-sahabat tercinta: Anggun, Icha, Risa, Cicik, Wiwi Punk, dan Saffiradinda. Dalam setiap jatuh bangun, tangis, dan tawa yang penulis alami selama proses penyusunan skripsi ini, kalian selalu hadir menjadi penguat di saat semangat mulai padam, menjadi pelipur lara di tengah lelah yang menghimpit. Meskipun hubungan persahabatan ini tidak selalu berjalan tanpa luka dan perbedaan, kalian tetap memilih untuk tinggal, mendampingi, dan percaya bahwa penulis mampu melewati semuanya. Terima kasih telah menjadi rumah saat dunia terasa asing.
10. Terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada seluruh rekan Manajemen Angkatan 2021. Kebersamaan kita selama masa perkuliahan telah menjadi bagian berharga dalam perjalanan ini. Dukungan dan semangat yang kalian berikan telah membantu penulis melewati berbagai tantangan hingga akhirnya mencapai titik ini. Semoga ikatan persaudaraan yang telah terjalin tetap erat dan menjadi kenangan indah yang abadi.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, Peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat

bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan, serta dapat dikembangkan lebih lanjut di kemudian hari. Kekurangan saya mohon di maafkan dan kelebihan saya mohon di manfaatkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 5 Mei 2025



Rizqiyatul Jannah

NIM. 30402100225



ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Sales Training Effectiveness*, *Customer Orientation* dan *Adaptive Selling* terhadap *Salesperson Performance*, dengan mempertimbangkan peran *Salesperson Energizing Relationship* yang mereka jalani. Melihat tingginya minat masyarakat Indonesia terhadap industri kecantikan, yang tercermin dalam perkembangan tren kecantikan dan gaya hidup yang sangat menekankan pada penampilan, permintaan akan produk kosmetik, perawatan kulit, dan perawatan tubuh terus mengalami peningkatan. Situasi ini membuka berbagai peluang bagi perusahaan dalam industri kecantikan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis). Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada tenaga penjual di industri kecantikan di seluruh wilayah Jawa Tengah, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari publikasi jurnal, buku, dan sumber informasi elektronik. Populasi dan sampel yang diteliti terdiri dari 130 responden yang merupakan tenaga kerja dalam industri kecantikan di Jawa Tengah, Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner dan analisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Metode analisis dalam penelitian ini mencakup Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Mediasi, serta Pengujian Hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan penjualan, orientasi pelanggan, dan penjualan adaptif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, yang diperkuat oleh hubungan energizing yang terjalin. Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan dan memperhatikan variabel-variabel ini dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual di industri kecantikan, khususnya di Paragon Corp Jawa Tengah.

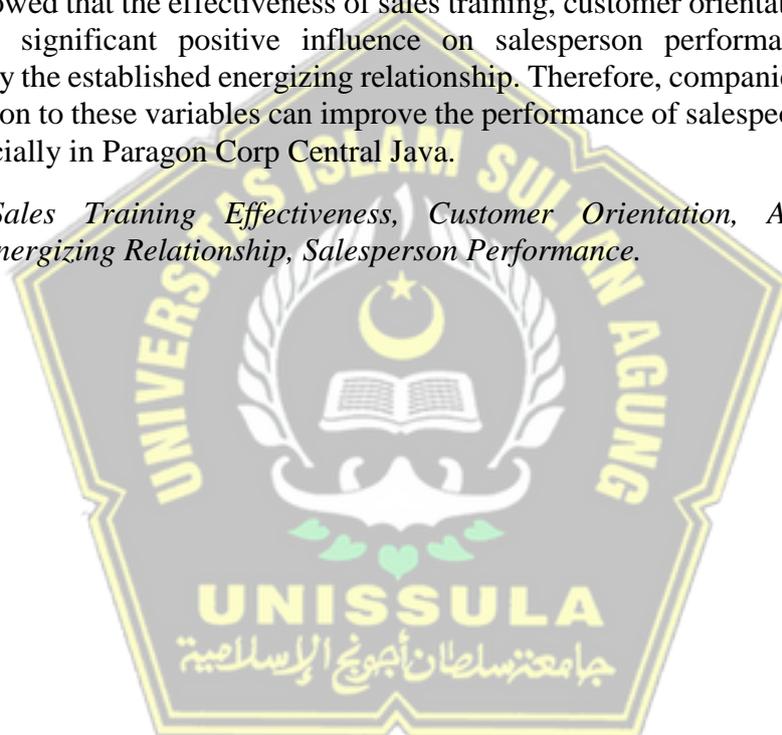
Kata kunci: *Sales Training Effectiveness*, *Customer Orientation*, *Adaptive Selling*, *Salesperson Energizing Relationship*, *Salesperson Performance*.



ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the effect of sales training effectiveness, customer orientation, and adaptive selling on salesperson performance, taking into account the role of the energizing relationship they live in. Seeing the high interest of the Indonesian people in the beauty industry, which is reflected in the development of beauty trends and lifestyles that place great emphasis on appearance, the demand for cosmetics, skin care and body care products continues to increase. This situation opens up various opportunities for companies in the beauty industry. This study adopts a quantitative approach with the path analysis method. Primary data were obtained through questionnaires distributed to salespeople in the beauty industry throughout Central Java, while secondary data were collected from journal publications, books, and electronic information sources. The population and sample studied consisted of 130 respondents who were workers in the beauty industry in Central Java, Indonesia. Data collection was conducted through questionnaire distribution and analysis using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEMPLS). The analysis method in this study includes Validity Test, Reliability Test, Mediation Test, and Hypothesis Testing. The results showed that the effectiveness of sales training, customer orientation, and adaptive selling had a significant positive influence on salesperson performance, which was strengthened by the established energizing relationship. Therefore, companies that implement and pay attention to these variables can improve the performance of salespeople in the beauty industry, especially in Paragon Corp Central Java.

Keywords: *Sales Training Effectiveness, Customer Orientation, Adaptive Selling, Salesperson Energizing Relationship, Salesperson Performance.*

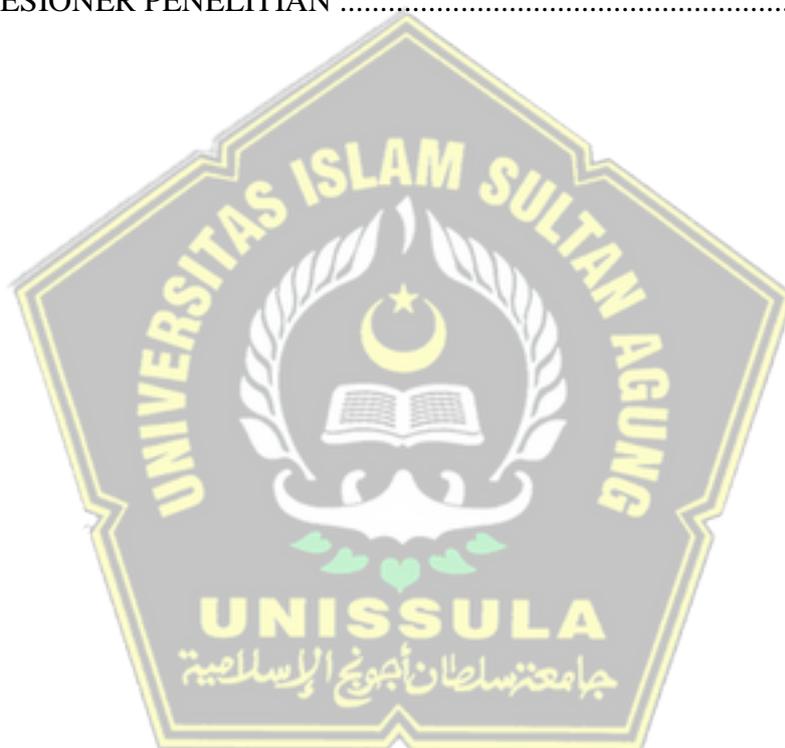


DAFTAR ISI

PERAN CUSTOMER ORIENTATION, SALES TRAINING EFFECTIVENESS DAN ADAPTIVE SELLING TERHADAP SALES PERSON PERFORMANCE MELALUI PERAN MEDIASI DARI SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP	1
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	5
KATA PENGANTAR	6
ABSTRAK	9
ABSTRACT	10
DAFTAR ISI	11
BAB 1 PENDAHULUAN	14
1.1 Latar Belakang	14
1.2 Rumusan Masalah	19
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	20
BAB II	22
TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1.1 Teori AMO.....	22
2.1.2 <i>Sales Training Effectiveness</i>	24
2.1.3 <i>Adaptive Selling</i>	26
2.1.4 <i>Customer Orientation</i>	28
2.1.5 <i>Salesperson Energizing Relationship</i>	31
2.1.6 <i>Salesperson Performance</i>	34
2.2 Pengembangan Hipotesis	37
2.2.1 <i>Salestraining Effectiveness</i> dan <i>Salesperson Energizing Relationship</i>	37
2.2.2 <i>Customer Orientation</i> dan <i>Salesperson Energizing Relationship</i>	38
2.2.3 <i>Adaptive Selling</i> dan <i>Salesperson Energizing Relationship</i>	40
2.3 Model Kerangka.....	46
BAB III	47
METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Jenis Penelitian.....	47
3.2 Populasi dan Sampel	48
3.2.1 Populasi	48
3.3 Sumber dan Jenis Data	50

3.3.1 Sumber Data.....	50
3.3.2 Jenis Data	52
3.4 Metode Pengumpulan Data	52
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	54
3.5.1 Variabel Penelitian	54
3.5.2 Definisi Operasional	56
3.6 Teknis Analisis.....	58
3.6.1 Analisis Data	58
3.6.2 Analisis Deskriptif	58
3.6.2 Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)	59
3.6.3 Pengukuran Outer Model	60
3.6.4 Pengukuran Model (Inner Model)	62
3.6.5 Uji Hipotesis	65
3.6.6 Uji Mediasi.....	65
BAB IV	67
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Hasil Penelitian	67
4.2 Hasil Pengumpulan Data.....	67
4.1.1 Karakteristik Responden	68
4.2 Analisis Deskriptif	69
4.2.1 Variabel Sales Training Effectiveness	70
4.2.2 Variabel Customer Orientation	72
4.2.3 Variabel Adaptive Selling	74
4.2.4 Variabel Salesperson Performance	75
4.2.5 Variabel Salesperson Energizing Relationship	77
4.3 Analisis Data	78
4.3.1 Pengujian Model Measurement (Inner Model)	78
4.3.2 Analisis Model Structural (Outer Model)	85
Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient	85
4.3.3 Uji Hipotesis	91
4.3.4 Uji Mediasi.....	95
4.4 Pembahasan.....	97
4.4.1 Pengaruh Sales Training Effectivness terhadap Salesperson Energizing Relationship .. konsumen,, positif.. indikator	97
4.4.2 Pengaruh Customer Orientation terhadap Salesperson Energizing Relationship	98
4.4.3 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Salesperson Energizing Relationship	98

4.4.4 Pengaruh Salesperson Energizing Relationship terhadap Salesperson Performance .	99
4.4.5 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Sales Training Effectivness dengan Salesperson Performance	100
4.4.6 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Relational Capital dengan Salesperson Performance	101
4.4.7 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Adaptive Selling dengan Salesperson Performance	101
5.2 Implikasi Manajerial	104
5.3 Keterbatasan penelitian	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	115
LEMBAR KUESIONER PENELITIAN	115



BAB 1

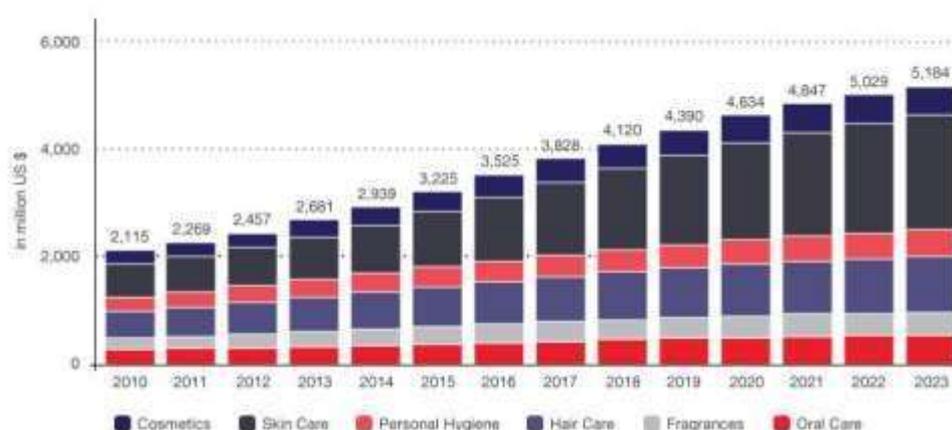
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan perkembangan dan kemajuan zaman saat ini Industri Kecantikan semakin berkembang dari masa ke masa, bukan lagi hanya menjadi sebuah keinginan, melainkan sudah menjadi sebuah kebutuhan yang akhirnya berdampak pada semakin meningkatnya industri kosmetik di dunia, termasuk juga di Indonesia. Indonesia tidak terlepas dari gaya hidup modern saat ini. Hal ini terbukti dari tingginya produksi kosmetik di Indonesia, dimana dari tahun ke tahun penjualannya semakin meningkat baik kosmetik produksi dalam negeri maupun kosmetik luar negeri. Menurut data dari kementerian Koordinator

Bidang Perekonomian Republik Indonesia Pertumbuhan fenomenal industri kosmetik di Indonesia ditandai dengan pertumbuhan jumlah industri kosmetik di Indonesia yang mencapai 21,9%, yakni dari 913 perusahaan di tahun 2022 menjadi 1.010 perusahaan pada pertengahan 2023.

Gambar 1.1 Data Pertumbuhan Nilai Pasar Kosmetik di Indonesia 2010-2023



Sumber: Spire Insight: Potensi Pasar Kosmetik Indonesia (technobusiness.id)
 Pada gambar 1.1 menunjukkan pertumbuhan nilai pasar kosmetik di Indonesia dari tahun 2010 sampai 2023. Pada diagram tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan nilai pasar

kosmetik di Indonesia pada tahun 2023 mencapai 5 juta USD. Hal itu menunjukkan betapa besarnya potensi pasar kosmetik di Indonesia. Dengan bermunculannya berbagai merek kosmetik membuat konsumen semakin kritis dalam membeli kosmetik yang sesuai dengan kebutuhannya. Menyaksikan potensi pertumbuhan data yang sangat pesat, tetapi masih banyak perusahaan yang belum sepenuhnya beradaptasi dengan baik terhadap tren industri yang terus mengalami perkembangan. Terdapat beberapa fenomena kesenjangan yang dialami oleh produk kecantikan, baik dari Indonesia maupun internasional, yang telah diungkapkan oleh para peneliti. Di antara fenomena tersebut adalah **Pasar Kosmetik Lokal Anjlok 50%, Barang Impor di E-Commerce Disorot** (katadata.co.id) Artikel ini menyebutkan bahwa pasar kosmetik lokal mengalami penurunan signifikan, dari 80% menjadi 40% dalam dua tahun terakhir. Hal ini juga dipengaruhi oleh banyaknya pelaku usaha yang tidak mampu bersaing, termasuk faktor kurangnya tenaga kerja yang terampil dalam industri lokal.

Begitu juga dengan Paragon Technology and Innovation, yang merupakan bagian dari Paragon Corp yang bergerak di bidang produk kecantikan, menghadapi tantangan signifikan selama pandemi Covid-19 pada tahun 2020. Catatan historis menunjukkan bahwa perusahaan ini mengalami penurunan pendapatan yang cukup besar, yakni sekitar 32,6% di segmen make up dan 13,2% di segmen perawatan wajah. Kondisi tersebut menggarisbawahi pentingnya upaya untuk meningkatkan kinerja penjualan Paragon Technology and Innovation di masa pemulihan pasca-pandemi. Salah satu strategi yang perlu diperhatikan adalah melalui penguatan customer orientation, efektivitas pelatihan penjualan, serta kemampuan adaptif tenaga penjual. Pendekatan ini diharapkan dapat membangun hubungan energizing antara tenaga penjual dan pelanggan, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual secara keseluruhan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh industri kecantikan saat ini adalah menjaga stabilitas penjualan dari tahun ke tahun. Mengingat berbagai permasalahan yang terjadi di

seluruh dunia, perusahaan perlu fokus pada peningkatan kinerja tenaga penjualannya demi mencapai hasil yang optimal. Setiap perusahaan kosmetik berlomba-lomba menciptakan produknya agar diterima oleh konsumen. Sehingga memicu kompetisi yang bertambah ketat antar pelaku usaha kosmetik. Para pelaku bisnis dihadapkan pada tantangan untuk berbeda dengan yang lainnya, sehingga harus merancang strategi agar memenangkan kompetisi bisnis, diantaranya dengan memaksimalkan kinerja tenaga penjualan untuk mendiferensiasikan produknya dengan pesaingnya. Tenaga penjualan memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja penjualan suatu perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis (Retnawati et al., 2018).

Dalam industri ini, tenaga penjualan memainkan peran penting sebagai garda depan dan memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan bisnis. Dalam lingkup bisnis, tenaga penjualan memiliki peran krusial sebagai penghubung antara perusahaan dengan pelanggan untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan di pasar (Nguyen et al., 2022). Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja penjualan dapat menggunakan berbagai strategi yaitu Salah satu strategi yang paling efektif adalah dengan memperhatikan orientasi pelanggan. Orientasi pelanggan berarti memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Seorang tenaga penjualan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya dapat menciptakan tingkat kepuasan yang tinggi di dalam diri mereka. Tenaga penjualan yang memiliki orientasi pelanggan yang tinggi akan dengan sepenuh hati memperhatikan kebutuhan pelanggan dan secara aktif terlibat dalam aktivitas yang dianggap berharga oleh mereka, seperti menyelesaikan masalah dan menerima umpan balik (Jaramillo dan Grisaffe, 2009). Dengan membangun orientasi pelanggan yang kuat, seorang tenaga penjualan dapat berkontribusi dalam menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta meningkatkan loyalitas mereka. Oleh karena itu, penerapan Customer Orientation menjadi sangat penting bagi para

tenaga penjualan sebagai strategi untuk mempengaruhi keputusan pelanggan dalam membeli produk dari perusahaan, dengan demikian, tenaga penjualan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan bisnis.

Selain itu penjualan yang efektif juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lainnya, seperti efektivitas pelatihan penjualan dan kemampuan penjualan yang adaptif. Pelatihan penjualan berperan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja tenaga penjualan (Attia et al., 2005). Efektivitas pelatihan penjualan berarti seberapa efektif pelatihan yang diberikan kepada tenaga penjualan dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Efektivitas pelatihan bisa dikatakan efektif jika karyawan dapat menjadi pemecah masalah atau memberikan solusi jawaban dari setiap pertanyaan pelanggan, menjadi negosiator dan dapat membangun hubungan yang positif dengan pelanggan. Efektivitas pelatihan penjualan mengacu pada sejauh mana program pelatihan tenaga penjualan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas penjualan secara efektif (Wagonhurst, 2002).

Selain memperhatikan *Salestraining Effectiveness* pada diri tenaga penjual perusahaan juga perlu memperhatikan Kemampuan penjualan yang adaptifve berarti kemampuan tenaga penjualan dalam beradaptasi dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda. Adaptive selling memungkinkan penjual dapat beradaptasi dengan situasi dan karakteristik pelanggan (Franke & Park, 2006). Hal ini penting untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan demikian, tenaga penjualan dapat lebih efektif dalam mencapai tujuan bisnis. Namun, masih banyak perusahaan kecantikan yang belum memahami bagaimana orientasi pelanggan, efektivitas pelatihan penjualan, dan kemampuan penjualan yang adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Mencapai kinerja penjualan yang di atas rata-rata merupakan tujuan utama bagi setiap perusahaan. Kinerja penjualan yang baik tidak hanya menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi, tetapi juga dapat meningkatkan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan keunggulan

kompetitif perusahaan. Lingkungan bisnis dan perkembangan industri kecantikan semakin dinamis. Hal ini terlihat jelas dari berbagai perusahaan, baik mikro maupun makro, yang menerapkan berbagai strategi pemasaran dan mengoptimalkan metode penjualan guna meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks ini, peran tenaga pemasar dan penjual menjadi sangat krusial sebagai garda terdepan yang bertugas mengimplementasikan strategi secara efektif.

Salesperson adalah ujung tombak yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang, dan mendorong pencapaian penjualan yang luar biasa. Oleh karena itu, kemampuan untuk menjalin hubungan yang kuat dengan pelanggan menjadi salah satu faktor kunci dalam meraih sukses dalam penjualan, sehingga tenaga penjual yang memiliki keterampilan ini sangat dibutuhkan. *Salesperson energizing relationship* hadir menjadi penengah antara tenaga penjualan dan pelanggan merupakan suatu interaksi yang dinamis dan penuh semangat, ditandai oleh tingkat keterlibatan dan antusiasme yang tinggi dari kedua pihak. Jenis hubungan ini mampu memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih efektif, memperkuat kepercayaan, serta menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan.

Sebuah penelitian oleh Retnawati et al. (2018) telah mengusulkan dan menguji peran penting dari variabel Salesperson Energizing Relationship (SER) dalam meningkatkan kinerja salesperson di industri farmasi. Mereka juga menyarankan agar penelitian lanjut dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika antara Customer Orientation dan pelatihan dalam membangun Salesperson Energizing Relationship dan meningkatkan kinerja salesperson. Penelitian ini perlu diperluas cakupannya, termasuk ke dalam industri kecantikan.

Dengan menjelajahi berbagai industri, termasuk kecantikan, dan melakukan penelitian dengan beragam karakteristik pasar, para peneliti dapat mengungkap nuansa dan variasi dalam hubungan yang ada. Pendekatan lintas industri ini berpotensi menghadirkan

wawasan yang lebih kaya dan dapat diterapkan secara lebih luas, memungkinkan identifikasi pola universal serta faktor-faktor spesifik industri yang memengaruhi interaksi antara *Customer Orientation*, *Salestraining Effectiveness*, dan Adaptive selling terhadap pembangunan *Salesperson Energizing Relationship* untuk meningkatkan *Salesperson Performance*

Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya literatur mengenai manajemen penjualan, serta memberikan wawasan berharga bagi para praktisi dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan di industri kecantikan. Penelitian ini jua bertujuan untuk mengeksplorasi peran customer orientation, sales training effectiveness, dan adaptive selling dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual, dengan salesperson energizing relationship sebagai variabel mediasi. Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor ini, Paragon Technology and Innovation dapat mengembangkan strategi penjualan yang lebih efektif dan dapat beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalahnya adalah bagaimana “Peran Customer Orientation, Sales Training Effectiveness dan Adaptive Selling terhadap Sales Person Performance melalui Peran Mediasi dari Salesperson Energizing Relationship” Maka Rumusan Masalah yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Customer Orientation Berpengaruh Positif Terhadap Salesperson Energizing Relationship?
2. Bagaimana Sales Training Effectiveness Berpengaruh Terhadap Salesperson Energizing Relationship?
3. Apakah Adaptive Selling Berpengaruh Positif Terhadap Salesperson Energizing

Relationship?

4. Apakah Salesperson Energizing Relationship Berpengaruh Positif Terhadap Salesperson Performance?
5. Bagaimana Salesperson Energizing Relationship memediasi pengaruh Sales Training Effectiveness, Adaptive Selling dan Customer Orientation terhadap Salesperson Performance?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun dilakukannya penelitian ini yaitu :

1. Untuk Menganalisis Pengaruh Customer Orientation Terhadap Salesperson Energizing Relationship
2. Untuk Menganalisis Pengaruh Sales Training Effectiveness Terhadap Salesperson Energizing Relationship
3. Untuk Menganalisis Pengaruh Adaptive Selling Terhadap Salesperson Energizing Relationship
4. Untuk Menganalisis Pengaruh Salesperson Energizing Relationship Terhadap Salesperson Performance
5. Untuk Menganalisis Peran Salesperson Energizing Relationship dalam Memediasi Pengaruh Customer Orientation, Adaptive Selling Dan Sales Trainig Effectiveness Terhadap Salesperson Performance

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

1. Memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga penjualan dalam industri kecantikan.
2. Menguji peran salesperson energizing relationship sebagai variabel mediator antara *salestraining effectiveness*, *customer orientation*, *adaptive selling* dan salesperson performance.
3. Memperkuat model konseptual yang sudah ada dengan menganalisis interaksi antara *salestraining effectiveness*, *customer orientation*, *adaptive selling*, dan *salesperson energizing relationship*.
4. Memberikan kontribusi teoritis yang memperkaya literatur manajemen penjualan, khususnya dalam konteks industri kecantikan.
5. Membuka peluang penelitian lebih lanjut tentang dinamika tenaga penjualan dalam industri kecantikan dan topik-topik terkait.

2. Manfaat Praktis

1. Membantu perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui pemberian otonomi dan pengembangan modal relasional.
2. Meningkatkan *salestraining effectiveness*, *customer orientation*, *adaptive selling* melalui *salesperson energizing relationship*, yang dapat memperkuat loyalitas pelanggan.
3. Membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja penjualan dan relasi pelanggan.



4. Meningkatkan pemahaman tenaga penjual tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dan mengembangkan strategi untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan.
5. Memberikan pedoman bagi perusahaan dan tenaga penjual dalam merumuskan langkah-langkah praktis untuk meningkatkan motivasi dan komitmen tenaga penjualan terhadap pencapaian target.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka menguraikan variable-variabel penelitian yang mencakup *Salestraining Effectiveness*, *Adaptive Selling*, *Customer Orientation*, *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance*. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empiris penelitian-penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori AMO

Teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) merupakan sebuah teori yang telah diaplikasikan secara ekstensif di berbagai sektor, seperti manajemen sumber daya manusia (HRM), riset sistem informasi (IS), bidang pemasaran, dan juga dalam ranah hubungan masyarakat. Teori ini memiliki kapasitas yang signifikan dalam menjabarkan hasil-hasil yang berkaitan dengan performa dan juga perilaku. Kerangka teori AMO ini terbukti bermanfaat, khususnya dalam penelitian sistem informasi, terutama dalam mengakomodasi aspek-aspek kontekstual dan situasional yang berpengaruh terhadap perilaku individu, seperti yang dipaparkan oleh (J. Hughes, 2007).

Lebih lanjut, (Clark et al., 2005; Hallahan, 2000) telah mendalami penerapan teori AMO ini, baik dalam konteks pemasaran maupun hubungan masyarakat. Mereka menekankan urgensi dari kemampuan (*ability*) dan peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja. Selain itu, mereka juga menggarisbawahi pentingnya pemanfaatan teknik-teknik spesifik untuk meningkatkan motivasi, kemampuan, serta peluang dalam melaksanakan strategi komunikasi yang efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori AMO ini memiliki peranan yang krusial dalam berbagai bidang, dengan menyoroti interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagai faktor-faktor penentu dalam mencapai hasil kinerja yang optimal serta mempengaruhi perilaku individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka konseptual *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) sebagai dasar untuk membangun dan mengembangkan model teoritis. Dalam model ini, jika kita mengaplikasikan teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) pada setiap variabel, maka:

1. *Sales Training Effectiveness* mempresentasikan *Ability* (Kemampuan) Efektivitas Pelatihan Penjualan berhubungan langsung dengan kemampuan tenaga penjual. Pelatihan yang efektif meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga penjual, sehingga tenaga penjual lebih mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai target penjualan.
2. *Adaptive Selling* mempresentasikan *Motivation* (Motivasi), *Adaptive selling* merujuk pada kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan pelanggan. Hal ini menunjukkan motivasi untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan.
3. *Customer Orientation* mempresentasikan *Opportunity* (Peluang), *Customer orientation* menciptakan peluang bagi tenaga penjual untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan. Dengan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan, tenaga penjual dapat menawarkan solusi yang lebih tepat.
4. *Salesperson Energizing Relationship* merepresentasikan *Motivation* (Motivasi) dan *Opportunity* (Peluang) Hubungan yang energik dan positif antara tenaga penjual dan pelanggan mencerminkan motivasi dalam bekerja, sekaligus memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja.

5. *Salesperson Performance* merupakan hasil akhir yang dipengaruhi oleh faktor-faktor *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity*. Kinerja tenaga penjual merupakan output atau hasil yang dicapai setelah adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan peluang yang ada.

Jadi, *Sales Training Effectiveness* mencerminkan aspek *Ability* (kemampuan), *Adaptive Selling* mencerminkan aspek *Motivation* (Motivasi) dan *Customer Orientation* mencerminkan *Opportunity* (Peluang), sedangkan *Salesperson Energizing Relationship* juga memberikan aspek *Motivation* (Motivasi) dalam mendorong *Salesperson Performance*. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka konseptual *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) sebagai dasar untuk membangun dan mengembangkan

model teoritis.

2.1.2 *Sales Training Effectiveness*

Pelatihan tenaga penjualan memainkan peran penting dalam memenuhi permintaan penjualan. Sebagaimana diungkapkan oleh Peterson (1995), kebanyakan manajer penjualan menyadari bahwa tenaga penjualan harus menjadi pemecah masalah yang efektif, pemenuhan kebutuhan, negosiator, dan pembangun hubungan positif dengan pelanggan mereka.

Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan dalam memenuhi permintaan penjualan. Dengan pemahaman yang baik dalam keempat area tersebut, tenaga penjualan yang terlatih akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, memecahkan masalah mereka, melakukan negosiasi yang efektif, serta membangun hubungan jangka panjang yang positif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja penjualan dan memenuhi permintaan penjualan secara optimal. Keefektifan pelatihan penjualan juga didukung oleh berbagai faktor, seperti kualitas dan relevansi materi pelatihan, kompetensi instruktur, metode penyampaian yang tepat, serta dukungan manajemen dan kesiapan

tenaga penjualan (Honeycutt et al., 2001; Schmitz & Ganesan, 2014). Semakin tinggi kualitas dan kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan tenaga penjualan, semakin efektif pelatihan tersebut dalam meningkatkan kinerja penjualan dan memenuhi permintaan penjualan. pelatihan penjualan yang berfokus pada pengembangan keterampilan komunikasi dan negosiasi karyawan akan meningkatkan efektivitas penjualan (Cummins, Peltier, Erffmeyer, & Whalen, 2013). Tenaga penjual yang mahir dalam berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan dan mampu melakukan negosiasi yang efektif cenderung akan lebih berhasil dalam mencapai target penjualan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menekankan pentingnya kemampuan komunikasi dan negosiasi dalam manajemen tim penjualan virtual (Moncrief, Marshall, & Rudd, 2015; Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010).

Oleh karena itu, pelatihan tenaga penjualan yang berfokus pada penguasaan produk, pemanfaatan produk, keunggulan produk, dan teknik penjualan yang efektif merupakan faktor kunci dalam mendukung kinerja penjualan yang baik dan memenuhi permintaan penjualan. Efektivitas pelatihan penjualan menjadi elemen penting dalam upaya meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan mencapai keberhasilan dalam memenuhi permintaan penjualan.

Dengan adanya beberapa pandangan ahli mengenai *Salestraining*

Effectiveness maka Efektivitas pelatihan penjualan mengacu pada sejauh mana program pelatihan tenaga penjualan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas penjualan secara efektif (Wagonhurst, 2002).

Menurut Wagonhurst (2002) ada 4 Indikator yang bisa menilai *Salestraining Effectiveness* yaitu :

1. Pemahaman menyeluruh tentang produk

2. Pemahaman tentang pemanfaatan produk
3. Pemahaman tentang keunggulan produk
4. Pemahaman cara menawarkan produk

2.1.3 *Adaptive Selling*

Penjualan adaptif dapat diartikan sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk mengubah perilaku penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan (X. Wang et al., 2021; Weitz et al., 1986). Penjualan adaptif merupakan salah satu kunci untuk membantu tenaga penjualan dalam memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam (Kuo et al., 2023). *Adaptive Selling* mencakup kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan situasi penjualan, termasuk kemampuan untuk mengenali dan memahami kebutuhan serta preferensi pelanggan secara spesifik, sehingga memungkinkan orientasi pemecahan masalah yang berfokus pada pelanggan dan penyesuaian strategi penjualan guna mencapai kesuksesan dalam berinteraksi dengan pelanggan (Peranginangin & Kusumawardhani, 2018). Perubahan perilaku penjualan dalam konteks ini terkait dengan peningkatan proporsi komunikasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan saat berinteraksi dengan konsumen (Lestari, 2018). Tim penjualan yang secara luas menerapkan teknik penjualan adaptif akan cenderung mendapatkan respons yang positif dari pelanggan karena kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan situasi penjualan yang secara efektif meningkatkan peluang untuk meraih kepuasan pelanggan dan kesuksesan dalam interaksi penjualan.

Dengan kemampuan tenaga penjualan untuk secara konsisten mengantisipasi dan merespons permintaan pelanggan dalam berbagai situasi, pelanggan akan merasa puas dengan layanan yang disesuaikan yang diberikan kepada mereka (Ahmad & Akbar, 2020). Tenaga penjualan yang menerapkan pendekatan penjualan adaptif ketika berinteraksi dengan pelanggan cenderung lebih condong untuk bekerja sama dengan mereka dalam upaya bersama mengembangkan solusi yang spesifik terhadap masalah yang dihadapi

pelanggan, sehingga secara kolaboratif mereka menciptakan nilai yang optimal dalam proses tersebut (Alnakhli et al., 2021). Dalam beberapa kasus, tenaga penjualan mengalami keterbatasan rasionalitas yang membatasi kemampuan mereka dalam memperoleh informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan penting pelanggan (Yeboah Banin et al., 2016) membatasi kemampuan mereka untuk terlibat dalam adaptasi penjualan (Charoensukmongkol & Suthatorn, 2021). Sedangkan, Tenaga penjualan perlu untuk mampu mengambil keputusan dan

menyesuaikan teknik penjualan mereka secara fleksibel dalam berbagai situasi penjualan yang beragam. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan bahwa *salesperson* yang menerapkan *adaptive selling* pada kegiatan penjualannya, dapat memiliki kinerja penjualan yang baik.

Dengan adanya beberapa pandangan ahli mengenai *adaptive selling*, maka disimpulkan bahwa penjualan adaptif mengacu pada kemampuan tenaga penjualan untuk mengubah perilaku penjualan mereka selama berinteraksi dengan pelanggan, dengan tujuan memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam dan mencapai kesuksesan dalam interaksi dengan pelanggan.

Menurut Penelitian (X. Wang et al., 2021) ada 4 indikator yang bisa menilai *adaptive selling*, yaitu:

- Setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik

Pada indikator yang pertama, memiliki arti tenaga penjualan mampu mengenali dan memahami kebutuhan serta preferensi pelanggan secara spesifik untuk memberikan layanan yang sesuai.

- mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda

Pada indikator yang kedua, memiliki arti tenaga penjual dapat dengan mudah berinteraksi menggunakan berbagai tipe pelanggan dan menciptakan koneksi yang efektif.

- mencoba pendekatan penjualan yang beragam

Pada indikator yang ketiga, memiliki arti tenaga penjualan dengan sadar menyadari bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang cocok untuk setiap situasi dan pelanggan. Dengan demikian, tenaga penjualan dapat menemukan strategi yang paling efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- Memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan Pada indikator yang keempat, memiliki arti tenaga penjual dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pelanggan, situasi pasar, dan lingkungan bisnis yang berbeda, sehingga dapat memberikan solusi yang tepat dan mencapai kesuksesan dalam setiap interaksi penjualan.

2.1.4 *Customer Orientation*

Orientasi pelanggan telah lama diakui sebagai aspek kunci kesuksesan bisnis, terutama dalam konteks platform bisnis antar perusahaan berbasis internet yang semakin berkembang pesat (Chakravarty et al., 2014). Pada intinya, orientasi pelanggan melibatkan fokus yang kuat pada memenuhi kebutuhan dan memberikan nilai terbaik bagi kedua sisi, yaitu pembeli dan penjual, yang terlibat dalam transaksi bisnis di platform tersebut. Namun, dalam praktiknya, sering kali terdapat potensi ketidaksimetrisan yang menguntungkan salah satu sisi, baik itu pembeli atau penjual.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi orientasi pelanggan dalam platform bisnis antar perusahaan antara lain konsentrasi pembeli dan penjual, interaksi langsung atau tidak langsung antara kedua belah pihak, serta mekanisme penemuan harga yang dinamis atau statis. Misalnya, jika terdapat banyak pembeli namun hanya sedikit penjual, maka penjual mungkin memiliki daya tawar yang lebih besar dan orientasi pelanggan cenderung

condong ke arah mereka. Sebaliknya, jika terdapat banyak penjual yang bersaing untuk menarik pembeli yang terbatas, maka orientasi pelanggan mungkin lebih berpihak kepada pembeli.

Orientasi pelanggan juga merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kinerja keseluruhan platform bisnis antar perusahaan. Semakin baik platform tersebut dapat memahami dan memenuhi kebutuhan kedua sisi pelanggannya, semakin besar peluang untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dalam hal pertumbuhan pengguna, volume transaksi, pendapatan, dan profitabilitas.

Tinjauan literatur mendalam oleh (Zhao, 2022) menekankan pentingnya orientasi pelanggan dalam konteks platform bisnis antar perusahaan. Penelitian ini memberikan gambaran komprehensif tentang bidang ini, mulai dari konsep dasar hingga implikasi praktis dan teoritis yang relevan. Salah satu kontribusi utamanya adalah identifikasi teoriteori penelitian kunci yang telah melandasi studi tentang orientasi pelanggan, seperti teori pertukaran sosial, teori biaya transaksi, dan teori keseimbangan daya tawar. Selain itu, tinjauan ini juga mengidentifikasi arah penelitian masa depan yang dapat memperluas pemahaman kita tentang topik ini, seperti pengaruh faktor-faktor kontekstual spesifik, peran moderasi dari teknologi dan kebijakan, serta aplikasi praktis yang lebih luas di berbagai industri.

Pentingnya orientasi pelanggan juga ditekankan dalam konteks bisnis lainnya. (Almonte, 2021) menyoroti signifikansi orientasi pelayanan pelanggan dalam industri perhotelan, di mana kepuasan dan loyalitas tamu merupakan faktor kunci keberhasilan. Dengan memahami dan memenuhi harapan pelanggan secara proaktif, hotel-hotel dapat meningkatkan pengalaman tamu dan membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan. (Fleischmann, 2004) juga mengeksplorasi peran orientasi pelanggan dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan di sektor jasa profesional, seperti konsultan dan

kantor akuntan. Temuan mereka menunjukkan bahwa dengan menerapkan pendekatan yang benar-benar berpusat pada pelanggan, perusahaan jasa dapat meningkatkan kualitas layanan, membangun loyalitas, dan pada akhirnya mencapai kinerja yang lebih baik.

Dari berbagai perspektif ini, menjadi jelas bahwa *Customer Orientation* merupakan elemen krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan, terlepas dari industri atau konteks spesifik. Dengan memahami dan merespon kebutuhan pelanggan secara efektif, organisasi dapat menciptakan nilai yang unggul, membangun hubungan yang kuat dan menguntungkan, serta memastikan pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai *Customer Orientation* pada *Salesperson Performance*, yaitu:

1. Memahami motivasi pelanggan

Customer orientation mencakup kemampuan untuk memahami apa yang mendorong perilaku dan keputusan pelanggan. Dengan memahami motivasi pelanggan, *salesperson* dapat lebih efektif dalam menyajikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. Beradaptasi dengan kemauan pelanggan

Penting bagi *salesperson* untuk dapat beradaptasi dengan preferensi dan keinginan pelanggan. Dengan fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan dan strategi penjualan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, *salesperson* dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan produktif.

3. Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan

Customer orientation juga mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi informasi yang diperlukan untuk menangani kebutuhan pelanggan dengan baik. Dengan

memahami informasi yang relevan, salesperson dapat memberikan layanan yang lebih personal dan efektif kepada pelanggan.

4. Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan. Salah satu aspek penting dari customer orientation adalah kemampuan untuk memberikan tanggapan yang detail dan informatif sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan memberikan informasi yang relevan dan rinci, *salesperson* dapat membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

2.1.5 *Salesperson Energizing Relationship*

Konsep hubungan yang memompa semangat penjual (*salesperson energizing relationship*) telah muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja penjual di berbagai industri. (Retnawati et al., 2018) Hubungan yang memberi energi antara tenaga penjualan dan pelanggan adalah ketika interaksi antara keduanya menciptakan suasana yang positif, memotivasi, dan menginspirasi satu sama lain. Ini mencakup komunikasi yang efektif, kepercayaan yang kuat, saling penghargaan, serta kemampuan untuk saling memotivasi dan mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Tenaga penjual yang mampu menciptakan interaksi yang bersemangat, antusias, dan menyenangkan cenderung akan membuat pelanggan merasa dihargai dan diprioritaskan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan (Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012).

Peran penjual dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan telah ditekankan dalam literatur pemasaran, terutama dengan pergeseran menuju pemasaran berbasis hubungan di berbagai industri (Beverland & Bretherton, 2015). *salesperson energizing relationship* dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjual (Palmatier et al., 2007). Hubungan yang positif dan energetik dengan pelanggan dapat meningkatkan rasa kepuasan dan motivasi tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya (Mullins & Syam, 2014). Penjual tidak lagi hanya bertindak sebagai penyalur informasi

dan produk, melainkan juga sebagai fasilitator hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggannya.

Dalam konteks industri farmasi di Indonesia, penelitian (Retnawati et al., 2018) mengeksplorasi konsep *salesperson energizing relationship* dalam model konseptual yang diuji. Dalam model ini, hubungan yang memompa semangat penjual berperan sebagai mediator antara orientasi pelanggan penjual dan kinerja penjual, serta mempertimbangkan peran autonomi penjual dan kapital relasional dalam memengaruhi kinerja penjual secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *salesperson energizing relationship* memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja penjual di industri farmasi. Dengan membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan pelanggan, penjual dapat lebih memahami kebutuhan dan preferensi mereka, serta menyediakan solusi yang lebih sesuai dan berpusat pada pelanggan. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kinerja penjualan secara keseluruhan.

Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur manajemen penjualan dengan menyoroti pentingnya hubungan yang memompa semangat penjual dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti autonomi penjual dan kapital relasional. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan akademisi dalam merancang strategi dan program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kinerja penjual melalui pembangunan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Secara keseluruhan, konsep hubungan yang *salesperson energizing relationship* menekankan pentingnya membangun ikatan emosional dan hubungan bermakna antara penjual dan pelanggan, yang pada gilirannya dapat mendorong motivasi, kepuasan, dan kinerja penjual yang lebih baik.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi hubungan ini dan merancang strategi yang tepat untuk mengembangkannya, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 5 indikator yang bisa menilai *Salesperson Energizing Relationship* pada *Salesperson Performance*, yaitu:

1. Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan pelanggan *Salesperson* perlu memiliki karakter inovatif untuk mengeksplorasi kebutuhan dan harapan masa depan pelanggan. Dengan memahami dan merespons kebutuhan yang mungkin muncul di masa depan, *salesperson* dapat mempersiapkan diri untuk memberikan solusi yang relevan dan inovatif.
2. Menginspirasi untuk mengoreksi kekurangan
Salesperson perlu mampu menginspirasi pelanggan dengan memberikan solusi yang dapat mengoreksi kekurangan atau masalah yang ada. Dengan memberikan inspirasi dan solusi yang efektif, *salesperson* dapat membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan.
3. Mempunyai visi
Penting bagi *salesperson* untuk memiliki visi yang jelas tentang bagaimana hubungan dengan pelanggan dapat berkembang ke arah yang lebih baik di masa depan. Dengan menunjukkan keunggulan yang dapat dicapai bersama, *salesperson* dapat memotivasi pelanggan untuk terlibat lebih aktif dalam hubungan tersebut.
4. Pandai mengartikulasikan
Salesperson perlu mampu mengartikulasikan nilai tambah dan keunggulan yang dimiliki saat ini dalam hubungan dengan pelanggan. Dengan jelas menyampaikan manfaat dan keunggulan yang ditawarkan, *salesperson* dapat memperkuat hubungan dan membangun kepercayaan dengan pelanggan.
5. Ketepatan mengimplementasikan untuk menunjukan hubungan Implementasi dari konsep *energizing relationship* adalah untuk menunjukkan bahwa hubungan antara *salesperson* dan pelanggan memiliki nilai yang berharga dan signifikan.

Dengan mengimplementasikan strategi dan tindakan yang menunjukkan komitmen dan nilai hubungan, salesperson dapat menciptakan ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan.

2.1.6 *Salesperson Performance*

Kinerja tenaga penjualan merupakan elemen fundamental dalam mencapai kesuksesan bisnis. (Al-Adamat & Alserhan, 2020) melalui penelitiannya menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, terutama dalam konteks Yordania. Temuannya menyoroti bahwa desain dan implementasi sistem penilaian yang efektif dapat memberikan insentif yang tepat bagi tenaga penjualan untuk mencapai target mereka. (Amyx & Bhuian, 2009) menyumbangkan penelitiannya dalam pengembangan skala *SALESPERF*, yang bertujuan untuk mengukur kinerja layanan tenaga penjualan. Penekanannya pada pentingnya memberikan layanan berkualitas tinggi menyoroti bahwa aspek layanan juga merupakan bagian integral dari kinerja tenaga penjualan yang berhasil. Dengan fokus pada aspek layanan, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga penjualan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga pada memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka. (Amyx & Bhuian, 2009) menyumbangkan penelitiannya dalam pengembangan skala *SALESPERF*, yang bertujuan untuk mengukur kinerja layanan tenaga penjualan. Penekanannya pada pentingnya memberikan layanan berkualitas tinggi menyoroti bahwa aspek layanan juga merupakan bagian integral dari kinerja tenaga penjualan yang berhasil. Dengan fokus pada aspek layanan, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga penjualan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga pada memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Mullins dan Syam (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga penjual juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Tenaga penjual yang puas

dengan pekerjaannya cenderung akan lebih termotivasi, berkomitmen, dan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Lebih lanjut, kinerja tenaga penjualan tidak hanya terbatas pada pencapaian target penjualan semata. Menurut (Retnawati et al., 2018) kinerja tenaga penjualan juga mencakup kemampuan untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan serta memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan kontribusi mereka terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

Perlu juga dipertimbangkan bahwa kinerja tenaga penjualan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal perusahaan, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar dan persaingan industri. Oleh karena itu, dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal mereka serta berbagai tantangan yang mungkin dihadapi oleh tenaga penjualan dalam mencapai target mereka.

Sejalan dengan itu, aspek kualitas layanan yang ditekankan oleh (Amyx & Bhuiyan, 2009) juga dapat membantu tenaga penjualan membedakan diri dari pesaing dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan memberikan layanan yang unggul, tenaga penjualan dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan penjualan jangka panjang.

Jadi *salesperson performance* adalah Kinerja tenaga penjualan mencakup kemampuan individu atau tim dalam menjalankan aktivitas penjualan, mencapai target penjualan, dan memperoleh pelanggan dengan efektif. Faktor-faktor seperti keahlian

komunikasi, pengetahuan produk, motivasi, dan dukungan manajemen berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja tenaga penjualan. Pengukuran kinerja ini tidak hanya melibatkan pencapaian target penjualan secara kuantitatif, tetapi juga meliputi aspek kualitatif seperti kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja tenaga penjualan yang baik menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai *Salesperson Performance*, yaitu:

1. Meningkatkan jumlah pelanggan

Salah satu indikator kinerja salesperson adalah kemampuannya untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru. Dengan mampu menarik dan mempertahankan pelanggan baru, salesperson dapat memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan bisnis dan peningkatan penjualan perusahaan.

2. Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim

Salesperson yang berkinerja baik diharapkan mampu berkontribusi dalam mencapai target penjualan tim. Dengan bekerja secara kolaboratif dan mendukung rekan-rekan tim dalam mencapai tujuan bersama, *salesperson* dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sukses.

3. Mencapai target kuota tenaga penjual

Salah satu ukuran kinerja salesperson adalah kemampuannya untuk mencapai atau bahkan melampaui target penjualan yang telah ditetapkan. Dengan konsisten mencapai target kuota penjualan, *salesperson* dapat menunjukkan kemampuan dan dedikasi mereka dalam mencapai hasil yang diinginkan.

4. Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya

Salesperson performance juga dapat diukur dari pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan rekan-rekan tenaga penjualan yang berkinerja baik. Dengan mampu mencapai hasil yang lebih baik dan konsisten dibandingkan dengan yang lain, salesperson dapat menunjukkan kompetensi dan keunggulan dalam pekerjaan mereka.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Salestraining Effectiveness* dan *Salesperson Energizing Relationship*

Efektivitas pelatihan penjualan atau *Salestraining Effectiveness*, mengacu pada seberapa baik dan bermanfaat program pelatihan yang diberikan kepada tenaga penjualan dalam meningkatkan kemampuan mereka (Ahearne et al., 2005). Pelatihan yang efektif dapat membantu tenaga penjualan memahami kebutuhan pelanggan, menyesuaikan pendekatan penjualannya, serta menciptakan interaksi yang lebih positif dan energik. Kemampuan tenaga penjual dalam membangun hubungan yang energetik dengan pelanggan juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan. Hubungan yang energetik dan positif antara tenaga penjual dan pelanggan dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong terciptanya hasil penjualan yang optimal. Kemampuan tenaga penjual dalam membangun "*salesperson energizing relationship*" dengan pelanggan akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan (Deeter-Schmelz & Ramsey, 2003; Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). Tenaga penjual yang mampu menciptakan interaksi yang bersemangat, antusias, dan menyenangkan cenderung akan membuat pelanggan merasa dihargai dan diprioritaskan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dalam berbagai penelitian, telah terbukti bahwa *Salestraining Effectiveness* yang baik memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kemampuan tenaga penjualan untuk membangun hubungan yang *energizing* dengan pelanggan (Ahearne et al. , 2005; Jaramillo dan Marshall, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang berkualitas dapat membantu tenaga penjualan menjalin hubungan yang lebih dinamis dan bersemangat dengan pelanggan. Selain dampaknya pada kemampuan membangun hubungan, efektivitas pelatihan penjualan juga berpengaruh terhadap kinerja penjualan secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja penjualan objektif tenaga penjualan (Jaramillo dan Marshall, 2004). Lebih jauh lagi, pelatihan penjualan yang baik juga berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri dan motivasi tenaga penjualan dalam menjalankan aktivitas penjualan (Ahearne et al. , 2005). Ini disebabkan karena program pelatihan yang baik membekali mereka dengan keterampilan, pengetahuan, dan strategi yang diperlukan untuk berinteraksi dengan pelanggan secara lebih efektif.

Dengan demikian, *Salestraining Effectiveness* yang efektif sangat penting dalam mendukung tenaga penjualan untuk membangun hubungan yang *energizing* dengan pelanggan serta meningkatkan kinerja penjualan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian ini dibentuk sebagai berikut :

H1 : *Salestraining Effectiveness* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship*

2.2.2 *Customer Orientation* dan *Salesperson Energizing Relationship*

Banyak penelitian yang menekankan bahwa orientasi pelanggan mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan dan perkembangan hubungan pembeli-

penjual. (Retnawati et al., 2018) dan (Cross et al., 2007) sama-sama menyoroiti peran mediasi orientasi pelanggan tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan yang fokus pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan penjualan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan.

(Nuryakin & Sugiyarti, 2018) menunjukkan bahwa program pelatihan tenaga penjualan berdampak positif terhadap keterampilan membangun hubungan tenaga penjualan dan orientasi pelanggan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, menguatkan temuan ini. Hal ini menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam mengembangkan keterampilan dan pola pikir tenaga penjualan yang berfokus pada pelanggan dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kinerja penjualan dan kualitas hubungan pelanggan. Kemampuan tenaga penjual dalam membangun hubungan yang energetik dengan pelanggan juga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja mereka secara signifikan. Hubungan yang energetik dan positif antara tenaga penjual dan pelanggan dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong terciptanya hasil penjualan yang optimal. Kemampuan tenaga penjual dalam membangun "*salesperson energizing relationship*" dengan pelanggan akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan (Deeter-Schmelz & Ramsey, 2003; Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). Tenaga penjual yang mampu menciptakan interaksi yang bersemangat, antusias, dan menyenangkan cenderung akan membuat pelanggan merasa dihargai dan diprioritaskan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

(Williams, 1998) menambahkan bahwa perilaku tenaga penjualan yang berorientasi pada pelanggan memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan hubungan pembeli-penjual. Ketika tenaga penjual dapat dengan baik memahami

kebutuhan pelanggan, menunjukkan empati, dan memberikan solusi yang tepat, pelanggan akan merasa lebih dihargai dan percaya. Hal ini akan memudahkan terciptanya hubungan yang lebih dekat dan berkelanjutan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja tenaga penjual serta pengembangan hubungan yang kokoh dengan pelanggan. Tenaga penjual yang mengedepankan orientasi pelanggan cenderung lebih cekatan dalam memahami kebutuhan konsumen, menawarkan solusi yang relevan, serta membangun kepercayaan dan komitmen jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual mereka dilengkapi dengan pola pikir dan keterampilan yang diperlukan untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam setiap interaksi penjualan.

Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Customer Orientation berpengaruh positif terhadap Salesperson

Energizing Relationship

2.2.3 Adaptive Selling dan Salesperson Energizing Relationship

Penjualan Adaptif atau Adaptive Selling adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam situasi penjualan, yang meliputi penyesuaian strategi dan pendekatan yang digunakan (Peranginangin dan Kusumawardhani, 2018). Proses penjualan yang adaptif melibatkan perilaku pelanggan dalam konteks logistik, dan memerlukan fokus yang mendalam terhadap kebutuhan serta preferensi spesifik masing-masing pelanggan. Hal ini akan memungkinkan terciptanya orientasi pemecahan masalah yang berpusat pada pelanggan (Kuo et al. , 2023).

Secara lebih spesifik, *Adaptive Selling* merujuk pada kemampuan tenaga penjualan untuk mengubah pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan dan

preferensi unik dari setiap pelanggan (Weitz, Sujan, dan Sujan, 1986). Sementara itu, *Salesperson Energizing Relationship* adalah kemampuan tenaga penjualan dalam membangun hubungan yang positif, energik, dan penuh semangat dengan pelanggan (Ahearne, Jelinek, dan Rapp, 2005).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh X. Wang et al. (2021), ditemukan bahwa tenaga penjualan yang menerapkan penjualan adaptif cenderung mencapai kinerja penjualan yang lebih baik. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kemampuan *Adaptive Selling* tenaga penjualan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kemampuan mereka dalam membangun hubungan yang

energizing (Jaramillo dan Grisaffe, 2009). Hal ini disebabkan oleh kecenderungan tenaga penjualan yang adaptif untuk lebih berorientasi pada pelanggan, sehingga mampu menciptakan interaksi yang lebih positif, energik, dan memotivasi pelanggan (Weitz et al. , 1986; Ahearne et al. , 2005). Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H3: *Adaptive Selling* Berhubungan Positif Signifikan Terhadap *Salesperson Energizing Relationship*

2.2.4 *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance*

Berbagai penelitian telah menunjukkan betapa pentingnya hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan dalam meningkatkan kinerja penjualan. Penelitian oleh Retnawati et al. (2018) dan Udayana et al. (2019) menemukan bahwa orientasi pelanggan yang kuat serta pendekatan penjualan yang adaptif dapat memperkuat

kualitas hubungan tenaga penjual dengan pelanggan, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap kinerja penjualan. Temuan ini menggambarkan bahwa kemampuan tenaga penjual untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan gaya penjualannya dengan situasi yang dinamis akan menciptakan hubungan yang lebih erat dan saling menguntungkan.

Dukungan lebih lanjut datang dari Keillor et al. (2000), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara orientasi kepada pelanggan dengan kinerja penjualan. Hal ini menegaskan bahwa tenaga penjual yang memprioritaskan kepuasan pelanggan dan memahami kebutuhan mereka cenderung berhasil mencapai target penjualan yang ditetapkan. Pendekatan ini juga berpotensi membangun loyalitas pelanggan dan meningkatkan peluang penjualan di masa yang akan datang.

Boles et al. (2000) juga menyoroti peran perilaku penjualan yang bersifat relasional, seperti intensitas interaksi dan keterbukaan antara tenaga penjual dan pelanggan, dalam meningkatkan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat dengan pelanggan tidak hanya bergantung pada pemahaman dan orientasi terhadap kebutuhan mereka, tetapi juga membutuhkan komunikasi yang efektif, keterbukaan, dan pembangunan kepercayaan di antara keduanya.

Konsep hubungan yang memompa semangat penjual *salesperson energizing relationship* telah muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja penjual di berbagai industri. (Retnawati et al., 2018) Hubungan yang memberi energi antara tenaga penjualan dan pelanggan adalah ketika interaksi antara keduanya menciptakan suasana yang positif, memotivasi, dan menginspirasi satu sama lain. Ini mencakup komunikasi yang efektif, kepercayaan yang kuat,

saling menghargai, serta kemampuan untuk saling memotivasi dan mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan mempertimbangkan semua temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja penjualan. Tenaga penjual yang mampu membangun hubungan yang kuat, saling menguntungkan, dan berbasis kepercayaan dengan pelanggan cenderung lebih efektif dalam mencapai target penjualan serta mempertahankan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan relasional tenaga penjual melalui pelatihan dan program pengembangan yang tepat. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H4: Salesperson Energizing Relationship berpengaruh positif terhadap Salesperson Performance

2.2.5 Peran mediasi Salesperson Energizing Relationship pada pengaruh antara Salestraining Effectiveness, Customer Orientation dan Adaptive Selling

Salesperson Energizing Relationship diduga memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara beberapa faktor kunci dalam penjualan, yaitu

Efektivitas Pelatihan Penjualan dan Orientasi Pelanggan terhadap Penjualan Adaptif. Penemuan ini didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya. Pertama-tama, Efektivitas Pelatihan Penjualan yang baik diyakini dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam memahami kebutuhan pelanggan, menyesuaikan pendekatan

penjualan mereka, dan menciptakan interaksi yang lebih positif serta energizing (Ahearne et al. , 2005; Jaramillo dan Marshall, 2004). Kemampuan tenaga penjualan untuk menjalin relasi yang energizing dengan pelanggan (*Salesperson Energizing Relationship*) diduga berperan penting dalam memediasi pengaruh Efektivitas Pelatihan Penjualan terhadap Penjualan Adaptif. Dengan pelatihan yang memadai, tenaga penjualan akan lebih mampu membangun hubungan energizing, yang pada gilirannya mendukung kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan kebutuhan unik setiap pelanggan. Pelatihan penjualan yang efektif tidak hanya dapat meningkatkan kompetensi teknis tenaga penjual, tetapi juga dapat mendorong mereka untuk membangun hubungan yang lebih energetik dan positif dengan pelanggan (Cummins, Peltier, Erffmeyer, & Whalen, 2013). Tenaga penjual yang terampil dalam komunikasi dan negosiasi cenderung akan lebih mahir dalam menciptakan interaksi yang menyenangkan dan antusias dengan pelanggan. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja penjualan mereka (Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2005; Jaramillo & Mulki, 2008).

Selanjutnya, tenaga penjualan yang memiliki orientasi terhadap pelanggan (*Customer Orientation*) cenderung lebih dapat memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan pendekatan penjualan mereka (*Adaptive Selling*) (Jaramillo dan

Grisaffe, 2009; Franke dan Park, 2006). Kemampuan untuk menjalin *Salesperson Energizing Relationship* dengan pelanggan juga diduga memediasi secara signifikan pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Penjualan Adaptif. Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan cenderung akan lebih fokus pada memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif (Jaramillo & Grisaffe, 2009; Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009). Hal ini pada gilirannya akan memudahkan mereka

dalam membangun hubungan yang energetik dan positif dengan pelanggan (Deeter-Schmelz & Ramsey, 2003; Evans, McFarland, Dietz, &

Jaramillo, 2012). Kualitas hubungan yang tercipta antara tenaga penjual dan pelanggan ini kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja penjualan (Palmatier, Scheer, & Steenkamp, 2007; Mullins & Syam, 2014). Tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan akan lebih mampu menciptakan interaksi yang positif dan energizing, yang pada akhirnya mendukung kemampuan mereka untuk menyesuaikan strategi penjualan dengan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, Relasi Energizing Tenaga Penjualan dipercaya memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Efektivitas Pelatihan Penjualan dan Orientasi Pelanggan dengan Penjualan Adaptif.

Kemampuan tenaga penjualan dalam membangun relasi yang energizing diyakini dapat menjelaskan keterkaitan dan saling pengaruh antara faktor-faktor ini terhadap kemampuan adaptif mereka. Tenaga penjual yang mampu beradaptasi dan menyesuaikan pendekatannya dengan kebutuhan unik setiap pelanggan cenderung akan lebih efektif dalam membangun hubungan yang energetik dan positif dengan pelanggan (Franke & Park, 2006; Plouffe, Hlland, & Wachner, 2009). Kemampuan adaptif ini akan memudahkan tenaga penjual dalam menciptakan interaksi yang antusias dan menyenangkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja penjualan mereka (Ahearne et al., 2005; Jaramillo & Mulki, 2008).

Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran mediasi Salesperson Energizing relationship, organisasi penjualan dapat memperoleh wawasan berharga dalam merancang program pelatihan yang efektif, meningkatkan Customer Orientation tenaga penjualan, dan pada akhirnya mendukung kemampuan adaptif tenaga kerja dalam berinteraksi dengan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

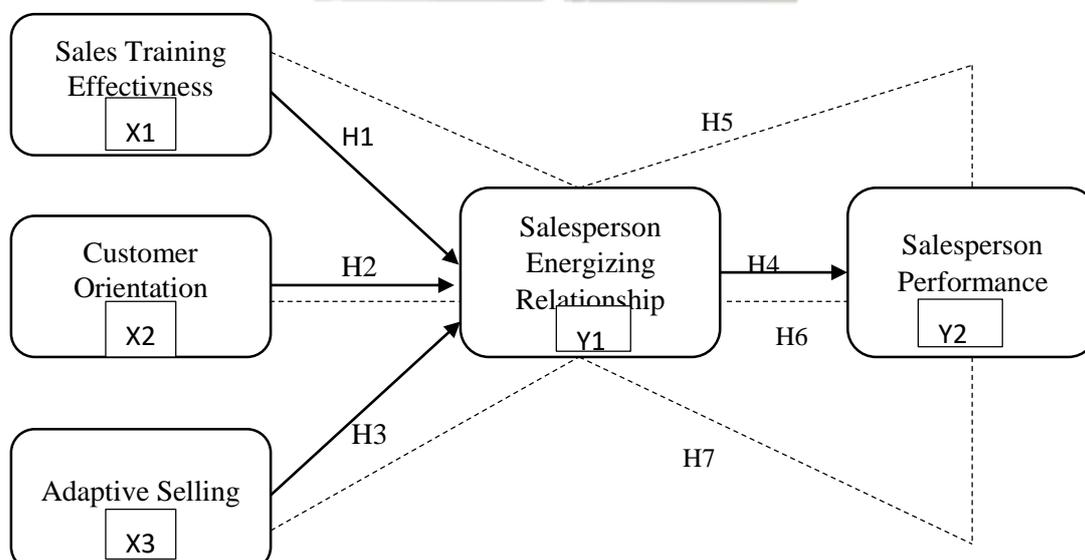
H5 : *Salesperson Energizing Relationship* memediasi secara signifikan pengaruh *Salestraining Effectiveness* terhadap *Salesperson Performance*

H6 : *Salesperson Energizing Relationship* memediasi secara signifikan pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Performance*

H7 : *Salesperson Energizing Relationship* memediasi secara signifikan pengaruh *Adaptive Selling* terhadap *Salesperson Performance*



2.3 Model Kerangka



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanasi sebagai kerangka utama untuk menguraikan dan mengkaji jenis penelitian kuantitatif yang diterapkan. Peneliti memilih pendekatan kuantitatif untuk mengukur variabel secara presisi, termasuk dalam konteks riset bisnis di mana metodologi kuantitatif lazim digunakan untuk mengukur perilaku dan sikap konsumen (Cooper & Schindler, 2014). Metode penelitian kuantitatif adalah proses pengumpulan dan analisis data numerik untuk menggambarkan, memprediksi, atau mengendalikan variabel yang diminati. Tujuannya adalah untuk menguji hubungan sebabakibat antara variabel, membuat prediksi, dan menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas (Helmold & Samara, 2019). Penelitian kuantitatif sering diakui sebagai pendekatan yang memperjuangkan objektivitas dalam penelitian. Hal ini dicapai melalui proses pengumpulan data yang sistematis dan terukur, serta penggunaan kriteria statistik yang kokoh untuk menilai keabsahan temuan (Hair & Brunsveld, 2019). Metode penelitian kuantitatif, menurut (Hasan, 2024), dikenal dengan objektivitas dan reliabilitas.

Objektivitas berarti hasil penelitian tidak bias dan dipengaruhi sudut pandang peneliti.

Reliabilitas berarti hasil penelitian konsisten dan dapat diulang dengan cara yang sama.

Kedua karakteristik ini penting untuk menghasilkan temuan yang valid dan terpercaya. Penelitian kuantitatif, dengan pendekatan deskriptif dan analisis induktif, menjelajahi dunia melalui data numerik. Peneliti tidak hanya menggambarkan fenomena yang diamati, tetapi melangkah lebih jauh dengan mencari pola dan hubungan antar variabel. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang telah ditentukan, yang terdiri dari *Sales Training Effectiveness (X1)*, *Customer Orientation (X2)*, *Adaptive Selling (X3)*, *Salesperson Energizing Relationship (Y1)*, dan *Salesperson Performance (Y2)*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Selanjutnya dalam perencanaan proyek penelitian, perlu mengenali populasi yang akan diteliti. Populasi ini mencakup orang-orang, peristiwa, atau catatan yang berisi informasi relevan yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Setelah itu, kita harus memutuskan apakah akan menggunakan sampel (sebagian dari populasi) atau sensus (seluruh populasi) dalam penelitian kita (Cooper & Schindler, 2014). (Nur Fitria & Emy Prastiwi, 2022) berpandangan mengenai pentingnya memahami populasi dan teknik sampling dalam penelitian kuantitatif. Penguasaan konsep ini menjadi bekal yang mendasar bagi mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan S1. Menurut (Handayani, 2020), populasi mencakup semua ciri, individu, peristiwa, atau objek yang menjadi fokus penelitian. (Sugiyono, 2022) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan keseluruhan elemen subjek tempat pengukuran atau penarikan sampel dilakukan untuk keperluan penelitian atau analisis. Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi adalah sekumpulan objek dengan karakteristik yang relevan yang sesuai dengan kebutuhan peneliti untuk studi dan analisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini Populasi terdiri dari tenaga penjualan yang bekerja di industri kecantikan di Jawa Tengah, khususnya mereka

yang berada di bawah naungan PARAGON CORP. Responden yang akan dilibatkan adalah tenaga penjualan dengan pengalaman kerja minimal 6 bulan dan pendidikan minimal SMA. Kriteria ini dipilih dengan harapan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup tentang produk (*Product Knowledge*), sehingga dapat mendukung peningkatan akurasi hasil penelitian.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang dipilih dengan harapan dapat mewakili keseluruhan populasi secara representatif dalam suatu penelitian. Dalam konteks penelitian, kita memilih sampel untuk mempelajari sebagian dari populasi sasaran. Pemilihan sampel harus dilakukan dengan cermat agar porsi yang diambil dapat mewakili karakteristik populasi secara akurat. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan dua metode pengambilan sampel (Multi Stage), yaitu Accidental sampling dan Snowball sampling. Accidental sampling merupakan metode di mana responden dipilih berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi, dengan syarat mereka memenuhi kriteria tertentu yang mewakili populasi (John W. Creswell, 2014). Setelah menggunakan metode accidental sampling untuk mencari responden, penelitian dilanjutkan dengan metode snowball sampling. Snowball sampling adalah teknik di mana peneliti memulai dengan memilih beberapa individu yang dianggap representatif dari populasi, kemudian meminta mereka merekomendasikan orang lain yang cocok untuk dijadikan responden (MALHOTRA et al., 2017). Menurut (John W. Creswell, 2014), pemilihan sampel secara acak memberikan setiap individu dalam populasi peluang yang sama untuk terpilih. Karena ukuran populasi yang belum diketahui secara pasti, penelitian ini menggunakan Rumus Hair untuk menentukan ukuran sampel. Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), jika ukuran populasi belum diketahui secara pasti, untuk menentukan

sampel di kalangan tenaga penjualan di industri kecantikan di wilayah Jawa Tengah, disarankan menggunakan ukuran sampel minimal 5-10 kali jumlah variabel indikator.

Penentuan jumlah total sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus yang dijelaskan dalam buku karya (Hair et al., 2014). Buku tersebut menyarankan bahwa ukuran sampel yang tepat berkisar antara 100 hingga 200 responden, tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Untuk mendapatkan sampel yang representatif, (Hair et al., 2014) mengusulkan agar jumlah sampel disesuaikan dengan jumlah indikator yang dikalikan dengan faktor antara 5 hingga 10. Dengan kata lain, jika penelitian memiliki banyak indikator, maka jumlah sampel harus ditingkatkan secara proporsional untuk memastikan representativitas data.

Dalam penelitian ini, terdapat 21 indikator. Berdasarkan pedoman yang disarankan oleh (Hair et al., 2014), ukuran sampel minimum yang diperlukan dapat dihitung dengan mengalikan jumlah indikator dengan angka 5, menghasilkan kebutuhan minimum sebesar 105 sampel. Namun, untuk mengurangi kemungkinan kesalahan data dan meningkatkan keandalan hasil penelitian, akan dibagikan sebanyak 110 kuesioner. Pendekatan ini memastikan bahwa jika ada ketidaksesuaian atau pengembalian kuesioner yang kurang, jumlah sampel yang representatif tetap dapat terpenuhi.

3.3 Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner atau wawancara, sedangkan data sekunder diambil dari sumber yang sudah ada seperti laporan, jurnal, dan buku yang relevan.

3.3.1.1 Data Primer

Data primer adalah sumber informasi yang diperoleh langsung dari narasumber tanpa menggunakan perantara, baik itu secara individu maupun kelompok. Jenis data ini dikumpulkan khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik, biasanya melalui metode survei. Pengumpulan data primer memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan dan spesifik sesuai kebutuhan penelitian, karena data ini dihasilkan dari respon langsung narasumber terhadap pertanyaan yang diajukan. Metode ini membantu memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mendukung tujuan dan

hipotesis penelitian.

(Sugiyono, n.d.) mendefinisikan data primer sebagai sumber informasi yang diperoleh langsung dari narasumber tanpa melalui perantara, baik melalui survei, observasi, maupun wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data primer melalui tanggapan tertulis terhadap kuesioner dan wawancara langsung dengan responden. Data primer yang dieksplorasi mencakup persepsi responden terkait dengan Orientasi Pasar, Orientasi Pelanggan, Kelincahan Pelanggan, dan Kinerja Tenaga Penjual. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang spesifik dan relevan dengan tujuan penelitian, memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mendukung analisis yang akan dilakukan.

3.3.1.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan oleh orang lain atau lembaga lain untuk tujuan penelitian mereka sendiri, kemudian digunakan oleh peneliti sebagai dasar untuk penelitian mereka. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017), data sekunder merujuk pada data yang telah dikumpulkan dan didokumentasikan

oleh pihak lain. Sumber data sekunder dapat mencakup berbagai jenis, seperti catatan perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri, dan informasi yang tersedia secara online. Peneliti menggunakan data ini untuk memperoleh konteks tambahan, memperkuat analisis mereka, atau untuk melakukan perbandingan dengan data primer yang mereka kumpulkan sendiri. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk menghemat waktu dan sumber daya, karena data tersebut sudah tersedia dan siap digunakan.

3.3.2 Jenis Data

Secara umum, terdapat dua jenis data yang biasa digunakan dalam penelitian: data kuantitatif dan data kualitatif. Meskipun keduanya akan dijelaskan di bawah ini, penelitian ini akan difokuskan pada data kuantitatif. Data kuantitatif merujuk pada kumpulan informasi yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data ini dapat dianalisis menggunakan berbagai rumus matematika atau melalui metode statistik untuk melakukan pengujian dan perhitungan. Penggunaan data kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menghasilkan hasil yang objektif dan dapat diukur, serta mempermudah dalam melakukan perbandingan dan identifikasi pola di antara variabel-variabel yang diteliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan tahap yang krusial dalam penelitian karena tujuannya adalah untuk memastikan bahwa data yang diperoleh relevan, akurat, dan dapat diandalkan. Pemilihan metode yang tepat sangat berpengaruh terhadap kualitas dan validitas hasil penelitian. Dalam konteks penelitian ini, fokus diberikan pada pengaruh *Salestraining Effectiveness*, *Customer Orientation*, *Adaptive Selling* dan *Salesperson Energizing Relationship* terhadap peningkatan *Salesperson Performance*. Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi data sekunder dan data primer sesuai dengan kebutuhan

penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah dan media lainnya untuk mendukung landasan teoretis dan memperdalam pemahaman tentang variabel yang diteliti. Sementara itu, data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google Form. Pendekatan ini dipilih karena kuesioner dianggap sebagai mekanisme yang efektif dalam mengumpulkan data dalam penelitian deskriptif. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017), kuesioner adalah dokumen tertulis yang mengandung serangkaian pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban berdasarkan pilihan yang telah ditetapkan secara jelas. Dengan menggunakan kuesioner, peneliti dapat mengumpulkan data secara sistematis dan memungkinkan untuk analisis yang mendalam terhadap persepsi dan pengalaman responden terkait dengan variabel yang diteliti. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif untuk mendukung temuan dan rekomendasi yang relevan dalam konteks strategi pemasaran dan penjualan.

Dalam kuesioner yang diberikan kepada responden, digunakan skala Likert sebagai metode untuk menilai dengan lebih tepat. Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat atau persepsi responden terhadap topik yang sedang dibahas. Ini adalah alat pengukuran yang didesain untuk mengevaluasi sejauh mana subjek penelitian setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan opini individu atau kelompok terhadap fenomena sosial atau topik tertentu (Sekaran & Bougie, 2017) Skala ini terdiri dari serangkaian pernyataan dengan level-level seperti "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju", di mana responden diminta untuk menentukan sejauh mana mereka setuju dengan setiap pernyataan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang sikap dan pandangan responden terhadap isu yang diselidiki, yang nantinya hasilnya dapat dianalisis untuk menggambarkan persepsi mereka secara menyeluruh.

Menurut (Cooper & Schindler, 2014), skala penilaian yang digunakan terdiri dari serangkaian pernyataan yang menggambarkan sikap positif atau negatif terhadap objek yang sedang diteliti. Setiap jawaban yang diberikan oleh responden diberi bobot nilai yang telah ditentukan sesuai dengan tabel yang tersedia.

Tabel 3. 1 Bobot Nilai Skala Likert

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Netral	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Sumber: (Sekaran & Bougie, 2017)

Skala Likert digunakan untuk mengukur pandangan atau persepsi responden mengenai topik yang dibahas. Skala ini merupakan instrumen yang dirancang untuk menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan subjek penelitian terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur sikap, opini, dan pandangan individu atau kelompok terhadap fenomena sosial (Sekaran & Bougie, 2017).

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.5.1 Variabel Penelitian

Dengan adanya hubungan antara variabel (X1) *Salestraining Effectiveness*, (X2) *Customer Orientation*, (X3) *Adaptive Selling* dan Variabel (Y) *Salesperson performance*

yang dimediasi oleh variabel (Z) *Salesperson Energizing Relationship* maka diharapkan penelitian yang dilakukan akan lebih mudah. Penelitian ini mengandung 3 variabel, yaitu variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel mediasi (variabel perantara).

3.5.1.1 Variabel Independent (Variabel Bebas)

Variabel independen merupakan faktor yang digunakan untuk mengestimasi atau menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen. Dalam konteks penelitian, variabel independen berperan sebagai faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yang sedang diteliti. (Yin, 2018) menjelaskan bahwa variabel independen penting dalam analisis karena dapat memberikan wawasan tentang hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena yang diamati. Dengan mempertimbangkan variabel independen secara cermat, peneliti dapat mengidentifikasi pengaruhnya terhadap hasil atau perilaku variabel dependen, yang mendukung proses interpretasi dan analisis yang lebih mendalam dalam rangka menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, variabel independen (variabel bebas) yang digunakan adalah sebagai berikut:

- *Salestraining Effectiveness (X1)*
- *Customer Orientation (X2)*
- *Adaptive Selling (X3)*

3.5.1.2 Variabel Dependent (Variabel Terikat)

Variabel dependen adalah variabel yang ingin dipahami hasilnya melalui penelitian, dan variabel ini diprediksi atau dijelaskan oleh variabel independen. Dalam penelitian, variabel dependen mengalami perubahan sebagai respons

terhadap manipulasi atau pengaruh dari variabel independen yang diteliti. Pentingnya hubungan antara kedua variabel ini adalah agar peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena yang sedang dipelajari secara lebih terperinci dan sistematis (Yin, 2018). Dalam penelitian ini, variabel dependen (variabel terikat) yang digunakan adalah sebagai berikut:

➤ Salesperson Performace (*Y*)

3.5.1.3 Variabel Mediasi (Variabel Perantara)

Variabel mediasi adalah variabel yang dimasukkan dalam penelitian untuk mempengaruhi hubungan antara dua variabel lainnya. Variabel ini berperan sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Ketika kita ingin memahami bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui jalur tertentu, variabel mediasi hadir untuk menjelaskan proses tersebut. Dalam penelitian, variabel mediasi sering dimasukkan karena diyakini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara variabel asli (Cooper & Schindler, 2014). Dengan memodifikasi variabel independen dan variabel dependen, variabel mediasi mempengaruhi bentuk hubungan antara keduanya. Dalam penelitian ini, variabel mediasi (variabel perantara) yang digunakan adalah sebagai berikut:

➤ *Salesperson Energizing Relationship* (*Z*)

3.5.2 Definisi Operasional

Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operational variabel	Indikator	Skala

<p><i>Salestraining Effectiveness</i> (X1) mengacu pada sejauh mana program pelatihan tenaga penjualan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman menyeluruh tentang produk 2. Pemahaman tentang pemanfaatan produk 3. Pemahaman tentang keunggulan produk 	<p>Skala Likert 1-5</p>
<p>penjualan secara efektif (Wagonhurst, 2002).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pemahaman cara menawarkan produk (Wagonhurst, 2002). 	
<p><i>Customer Orientation</i> (X2) adalah pendekatan penjualan yang menempatkan kebutuhan dan preferensi pelanggan sebagai prioritas utama. Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan berfokus pada memberikan solusi terbaik yang disesuaikan dengan karakteristik unik setiap pelanggan. (Arndt & Karande, 2012); (Homburg et al., 2011); (Kaynak et al., 2016); (Retnawati et al., 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami motivasi pelanggan 2. Beradaptasi dengan kemauan pelanggan. 3. Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan 4. Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan <p>(Retnawati et al., 2018)</p>	<p>Skala Likert 1-5</p>
<p><i>Adaptive Selling</i> (X3) sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk mengubah perilaku selama penjualan berinteraksi dengan pelanggan (Weitz et al., 1986)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik. 2. Mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda. 3. Mencoba pendekatan penjualan yang beragam. 4. Memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan. (X. Wang et al., 2021a) 	<p>Skala Likert 1-5</p>

<p><i>Salesperson Performance</i> (Kinerja Tenaga Penjual) (Y) merupakan capaian kinerja tenaga penjualan mendapatkan pelanggan dan memperoleh keuntungan/mencapai target penjualan (Retnawati et al., 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah pelanggan 2. Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim 3. Mencapai target kuota tenaga penjual 4. Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya 	<p>Skala Likert 1-5</p>
<p><i>Salesperson Energizing Relationship</i> (Z) adalah kemampuan tenaga penjual untuk membangun dan menjaga hubungan jangka</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan 2. Menginspirasi untuk mengoreksi kekurangan 3. Mempunyai visi 	<p>Skala Likert 1-5</p>
<p>panjang yang bermakna dengan pelanggan melalui interaksi yang positif, inspirasi yang memotivasi, penyampaian visi yang jelas, dan tindakan nyata untuk memperkuat ikatan. Hubungan ini tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan dan manfaat bersama. (Retnawati et al., 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Pandai mengartikulasikan 5. Ketepatan mengimplementasikan untuk menunjukkan hubungan 	

3.6 Teknis Analisis

3.6.1 Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, mengorganisir, mendeskripsikan, dan menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan informasi yang bermakna dan dapat dipahami secara jelas. Dengan melakukan analisis data, kita dapat mengelompokkan data ke dalam unit yang relevan, mengidentifikasi pola-pola yang mungkin ada, dan menarik kesimpulan yang dapat digunakan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti sendiri maupun orang lain dalam memahami fenomena yang diteliti. Teknik analisis data ini penting karena

memungkinkan kita untuk menguraikan data yang kompleks menjadi informasi yang lebih terstruktur dan berguna (Sugiyono, 2022). Dengan begitu, pada penelitian ini terdapat teknik analisis data yang digunakan untuk mempermudah peneliti dalam pengumpulan data sebagai berikut:

3.6.2 Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk mengolah data yang telah dikumpulkan. Metode ini berfokus pada mendeskripsikan dan menggambarkan data tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau melakukan generalisasi

(Sugiyono, 2022). Pendekatan deskriptif ini dapat diimplementasikan dengan beragam tingkat kompleksitas dan cakupan, bahkan dapat diterapkan di berbagai lokasi. Dalam metode deskriptif, data dianalisis dengan cara mendeskripsikan berbagai informasi yang telah dikumpulkan. Hal ini dilakukan tanpa menarik kesimpulan atau melakukan interpretasi berlebihan. Statistik deskriptif berperan penting dalam proses ini dengan memberikan gambaran mengenai karakteristik data melalui perhitungan nilai-nilai seperti rata-rata, median, frekuensi, range, dan standar deviasi. Informasi yang diperoleh dari statistik deskriptif ini membantu peneliti memahami struktur dan sebaran data yang mereka peroleh.

Dengan menggunakan metode deskriptif, peneliti dapat menghasilkan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai data penelitian. Hal ini menjadi langkah awal yang krusial dalam memahami makna data dan membuka jalan bagi analisis yang lebih mendalam pada tahap selanjutnya.

3.6.2 Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Kelebihan PLS-SEM terletak pada kemampuannya memodelkan hubungan antar variabel yang kompleks tanpa batasan distribusi data (Hair & Brunsveld, 2019). Hal ini menjadikannya pilihan tepat untuk penelitian dengan data yang kompleks dan multidimensi. PLSSEM memungkinkan peneliti untuk membangun model kompleks dengan banyak variabel, memperkirakan model tanpa batasan distribusi data normal, dan memaksimalkan variansi yang dijelaskan dalam model.

Dengan PLS-SEM, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antar variabel yang diteliti.

Dalam PLS-SEM, model penelitian dibangun dengan menggabungkan indikator dari model pengukuran secara linier untuk membentuk variabel komposit. Hal ini penting untuk dibedakan dari pertimbangan teoretis pengukuran dan cara mengoperasionalkan konstruksi (Sarstedt et al., 2016). Paradigma PLS-SEM menekankan pada estimasi parameter model, di mana parameter model merepresentasikan hubungan antar variabel komposit. Parameter ini tidak secara langsung mengukur indikator individual, melainkan mencerminkan hubungan struktural antar variabel laten yang mendasarinya. PLS-SEM memiliki keunggulan utama dalam menghasilkan skor tunggal yang spesifik untuk setiap kombinasi observasi setelah menetapkan bobot atau pemuatan indikator. Dalam PLSSEM, terdapat tiga aspek penting yang perlu dipahami: 1) PLS-SEM mengelola semua indikator model pengukuran formatif sebagai indikator komposit, 2) ketika data berasal dari populasi model faktor yang sama, estimasi parameter PLS-SEM dapat bervariasi dari nilai-nilai yang telah ditentukan sebelumnya, dan 3) penggunaan komposit PLS-SEM memiliki dampak signifikan terhadap filosofi pengukuran dan aplikasi yang relevannya

(Hair, 2017).

3.6.3 Pengukuran Outer Model

Outer Model (Measurement Model) melibatkan proses pengujian validitas dan reliabilitas. Saat mengevaluasi tingkat kesalahan pengukuran, peneliti harus mempertimbangkan dua karakteristik penting dari suatu instrumen pengukuran (Hair, 2010). Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dapat mencerminkan dan mengukur konstruk yang dimaksud. Sementara itu, uji reliabilitas bertujuan untuk memverifikasi konsistensi antara indikator-indikator saat mengukur konstruk tersebut. Hasil evaluasi Outer Model ini menjadi dasar bagi peneliti untuk

melanjutkan ke tahap Structural Model (Model Inner) yang menganalisis hubungan antara konstruk-konstruk dalam model yang dibangun.

1. Uji Validitas

Validitas berhubungan dengan seberapa baik suatu pengukuran dapat merepresentasikan konsep yang ingin diukur, dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang konstruk yang ingin diukur dan upaya untuk mengukur konstruk tersebut seakurat mungkin agar mencerminkan konsep tersebut (Hair, 2010). Dalam konteks analisis PLSSEM, terdapat dua jenis validitas yang perlu dipertimbangkan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Oleh karena itu, pengujian validitas dalam penelitian ini mencakup pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan.

a.) Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Convergent validity adalah ukuran seberapa baik suatu konstruk mampu mencerminkan variasi dari indikator-indikator yang membentuknya (Hair, 2010). Convergent validity digunakan untuk menilai seberapa baik suatu indikator menunjukkan korelasi positif dengan indikator-indikator lain dari konstruk yang sama, seperti *Salestraining Effectiveness*, *Customer Orientation*, *Adaptive Selling* dan *Salesperson Energizing Relationship* serta *Salesperson Performance*. Faktor pemuatan terstandarisasi menggambarkan kekuatan hubungan antara setiap item pengukuran dengan konstruk yang mereka wakili. Dianggap ideal jika nilai faktor pemuatan $\geq 0,7$ karena menandakan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur konstruk, meskipun dalam praktik empiris, nilai faktor pemuatan $\geq 0,5$ masih dapat diterima (Haryono, 2016).

b.) Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah ukuran sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara empiris dari konstruk-konstruk lain yang ada dalam model yang sedang diuji

(Sarstedt et al., 2021) Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen suatu konstruk adalah nilai rata-rata dari varians yang diekstraksi (AVE), yang mencerminkan seberapa besar proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut (Hair & Brunsveld, 2019).

c.) Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE (Average Variance Extracted) mengindikasikan seberapa besar proporsi varians dari indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Semakin tinggi nilai AVE, semakin baik kemampuan indikator-indikator tersebut dalam mencerminkan konstruk laten tersebut (Haryono, 2016). Nilai AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih, yang menandakan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan setidaknya separuh dari varians yang terdapat pada indikator-indikator yang membentuknya (Hair & Brunsveld, 2019).

2. Uji Reliabilitas

a.) Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability adalah ukuran yang menunjukkan keandalan sebenarnya dari suatu konsep dan dianggap lebih unggul dalam menilai konsistensi internal sebuah konstruk dibandingkan metode reliabilitas lainnya. Composite reliability mengevaluasi konsistensi internal suatu konstruk, dan nilai yang baik harus lebih dari 0.6, karena nilai di atas 0.6 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi (Haryono, 2016) Cronbach's Alpha adalah metrik alternatif yang digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal, dengan ambang batas keandalan yang mirip dengan composite reliability (Hair & Brunsveld, 2019). Agar dapat dianggap andal, nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk harus lebih besar atau sama dengan 0,7 (Haryono, 2016)

3.6.4 Pengukuran Model (Inner Model)

Analisis inner model bertujuan untuk meramalkan atau memprediksi hubungan antara variabel laten. Seperti yang diuraikan oleh Ghozali (2016), evaluasi inner model dapat dilakukan dengan melihat berbagai indikator. Indikator indikator ini memberikan gambaran tentang seberapa baik model tersebut dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan yang ada antara variabel laten yang diteliti. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi:

1. Uji Path Coefficient

Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) positif, ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah antara variabel independen dan variabel dependen. Artinya, jika nilai variabel independen meningkat, maka nilai variabel dependen cenderung ikut meningkat. Sebaliknya, jika koefisien jalur bernilai negatif, ini menunjukkan adanya hubungan terbalik antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam kasus ini, peningkatan nilai variabel independen akan menyebabkan penurunan nilai variabel dependen. Path coefficient merupakan nilai standar yang dapat berkisar dari +1 hingga -1, meskipun jarang mencapai nilai +1 atau -1 (Haryono, 2016).

Oleh karena itu, analisis koefisien jalur (path coefficients) sangat berguna untuk memberikan wawasan mengenai arah dan kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam model penelitian. Melalui analisis ini, peneliti dapat memahami apakah hubungan antara variabel bersifat positif atau negatif, serta seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Informasi ini penting untuk menginterpretasikan hasil penelitian dan membuat kesimpulan yang lebih akurat mengenai dinamika antara variabel yang diteliti.

2. R-Square

Penggunaan R-Square berfungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin besar dampak yang diberikan oleh variabel laten eksogen terhadap variabel

endogen. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (salesperson performance), yaitu pelatihan yang efektif (salestraining effectiveness), orientasi pelanggan (customer orientation), dan pendekatan yang adaptif (adaptive selling). Pengaruh dari variabel-variabel ini dimediasi oleh hubungan yang membangkitkan semangat tenaga penjualan (salesperson energizing relationship).

Oleh karena itu, analisis R-Square mampu memberikan gambaran tentang sejauh mana variabel-variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan atau memprediksi perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Memahami nilai R-Square sangat penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kolektif variabel independen terhadap variabel dependen, serta untuk menginterpretasikan dinamika hubungan antara konstruk dalam model penelitian secara lebih mendalam. Informasi ini membantu peneliti untuk menilai efektivitas model dan membuat kesimpulan yang lebih tepat mengenai interaksi antar variabel.

3. Q-Square

Q-Square predictive relevance adalah metode yang digunakan untuk menentukan apakah suatu model mampu menghasilkan nilai observasi yang baik serta estimasi parameter yang akurat. Jika nilai Q-Square lebih besar dari 0, ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang baik. Dengan kata lain, model tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi dan memberikan estimasi parameter yang tepat. Nilai Q-Square yang positif menandakan bahwa model dapat diandalkan dalam memberikan hasil yang sesuai dengan data observasi dan memberikan estimasi yang akurat, sehingga membantu peneliti dalam memahami dan memvalidasi hubungan antar variabel dalam penelitian.

Sebaliknya, jika nilai Q-Square kurang dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang rendah. Dalam situasi ini, model dianggap

kurang mampu melakukan prediksi dengan baik dan kurang akurat dalam mengestimasi parameter yang ada. Nilai Q-Square negatif mengindikasikan bahwa model tersebut tidak dapat diandalkan untuk menghasilkan hasil yang sesuai dengan data observasi, sehingga memerlukan perbaikan atau modifikasi untuk meningkatkan akurasi dan kemampuan prediksinya. Ini penting bagi peneliti untuk memastikan bahwa model yang digunakan benar-benar mencerminkan hubungan antar variabel yang diteliti.

3.6.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengkonfirmasi keterkaitan antar variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian hipotesis dilakukan dengan menilai nilai t-statistik yang diperoleh dari analisis jalur antar variabel menggunakan metode bootstrapping. Metode ini membantu menunjukkan tingkat signifikansi pengaruh antar variabel (Hair & Brunsveld, 2019). Uji parsial, atau Uji T, digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap perubahan pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian ini diambil dengan membandingkan nilai probabilitas (PValues) dengan tingkat signifikansi 0,05. Hipotesis diterima jika PValues kurang dari 0,05, yang menunjukkan pengaruh signifikan, dan hipotesis ditolak jika PValues lebih dari 0,05, menandakan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Pendekatan ini memastikan bahwa hubungan antar variabel dapat diidentifikasi dengan tingkat keyakinan yang tinggi, memberikan validitas yang lebih besar pada temuan penelitian.

3.6.6 Uji Mediasi

Penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji hubungan pengaruh mediasi antara variabel *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan antara

variable *Salestraining Effectiveness*, *Customer Orientation* dan *Adaptive selling* dengan *Salesperson Performance*. Pengujian mediasi dilakukan dengan menganalisis nilai P-value dan T-statistik. P-value dianggap signifikan jika nilainya kurang dari 0,05, sedangkan Tstatistik dinilai memadai apabila melebihi 1,96, yang menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95%. Proses pengujian mediasi ini dilakukan menggunakan metode bootstrap yang tersedia dalam PLS-SEM.

Menurut (Hair, 2017), mediasi dapat dibagi menjadi tiga jenis: mediasi penuh, mediasi parsial, dan mediasi tidak signifikan. Mediasi penuh terjadi ketika variabel mediasi sepenuhnya menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Mediasi parsial terjadi ketika variabel mediasi hanya menjelaskan sebagian pengaruh, sementara pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen tetap signifikan. Sedangkan mediasi tidak signifikan menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak memiliki pengaruh yang berarti.

Pengujian hipotesis bertujuan untuk memastikan adanya hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan dalam penelitian. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian ini dilakukan dengan menganalisis nilai t-statistik yang dihasilkan dari analisis jalur antar variabel menggunakan metode *bootstrapping* untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel (Hair & Brunsveld, 2019). Uji parsial (Uji T) digunakan untuk mengukur sejauh mana masing-masing variabel independen memengaruhi perubahan pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada perbandingan antara nilai probabilitas (P-Values) dan tingkat signifikansi 0,05. Hipotesis diterima jika P-Values kurang dari 0,05 dan ditolak jika P-Values lebih dari 0,05.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan memperbaiki *Salesperson Performance* di industri kecantikan di bawah Paragon Corp dengan meningkatkan *Sales Training Effectiveness*, *Adaptive Selling* dan *Customer Orientation* yang dimediasi oleh *Salesperson Energizing Relationship*. Penelitian ini mengumpulkan data baik secara langsung maupun tidak langsung melalui distribusi kuesioner kepada tenaga kerja. Pengumpulan data langsung dilakukan dengan mengunjungi *beauty advisor* atau sales kecantikan yang masih dapat dijangkau oleh peneliti, sementara pengumpulan data tidak langsung dilakukan dengan meminta bantuan salesperson yang dianggap memenuhi kriteria untuk membagikan kuesioner kepada populasi yang relevan. Proses distribusi kuesioner kepada responden berlangsung selama sekitar 2 minggu, dimulai pada 21 April 2025. Presentase kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut ditampilkan dalam Tabel 4.1. **Tabel 4. 1**

4.2 Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	150
Jumlah Kuesioner yang tidak direspon	20
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0
Jumlah Kuesioner yang sesuai kriteria	130

Sumber : Data yang diolah, 2025

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 150 kuesioner yang dibagikan kepada salesperson produk kecantikan Paragon Corp, sebanyak 130 kuesioner memenuhi kriteria. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan data primer dari 130 responden.

4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini disajikan dalam

Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4. 2

Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase	Total
Jumlah sampel	130	100%	100%
Jenis Kelamin			
Wanita	124	98.46%	100%
Pria	6	3.08%	
Usia			
< 20 Tahun	38	29.23%	100%
20 - 25 Tahun	62	47.69%	
26 - 30 Tahun	15	11.54%	
31 - 40 Tahun	15	11.54%	
Pendidikan Terakhir			
SMA/SMK	104	80.00%	100%
D3	17	13.08%	
D4/S1	9	6.92%	

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa:

Karakteristik responden menunjukkan sebagian besar, yaitu 126 dari 130 responden, adalah perempuan. Dari segi usia, mayoritas responden berusia antara 20 hingga 25 tahun, yang mencapai 70% diikuti oleh kelompok usia 26 hingga 40 Tahun dengan 30%. Sebagian besar responden memiliki latar belakang Pendidikan terakhir di SMA/SMK Sederajat, yaitu 80.00% Hal ini menunjukkan bahwa di industri

kecantikan, pendidikan tinggi bukanlah syarat mutlak untuk berpartisipasi. Banyak lulusan SMA/SMK yang mampu memberikan kontribusi yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa keterampilan praktis dan pengalaman kerja lebih dihargai dibandingkan dengan gelar akademis formal. Dengan demikian, industri kecantikan membuka peluang yang luas bagi individu dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK, asalkan mereka memiliki keterampilan yang relevan, motivasi yang kuat, dan kemauan untuk terus berkembang dalam kariernya.

4.2 Analisis Deskriptif

Pada bab ini, akan dipaparkan analisis statistik deskriptif yang didasarkan pada kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan oleh peneliti, dengan total 130 responden yang berpartisipasi. Data penelitian diperoleh melalui pengisian kuesioner yang menggunakan skala Likert, di mana skala tertinggi bernilai 5 dan skala terendah bernilai 1. Peneliti menggunakan skala ini untuk mengukur berbagai variabel dalam riset ini, memberikan gambaran yang jelas tentang pandangan dan persepsi responden terhadap topik yang diteliti. Pendekatan ini membantu menggambarkan distribusi atau pola data dengan cara yang lebih mudah dipahami.

Selanjutnya, rumus yang digunakan untuk menentukan rentang skala pada skala Likert, yang memiliki nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 5 pada setiap kategori, dihitung dengan mengacu pada perhitungan yang dijelaskan oleh (Simamora, 2002). Perhitungan ini bertujuan untuk mengklasifikasikan data berdasarkan rentang nilai yang ada, sehingga memudahkan dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil dari masing-masing kategori. Perhitungan menurut (Simamora, 2002) adalah sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah Kategori jawaban}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Hasil perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan penilaian rata-rata dari setiap indikator pada variabel yang diteliti. Selanjutnya, perhitungan akan dilakukan untuk menentukan kategori rentang skala mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Penilaian ini disajikan dalam bentuk indeks rata-rata yang dimodifikasi dari (Simamora, 2002), sebagai berikut:

1. Indeks dengan nilai antara 1,00-1,80 dikategorikan sebagai sangat rendah.
2. Indeks dengan nilai antara 1,81-2,60 dikategorikan sebagai rendah.
3. Indeks dengan nilai antara 2,61-3,40 dikategorikan sebagai sedang.
4. Indeks dengan nilai antara 3,41-4,20 dikategorikan sebagai tinggi.
5. Indeks dengan nilai antara 4,21-5,00 dikategorikan sebagai sangat tinggi.

Tabel 4. 3
Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah
2,61-3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

4.2.1 Variabel Sales Training Effectiveness

Sales Training Effectiveness merupakan elemen krusial dalam meningkatkan *salesperson performance*. Variabel ini merujuk pada kebebasan yang diberikan

kepada salesperson untuk mengambil keputusan dan bertindak tanpa harus selalu mengikuti prosedur formal yang ketat. Indikator-indikator tersebut meliputi penekanan pada tujuan yang telah ditetapkan tanpa prosedur formal, kebebasan dalam pengambilan keputusan, kebebasan berkomunikasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan gaya kerja yang berbeda. Tanggapan responden mengenai Sales Training Effectiveness dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4. 4
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Salesperson Autonomy*

No.	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Ratarata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Pemahaman menyeluruh tentang produk	0	3	7	80	40	130	4,21	Tinggi
2.	Pemahaman tentang pemanfaatan produk	0	4	20	62	44	130	4,12	Tinggi
3.	Pemahaman tentang keunggulan produk	0	3	17	69	41	130	4,14	Tinggi
4.	Pemahaman cara menawarkan produk	0	0	15	65	50	130	4,27	Tinggi
Jumlah								16,74	
Rata-rata								4,185	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata jawaban responden pada tabel, variabel Sales Training Effectiveness secara keseluruhan menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,19. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan

1.	Memahami motivasi pelanggan	0	3	7	40	80	130	4,52	Tinggi
2.	Beradaptasi dengan kemauan pelanggan	0	3	7	81	39	130	4,20	Tinggi
3.	Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan	0	2	13	65	50	130	4,20	Tinggi
4.	Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan	0	3	17	69	41	130	4,14	Tinggi
Jumlah								17,11	
Rata-rata								4,28	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, dengan rata-rata jawaban responden mencapai **3,82**, hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan (*Customer Orientation*)

1.	Setiap pelanggan membutuhkan pendekatan unik.	0	6	11	48	65	130	4,32	Tinggi
2.	Mengadaptasi gaya penjualan sesuai dengan situasi yang berbeda	0	10	20	45	55	130	4,12	Tinggi
3.	Mencoba pendekatan penjualan yang beragam.	0	6	10	65	49	130	4,21	Tinggi
4.	Memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan pendekatan penjualan	0	3	18	39	70	130	4,35	Tinggi
Jumlah Rata-rata								16,99 4,25	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, Secara keseluruhan, rata-rata dari keempat indikator adalah 4,25, yang menunjukkan bahwa tenaga penjual memiliki pemahaman dan kemampuan yang baik dalam menerapkan penjualan adaptif. Mereka menyadari pentingnya pendekatan yang unik untuk setiap pelanggan, mampu menyesuaikan gaya penjualan, bersedia mencoba berbagai pendekatan, dan memiliki fleksibilitas tinggi dalam menggunakan strategi penjualan yang berbeda.

Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menanamkan nilai-nilai penjualan adaptif dalam tim penjualan mereka, yang dapat berkontribusi positif pada peningkatan kinerja penjualan dan kepuasan pelanggan

4.2.4 Variabel Salesperson Performance

Salesperson yang menunjukkan *performance* baik akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan, khususnya dalam hal peningkatan penjualan produk. Kinerja yang optimal dari tenaga penjual dapat memengaruhi hasil bisnis secara langsung. Tanggapan responden mengenai kinerja *salesperson* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4. 7

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Salesperson Performance*

No.	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Ratarata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Meningkatkan jumlah pelanggan	0	9	20	45	56	130	4,14	Tinggi
2.	Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim	0	5	20	61	44	130	4,11	Tinggi
3.	Mencapai target kuota tenaga penjual	0	1	15	65	49	130	4,25	Tinggi
4.	Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya	0	5	30	40	55	130	4,12	Tinggi
Jumlah Rata-rata							16,62	4,16	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

Secara keseluruhan, rata-rata keseluruhan sebesar 4,16 menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual dalam berbagai aspek yang diukur berada pada tingkat yang sangat baik. Tenaga penjual tidak hanya fokus pada pencapaian target individu, tetapi juga berkontribusi aktif terhadap keberhasilan tim dan berusaha meningkatkan jumlah pelanggan secara berkelanjutan. Hasil ini mencerminkan

Meng implemntasikan untuk menunjukan bahwa hubungan berharga	0	5	20	61	44	130	4,11	Tinggi
Jumlah Rata-rata								Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, rata-rata jawaban responden mencapai **4,15** yang menunjukkan bahwa kinerja *salesperson* dalam hal *Energizing Relationship* dapat dikategorikan sebagai **tinggi**. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki pandangan positif terhadap kemampuan mereka dalam berinteraksi dan memelihara hubungan yang energik dengan pelanggan, serta menunjukkan komitmen mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik.

Indikator dengan skor **tertinggi** adalah **Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan** yang mencapai **4,35**. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu berinovasi dan menemukan solusi yang tepat untuk kebutuhan pelanggan, yang sangat penting dalam membangun hubungan yang kuat. Di sisi lain, **indikator terendah** terdapat pada **Ketepatan dalam mengimplementasikan pembahasan hubungan berharga** dengan skor **4,11**. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden merasa positif, masih ada tantangan dalam memastikan bahwa semua pembahasan dan interaksi dengan pelanggan berlangsung secara efektif.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Measurement (Inner Model)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengukuran dengan memanfaatkan perangkat lunak Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pendekatan PLS-SEM dianggap efektif dalam membangun

dan menguji hubungan antar variabel laten. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat mengolah data yang mungkin memiliki keterbatasan dalam hal validitas dan reliabilitas, terutama dalam konteks interaksi antar variabel. Berdasarkan temuan dari Sarstedt et al. (2021), PLS-SEM sangat sesuai diterapkan dalam riset di bidang ilmu sosial dan perilaku, terutama karena kemampuannya menangani data dengan jumlah sampel kecil maupun data yang tidak berdistribusi normal. Dalam praktiknya, model pengukuran dalam PLSSEM dibagi menjadi dua jenis, yaitu reflektif dan formatif. Penelitian ini menggunakan model reflektif untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas. Evaluasi model pengukuran reflektif mencakup tiga komponen utama: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Mengacu pada panduan Hult dan Ketchen (2013), pengujian model reflektif memerlukan analisis terhadap beberapa indikator penting, seperti nilai loading factor, composite reliability, Cronbach's alpha, dan Average Variance Extracted (AVE). Selain itu, untuk memastikan validitas diskriminan, diterapkan dua metode pengujian, yaitu kriteria Fornell-Larcker dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT).

Tabel 4. 9

Measurement Model Evaluation (Inner Model)

Variabel	Item Pengukuran	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Sales Training Effectiveness</i>	X1.P1	0.868	0.756	0.925	0.892
	X1.P2	0.877			
	X1.P3	0.841			
	X1.P4	0.899			
<i>Customer Orientation</i>	X2.P1	0.863	0.735	0.917	0.880
	X2.P2	0.833			

	X2.P3	0.872			
	XI2P4	0.861			
<i>Adaptive Selling</i>	X3.P1	0.891	0.812	0.945	0.923
	X3.P2	0.891			
	X3.P3	0.895			
	X3.P4	0.927			
<i>Salesperson Performance</i>	Y.P1	0.961	0.873	0.965	0.951
	Y.P2	0.897			
	Y.P3	0.912			
	Y.P4	0.965			
<i>Salesperson Energizing Relationship</i>	Z.P1	0.728	0.741	0.934	0.911
	Z.P2	0.882			
	Z.P3	0.883			
	Z.P4	0.901			
	Z.P5	0.897			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

4.3.1.1 Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur dalam penelitian ini. Evaluasi ini mencakup dua aspek utama, yaitu validitas konvergen (*convergent validity*) dan reliabilitas konsistensi (*internal consistency reliability*), sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2017) dan Sarstedt et al. (2016).

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*) Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *indicator reliability*. Nilai *outer loading* yang baik berada di atas 0,70, sedangkan nilai AVE minimum yang diterima adalah 0,50. Nilai AVE yang lebih tinggi menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. *Sales Training Effectiveness* diukur melalui empat indikator (X1.P1–X1.P4) dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,841 hingga 0,899. Nilai AVE sebesar 0,756 menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik. *Customer Orientation* terdiri dari empat indikator (X2.P1– X2.P4) dengan

outer loading antara 0,833 hingga 0,897. AVE yang dihasilkan sebesar 0,735, yang berarti lebih dari 73% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Adaptive Selling memiliki empat indikator (X3.P1–X3.P4) dengan nilai outer loading antara 0,891 hingga 0,927. Nilai AVE sebesar 0,812 memperlihatkan validitas konvergen yang sangat tinggi. Salesperson Performance diukur melalui empat indikator

(Y.P1–Y.P4), dengan nilai outer loading berkisar antara 0,897 hingga 0,965. Nilai AVE sebesar 0,873 menunjukkan tingkat kejelasan hubungan indikator dengan konstruk yang sangat kuat. Salesperson Energizing Relationship terdiri dari lima indikator (Z.P1–Z.P5), dengan nilai outer loading berkisar antara 0,824 hingga 0,897. Nilai AVE sebesar 0,741 mengindikasikan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik. Seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen yang ditetapkan, yang berarti bahwa setiap indikator mampu menjelaskan varians konstraknya secara signifikan.

Reliabilitas Konsistensi (Internal Consistency Reliability)

Reliabilitas konsistensi dinilai melalui dua ukuran utama, yaitu Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Nilai yang direkomendasikan untuk kedua ukuran tersebut adalah di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik :

- Sales Training Effectiveness memiliki nilai Composite Reliability sebesar 0,925 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,892.
- Customer Orientation menunjukkan nilai Composite Reliability sebesar 0,917 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,880.

- Adaptive Selling memperoleh nilai Composite Reliability sebesar 0,945 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,923.
- Salesperson Performance memiliki nilai Composite Reliability sebesar 0,965 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,951.
- Salesperson Energizing Relationship mencatat nilai Composite Reliability sebesar 0,934 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,911.

Seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas di atas ambang batas yang disarankan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk laten masing-masing.

4.3.1.2 Consistency Reliability

Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), *Consistency reliability* mengacu pada sejauh mana suatu instrumen pengukuran menghasilkan hasil yang konsisten dalam berbagai pengukuran. *Consistency reliability* dievaluasi melalui dua metode utama, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's*

Alpha. *Cronbach's Alpha* merupakan ukuran lain dari *Consistency reliability* yang mengasumsikan ambang batas yang sama, tetapi umumnya menghasilkan nilai yang lebih rendah daripada *Composite Reliability* (Sarstedt et al., 2016). Dalam penelitian, tingkat reliabilitas yang lebih tinggi ditunjukkan oleh nilai *Composite Reliability* dan

Cronbach's Alpha yang lebih tinggi. Nilai antara 0,60 dan 0,70 dianggap "dapat diterima dalam penelitian eksploratif," sementara nilai antara 0,70 dan 0,90 dianggap

"memuaskan hingga baik." Namun, nilai di atas 0,90, terutama yang melebihi 0,95, dapat menimbulkan masalah karena menunjukkan bahwa indikator terlalu berlebihan dan dapat mengurangi validitas konstruk (Sarstedt et al., 2021).

Berdasarkan tabel *Measurement Model Evaluation* yang tersedia, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Composite*

Reliability dan *Cronbach's Alpha* yang memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Pada variabel *Salesperson Autonomy*, nilai *Composite Reliability* adalah 0,859 ($> 0,70$), dan nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,781 ($> 0,70$), yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Variabel *Relational Capital* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,878 ($> 0,70$) dan nilai

Cronbach's Alpha sebesar 0,813 ($> 0,70$), yang juga mengindikasikan reliabilitas yang baik. Selanjutnya, variabel *Customer Orientation*

memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,877 ($> 0,70$) dan nilai

Cronbach's Alpha sebesar 0,811 ($> 0,70$). Variabel *Salesperson*

Performance menunjukkan *Composite Reliability* sebesar 0,891 ($> 0,70$)

dan *Cronbach's*

Alpha sebesar 0,836 ($> 0,70$). Terakhir, variabel mediasi *Salesperson*

Energizing Relationship memiliki nilai *Composite Reliability* tertinggi,

yaitu 0,931 ($> 0,70$), serta nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,916 ($> 0,70$).

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dapat dianggap reliabel. Artinya, indikator-indikator tersebut memberikan hasil yang konsisten dalam pengukuran dan mampu mencerminkan konstruk yang dimaksud.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Tabel 4. 10
Cross Loading

Variabel	Indikator	<i>Adaptive Selling</i>	<i>Customer Orientation</i>	<i>Sales Training Effectiveness</i>	<i>Salesperson Performance</i>	<i>Salesperson Energizing Relationship</i>
<i>Sales Training Effectiveness</i>	X1.1	0.511	0.572	0.868	0.602	0.583
	X1.2	0.595	0.538	0.877	0.641	0.686
	X1.3	0.494	0.482	0.841	0.504	0.539
	X1.4	0.475	0.605	0.890	0.622	0.595
<i>Customer Orientation</i>	X2.1	0.299	0.863	0.551	0.514	0.474
	X2.2	0.270	0.833	0.554	0.458	0.439
	X2.3	0.333	0.872	0.523	0.440	0.458
	X2.4	0.368	0.861	0.542	0.518	0.477
<i>Adaptive Selling</i>	X3.1	0.891	0.357	0.615	0.640	0.695
	X3.2	0.891	0.249	0.425	0.581	0.664
	X3.3	0.895	0.382	0.533	0.586	0.651
	X3.4	0.927	0.348	0.566	0.636	0.703
<i>Salesperson Performance</i>	Y1	0.623	0.558	0.652	0.961	0.715
	Y2	0.653	0.494	0.643	0.897	0.729
	Y3	0.611	0.515	0.623	0.912	0.651
	Y4	0.645	0.538	0.642	0.965	0.723
<i>Salesperson Energizing Relationship</i>	Z1	0.826	0.371	0.577	0.633	0.728
	Z2	0.608	0.463	0.582	0.689	0.882
	Z3	0.581	0.501	0.573	0.632	0.883
	Z4	0.601	0.458	0.690	0.671	0.901
	Z5	0.598	0.524	0.660	0.610	0.897

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian yang terdapat dalam tabel 4.10 mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dari setiap indikator terhadap variabel atau konstruk tersebut, jika dibandingkan dengan korelasi mereka terhadap variabel lainnya.

Tabel 4. 11
Fornell-Lacker

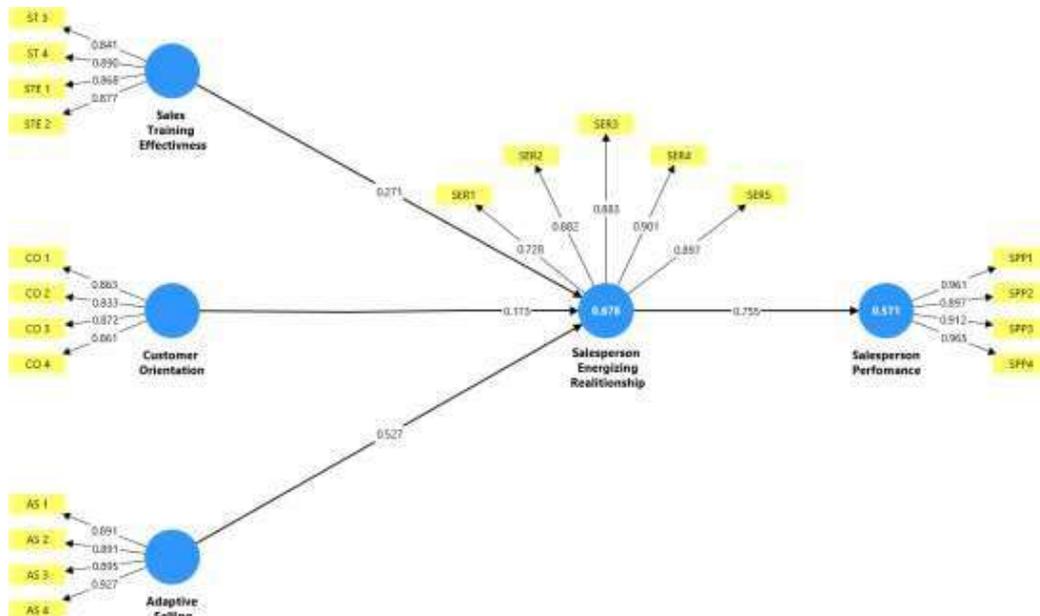
	Relational Capital	Customer Orientation	Salesperson Autonomy	Salesperson Performance	Salesperson Energizing Relationship
Adaptive Selling	0.901				
Customer Orientation	0.372	0.857			
Sales Training Effectivness	0.600	0.634	0.869		
Salesperson Performance	0.678	0.565	0.685	0.934	
Salesperson Energizing Relationship	0.753	0.539	0.695	0.755	0.861

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), validitas diskriminan yang menunjukkan tingkat perbedaan antara konstruk dalam suatu model dapat dinilai dengan memeriksa apakah *average variance extracted* (AVE) dari setiap konstruk lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut secara empiris berbeda satu sama lain. Analisis cross-loadings juga didukung oleh evaluasi validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai.

4.3.2 Analisis Model Struktural (Outer Model)

4.3.2.1 Uji path coefficient



Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient

Analisis hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sebagaimana dijelaskan oleh Sarstedt et al. (2017), metode ini bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah pengaruh antar variabel dalam model, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Nilai koefisien jalur (path coefficient) yang dihasilkan mencerminkan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Dari hasil pengujian yang ditampilkan pada diagram jalur, ditemukan bahwa hubungan antara Salesperson Energizing Relationship dan Salesperson Performance memiliki koefisien paling tinggi, yaitu 0.755. Angka ini menunjukkan bahwa hubungan yang antusias, positif, dan energik antara tenaga penjual dan pelanggan memberikan dampak

signifikan terhadap peningkatan kinerja penjualan. Semakin kuat hubungan yang dibangun dengan pelanggan, maka semakin besar peluang tenaga penjual untuk mencapai hasil kerja yang optimal, seperti peningkatan volume penjualan dan loyalitas pelanggan.

Hubungan Adaptive Selling terhadap Salesperson Energizing Relationship memiliki nilai koefisien tertinggi kedua, yaitu 0.527. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan pelanggan secara fleksibel berperan penting dalam menciptakan interaksi yang lebih dinamis dan bermakna. Pendekatan penjualan yang adaptif memungkinkan tenaga penjual untuk memberikan solusi yang sesuai dan memperkuat kedekatan emosional dengan pelanggan. Sementara itu, efektivitas pelatihan penjualan (Sales Training Effectiveness) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship, dengan nilai koefisien

0.271. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang baik dan tepat sasaran mampu meningkatkan keterampilan tenaga penjual dalam membangun hubungan yang berkualitas dengan pelanggan, tidak hanya dari aspek teknis, tetapi juga komunikasi dan empati.

Adapun Customer Orientation memberikan pengaruh positif meskipun nilainya lebih rendah dibanding variabel lainnya, yaitu 0.173. Ini berarti bahwa fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan tetap memiliki peran dalam mendorong tenaga penjual untuk menjalin hubungan yang lebih baik dan lebih bersemangat, meski tidak sebesar variabel lainnya. Secara keseluruhan, seluruh hubungan antar variabel dalam model ini bersifat positif, yang berarti peningkatan pada variabel-variabel seperti Adaptive Selling, Sales Training Effectiveness, dan Customer Orientation akan berkontribusi pada peningkatan Salesperson Energizing Relationship,

yang selanjutnya akan berdampak positif terhadap Salesperson Performance.

Hasil ini memperkuat posisi Salesperson Energizing Relationship sebagai variabel mediasi utama dalam model. Dengan adanya hubungan positif dan energik yang dibangun tenaga penjual bersama pelanggan, proses penjualan menjadi lebih efektif dan berdampak nyata pada kinerja. Temuan ini juga menunjukkan bahwa strategi seperti pelatihan yang efektif, pendekatan penjualan yang adaptif, dan fokus pada kepuasan pelanggan harus dikelola secara sinergis untuk mendorong interaksi yang produktif dan hasil penjualan yang lebih baik. Secara keseluruhan, hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian dan membuktikan keterkaitan antar variabel secara empiris.

4.3.2.2 R-Square

R-squared (R^2) adalah ukuran yang digunakan dalam analisis regresi untuk mengevaluasi seberapa baik model dapat menjelaskan variasi dalam data. R^2 menggambarkan seberapa baik model yang diajukan sesuai dengan data yang tersedia, dengan nilai berada dalam rentang 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin efektif model dalam menjelaskan variabilitas data.

Menurut (Sarstedt et al., 2021), interpretasi R-Square dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu 0,25 (Rendah), 0,50 (Sedang), dan 0,75 (Tinggi).

Tabel 4. 12
Nilai R-Square

<i>R-square</i>	<i>R-square</i>	<i>Keterangan</i>
	<i>adjusted</i>	
<i>Salesperson Performance</i> 0.571	0.567	Sedang
<i>Salesperson Energizing Relationship</i> 0.678	0.670	Sedang

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan analisis yang dilakukan, nilai R-Square memberikan gambaran mengenai kontribusi variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabilitas konstruk dependen dalam model penelitian. Untuk konstruk *Salesperson Performance*, nilai R-Square tercatat sebesar 0,571 dan nilai R-Square adjusted sebesar 0,567, yang keduanya termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa 72,8% dari variabilitas dalam kinerja tenaga penjualan (*Salesperson Performance*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang dianalisis dalam model penelitian, seperti *Salesperson Energizing Relationship* sebagai variabel mediasi. Sisanya, sebesar 27,2%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Sementara itu, konstruk *Salesperson Energizing Relationship* memiliki nilai R-Square sebesar 0,678 dan nilai R-Square adjusted sebesar 0,670, yang juga masuk dalam kategori sedang. Ini berarti bahwa 68,1% dari variabilitas dalam energi kerja tenaga penjualan (*Salesperson Energizing Relationship*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel

independen, seperti *Sales Training Effectiveness*, *Customer Orientation* dan *Adaptive Selling*. Adapun 31,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Secara keseluruhan, nilai-nilai R-Square ini memberikan wawasan penting tentang sejauh mana model penelitian mampu menjelaskan variabilitas dari konstruk-konstruk yang diteliti. Kategori sedang pada kedua konstruk menunjukkan bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel, namun masih ada ruang untuk mengintegrasikan variabel-variabel lain yang relevan untuk meningkatkan daya prediksi model di masa depan.

4.3.2.3 Q-Square

Menurut (Chin & Newsted, 1998), Q-Square digunakan untuk memberikan informasi penting mengenai kemampuan prediktif model, di mana nilai Q-Square yang positif menunjukkan bahwa model yang diterapkan memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel dependen. Q^2 berfungsi untuk mengevaluasi kualitas model PLS-SEM, di mana nilai Q-Square yang lebih besar dari 0 menandakan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang baik (Hair, 2017). Jika nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwa variabel-variabel konstruk eksogen relevan dalam memprediksi variabel konstruk endogen. Hasil perhitungan

Q-Square yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{AS}) \times (1 - R^2_{SPP}) \\
 &= 1 - (1 - 0,678) \times (1 - \\
 &\quad 0,652)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 1 - (0,322 \times 0,348) \\
 &= 1 - 0,112056 \\
 &= 0,887944
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Q-Square sebesar 0,887944 yang berada di atas ambang batas 0. Ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik. Dengan nilai QSquare yang tinggi, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model penelitian ini, seperti *Sales Training Effectiveness*, *Customer Orientation*, dan *Adaptive Selling*, memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memprediksi variabel-variabel endogen, yakni *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance*. Secara keseluruhan, model penelitian ini dapat dianggap memiliki kualitas prediktif yang baik dan relevan dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

4.3.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping PLS-SEM 4. Uji hipotesis merupakan langkah krusial untuk menentukan apakah hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan. Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang dapat diuji mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Perhitungan uji hipotesis didasarkan pada nilai *path coefficient* dari t-statistik hubungan antar variabel dalam penelitian ini. T-statistik diperoleh melalui metode bootstrap dengan nilai t-tabel yang telah ditentukan. Hipotesis akan diterima jika nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05, yang menunjukkan kemungkinan 5% untuk melakukan kesalahan dalam menolak hipotesis yang benar, sementara probabilitas kebenaran hipotesis yang diuji adalah 95%.

Tabel 4. 13
Hasil Uji path coefficient

Hipotesis	Original sample (O)	Sample Standard deviation (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics values n	P	Keterangan
H1 <i>Adaptive Selling -> Salesperson Energizing Realitionship</i>	0.232	0.234	0.107	2.170	0.015	H1 Diterima, Positif, Signifikan
H2 <i>Customer Orientation - > Salesperso_ Energizing Realitionship</i>	0.528	0.525	0.081	6.534	0.000	H2 Diterima, Positif, Signifikan
H3 <i>Sales Training Effectivness -> Salesperson Energizing Realitionship</i>	0.162	0.166	0.080	2.032	0.021	H3 Diterima, Positif, Signifikan
H4 <i>Salesperson Energizing Realitionship > Salesperson Perfomance</i>	0.173	0.173	0.069	2.495	0.006	H4 Diterima, Positif, Signifikan

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh jalur hubungan antar variabel menunjukkan nilai koefisien positif dan signifikan secara statistik, dengan nilai $p < 0.05$. Penjelasan detail masing-masing hubungan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Sales Training Effectivness berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing

Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.905 dengan nilai P-values 0.004. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.271 dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

2. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa Customer Orientation berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.497 dengan nilai P-values 0.013. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.173 dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
3. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa Adaptive Selling berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 6.538 dengan nilai P-values 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.527 dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
4. Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 16.911 dengan nilai P-values 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.755, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

4.3.4 Uji Mediasi

Mediasi terjadi ketika variabel mediasi menjelaskan sebagian atau seluruh hubungan antara variabel independen dan dependen. Disarankan untuk menggunakan model mediasi yang lebih komprehensif dengan teknik analisis jalur atau bootstrapping dalam menguji hipotesis mediasi (Hayes, 2013). Menurut (Hair et al., 2021), mediasi terjadi ketika konstruk mediator menghubungkan dua konstruk lainnya, di mana perubahan pada konstruk eksogen memengaruhi konstruk mediator, yang kemudian berdampak pada konstruk endogen dalam model jalur PLS. Dalam penelitian ini, pengujian mediasi melibatkan variabel *adaptive selling* untuk memperkuat pengaruh *customer orientation* dan *psychological capital* terhadap kinerja *salesperson*. Batas nilai signifikan yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan P-value dan T-statistik dalam perhitungan PLS. Nilai P-value yang diambil adalah kurang dari 0,05, sementara T-statistik di atas 1,96 menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95%. Berikut adalah hasil dari uji mediasi tersebut:

Tabel 4. 14
Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Original	Sample	Standard	T statistics	P	Keterangan
	(O)	(M)	(STDEV)	(O/STDEV)	values	
H5	Sales Training Effectivness	0.204	0.072	2.85206	0.004	H5 Diterima, Positif, -> Signifikan Salesperson Energizing Relationship > Salesperson Perfomance
H6	Customer Orientation->Salesperson	0.179	0.179	0.083	2.147	0.014 H6 Ditrerima, Positif,

Energizing Relationship
>Salesperson Performance
 Signifikan

H7	Adaptive_Selling -> Salesperson Energizing Relationship >Salesperson Perfomance	0.398	0.396	0.069	5.768	0.000	H7 Ditrerima, Positif, Signifikan
-----------	--	-------	-------	-------	-------	--------------	--

Berdasarkan tabel statistik di atas, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis mediasi diterima. Hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis mediasi adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis H5 menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Sales Training Effectivness terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.855 dengan nilai P-values 0.004. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.204, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5a diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
2. Hipotesis H6 menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Customer Orientation terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.466 dengan nilai P-values 0.014. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.130 dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5b diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
3. Hipotesis H7 menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Adaptive Selling terhadap Salesperson

Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 5.768 dengan nilai Pvalues 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.398, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H7 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Sales Training Effectiveness terhadap Salesperson Energizing Relationship

Pengaruh Sales Training Effectiveness terhadap Salesperson Energizing Relationship Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Sales Training Effectiveness (STE) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship (SER) dengan nilai koefisien sebesar 0.271, t-statistic sebesar 2.905, dan p-value sebesar 0.004. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif pelatihan yang diberikan kepada tenaga penjual, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam membangun dan memelihara hubungan yang energik dengan pelanggan. Pelatihan yang efektif tidak hanya membekali tenaga penjual dengan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka dalam berinteraksi secara positif, empatik, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Hal ini secara langsung mendorong terbentuknya interaksi yang lebih kuat, menyenangkan, dan memotivasi kedua belah pihak dalam hubungan penjual-pembeli. Dengan demikian, tenaga penjual yang mendapatkan pelatihan yang efektif cenderung lebih mampu membangun hubungan yang bersifat jangka panjang dan penuh semangat dengan konsumen.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (misalnya, Moncrief & Marshall, 2005; Honeycutt et al., 2001) yang menyatakan bahwa pelatihan penjualan yang efektif berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual membangun dan menjaga kualitas hubungan dengan pelanggan. Oleh

karena itu, efektivitas pelatihan dapat dianggap sebagai faktor penting dalam mengembangkan hubungan penjual–pembeli yang dinamis,

kolaboratif, dan bernilai jangka panjang.

4.4.2 Pengaruh Customer Orientation terhadap Salesperson Energizing Relationship

Pengaruh Customer Orientation (CO) memiliki pengaruh terhadap Salesperson Energizing Relationship (SER) dengan nilai koefisien sebesar 0.173, *t*-statistic 2.497, dan *p*-value 0.013. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang memiliki orientasi pelanggan yang tinggi mampu membangun hubungan yang lebih energik dengan pelanggan. Orientasi pelanggan memungkinkan tenaga penjual untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan, yang mendukung terciptanya interaksi positif yang relevan dan bermakna. Ketika tenaga penjual mampu menempatkan kepentingan pelanggan sebagai prioritas utama, mereka cenderung menggunakan pendekatan yang lebih personal dan adaptif, sehingga peningkatan kualitas hubungan yang produktif antara tenaga penjual dan konsumen juga semakin tinggi. Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang (Cross et al., 2007; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Williams, 1998) yang menyatakan bahwa *Customer Orientation* positif signifikan berpengaruh pada *Salesperson Energizing Relationship*.

4.4.3 Pengaruh Adaptive Selling terhadap Salesperson Energizing Relationship

Pengaruh Adaptive Selling terhadap Salesperson Energizing Relationship Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Adaptive Selling (AS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship (SER) dengan nilai koefisien sebesar 0.528, *t*-statistic sebesar 6.534, dan *p*-value sebesar 0.000. Nilai koefisien yang tinggi dan *p*-value yang sangat signifikan menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menyesuaikan gaya penjualan mereka secara

fleksibel terhadap situasi pelanggan berdampak besar dalam membentuk hubungan yang energik dan positif dengan konsumen. Adaptive selling memungkinkan tenaga penjual untuk membaca kebutuhan dan preferensi pelanggan secara lebih akurat, lalu meresponsnya dengan pendekatan yang tepat dan relevan. Interaksi yang dibangun melalui pendekatan ini cenderung lebih personal, menyenangkan, dan bernilai bagi pelanggan, sehingga menciptakan hubungan yang bersifat dinamis, saling mendukung, dan bersemangat. Hal ini memperkuat kualitas hubungan jangka panjang yang tidak hanya berorientasi pada transaksi, tetapi juga pada kolaborasi yang saling menguntungkan.

Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh (Spro & Weitz, 1990; Franke & Park, 2006), yang menyatakan bahwa adaptive selling memberikan kontribusi positif dalam memperkuat hubungan penjual– pembeli melalui peningkatan keterlibatan emosional dan empati dalam proses penjualan. Dengan demikian, kemampuan untuk melakukan penjualan secara adaptif menjadi salah satu kompetensi penting dalam membangun hubungan yang kuat dan energik antara tenaga penjual dan pelanggan.

4.4.4 Pengaruh Salesperson Energizing Relationship terhadap Salesperson Performance
Salesperson Energizing Relationship (SER) memiliki pengaruh paling signifikan terhadap Salesperson Performance (SP), dengan nilai koefisien sebesar 0.755, t-statistic 16.911, dan p-value 0.000. Ini menunjukkan bahwa hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual sangat menentukan keberhasilan kinerja mereka. Hubungan energik menciptakan lingkungan interaksi yang positif, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mendukung pencapaian target penjualan. Dengan pengartikulasian visi yang jelas terhadap konsumen, maka tenaga penjual dapat menciptakan dampak yang positif signifikan terhadap kinerja mereka, baik

dari sisi pencapaian target maupun pengembangan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang (Boles et al., 2000; Keillor et al., 2000; Retnawati et al., 2018; Udayana et al., 2019) yang menyatakan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* positif signifikan berpengaruh pada *Salesperson Performance*.

4.4.5 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Sales Training Effectiveness dengan Salesperson Performance

Hipotesis Hasil pengujian H6b menunjukkan bahwa Salesperson Energizing Relationship secara signifikan memediasi hubungan antara Sales Training Effectiveness dan Salesperson Performance, dengan nilai T-statistics sebesar 2.885 (>1.96) dan P-values sebesar 0.004 (<0.05). Nilai original sample sebesar 0.204 menunjukkan arah hubungan yang positif, menandakan bahwa pelatihan penjualan yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual melalui penguatan hubungan yang energik dengan konsumen. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis tenaga penjual, tetapi juga memperkuat keterampilan interpersonal mereka dalam membangun interaksi yang positif, penuh semangat, dan membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hubungan yang kuat dan energik ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual, baik dari segi pencapaian target, kepuasan pelanggan, maupun loyalitas konsumen.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (misalnya, Moncrief & Marshall, 2005; Honeycutt et al., 2001; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa hubungan yang dibangun melalui interaksi positif menjadi kunci dalam mengubah hasil pelatihan menjadi peningkatan kinerja nyata. Oleh karena itu, Salesperson

Energizing Relationship berperan sebagai mediator yang penting, yang menjembatani pengaruh Sales Training Effectiveness terhadap peningkatan

Salesperson Performance.

4.4.6 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Relational Capital dengan Salesperson Performance

Hasil Hipotesis H6 yang menguji efek mediasi *Salesperson Energizing*

Relationship dalam hubungan antara *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance* menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan nilai T-statistics yaitu 2.466 (>1.96) dan P-values 0.014 (<0.05), serta original sample 0.130, dapat disimpulkan bahwa orientasi pada pelanggan memiliki pengaruh terkuat terhadap kinerja penjualan melalui pembentukan hubungan yang energik. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang berorientasi tinggi pada pelanggan yang mampu mengeksplor kebutuhan konsumen sehingga terjalin hubungan yang bermanfaat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualan mereka secara signifikan.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Cross et al., 2007; Hendra Saputra, 2018; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* positif signifikan memediasi *Salesperson Autonomy* dengan *Salesperson Performance*.

4.4.7 Peran Salesperson Energizing Relationship dalam memediasi hubungan antara Adaptive Selling dengan Salesperson Performance

Hasil pengujian H7 menunjukkan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* secara signifikan memediasi hubungan antara *Adaptive Selling* dan *Salesperson Performance*, dengan nilai T-statistics tertinggi yaitu 5.768 (>1.96) dan P-values sebesar 0.000 (<0.05). Nilai original sample sebesar 0.398 menunjukkan arah hubungan yang positif, yang berarti bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menyesuaikan gaya

penjualan mereka secara fleksibel akan berdampak pada peningkatan kinerja, melalui penguatan hubungan yang energik dan berkualitas dengan pelanggan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan adaptive selling yang dilakukan oleh tenaga penjual—yakni kemampuan untuk memahami situasi dan menyesuaikan strategi penjualan dengan karakteristik konsumen—tidak hanya memberikan manfaat langsung dalam proses transaksi, tetapi juga mendorong terbentuknya interaksi yang lebih positif, empatik, dan membangun. Interaksi ini kemudian berkembang menjadi hubungan yang lebih erat dan penuh semangat, yang pada akhirnya memberikan kontribusi pada peningkatan performa tenaga penjual secara menyeluruh.

Penemuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu (seperti Franke & Park, 2006; Spiro & Weitz, 1990; Retnawati et al., 2018), yang menyatakan bahwa adaptive selling memiliki pengaruh signifikan terhadap performa tenaga penjual, khususnya melalui peningkatan kualitas hubungan interpersonal dengan pelanggan. Dengan demikian, Salesperson Energizing Relationship berfungsi sebagai mediator kunci dalam menjembatani pengaruh Adaptive Selling terhadap Salesperson Performance, yang menekankan pentingnya pengelolaan hubungan pelanggan secara energik dan personal sebagai bagian dari strategi penjualan yang adaptif.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah tentang bagaimana peran kunci *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi pengaruh *Sales Training Effectiveness*, *Customer Orientation* dan *Adaptive Selling* terhadap peningkatan *salesperson performance*. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* berperan vital sebagai mediator yang meningkatkan *Salesperson Performance* melalui beberapa jalur. Pertama, *Sales Training Effectiveness* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship* dengan nilai Tstatistics 2.855 dan P-values 0.004, dimana hubungan energik ini kemudian mentransformasi pelatihan yang efektif pada tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja yang signifikan. Kedua, *Customer Orientation* menunjukkan pengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (T-statistics 2.466, P-values 0.014), membuktikan bahwa orientasi pelanggan memberikan dampak optimal pada kinerja ketika dimediasi oleh hubungan yang energik. Ketiga, *Adaptive Selling* memiliki pengaruh positif terkuat terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (T-statistics 5.768, P-values 0.000), menunjukkan bahwa modal pendekatan yang adaptif yang kuat diterjemahkan menjadi kinerja superior melalui mediasi hubungan yang energik. Efektivitas *Salesperson Energizing Relationship* sebagai mediator terbukti sangat signifikan dalam ketiga jalur tersebut, dengan efek mediasi terkuat ditemukan pada jalur *Adaptive Selling* terhadap

Salesperson Energizing Relationship (T-statistics 5.768, P-values 0.000). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menyesuaikan gaya penjualan mereka secara fleksibel akan berdampak pada peningkatan kinerja, melalui penguatan hubungan yang energik dan berkualitas dengan pelanggan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan adalah:

1. Meningkatkan Kualitas dan Relevansi Pelatihan Penjualan

Perusahaan perlu merancang dan melaksanakan program pelatihan yang efektif dan berkelanjutan untuk tenaga penjual, dengan fokus pada peningkatan pengetahuan produk, teknik penjualan adaptif, dan pengembangan keterampilan interpersonal. Pelatihan yang dirancang dengan baik akan membantu tenaga penjual untuk lebih memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan pendekatan penjualan sesuai situasi, sehingga meningkatkan kinerja penjualan secara keseluruhan.

2. Mendorong Orientasi Pelanggan yang Kuat dalam Tim Penjualan

Manajemen harus menanamkan budaya orientasi pelanggan yang kuat dengan memberikan pelatihan dan motivasi yang mendukung tenaga penjual untuk selalu mengutamakan kepuasan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan melalui program coaching, feedback rutin, dan penghargaan atas pencapaian yang berfokus pada pelayanan pelanggan yang unggul.

3. Mengembangkan Kemampuan Penjualan Adaptif

Mengingat pentingnya kemampuan penjualan adaptif dalam menghadapi beragam

104

karakteristik dan kebutuhan pelanggan, perusahaan perlu menyediakan pelatihan khusus yang mengasah kemampuan tenaga penjual untuk membaca situasi dan menyesuaikan strategi penjualan secara fleksibel. Pendekatan ini akan meningkatkan efektivitas interaksi dengan pelanggan dan memperbesar peluang keberhasilan penjualan.

4. Memanfaatkan Teknologi untuk Mendukung Pelatihan dan Orientasi Pelanggan
Perusahaan dapat mengintegrasikan teknologi digital dalam program pelatihan dan proses penjualan untuk mempercepat transfer pengetahuan dan memudahkan tenaga penjual dalam mengakses informasi pelanggan secara real-time. Penggunaan platform digital juga dapat membantu tenaga penjual dalam menerapkan strategi penjualan adaptif dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan.

Implikasi ini dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui penguatan pelatihan, orientasi pelanggan, dan kemampuan adaptasi dalam proses penjualan, sehingga mendukung pencapaian target bisnis secara lebih efektif.

5.3 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi agenda penelitian selanjutnya. Pertama, nilai R-square untuk Salesperson Energizing Relationship sebagai variabel mediasi sebesar 0,670 dan Salesperson Performance sebesar 0,567 menunjukkan kemungkinan adanya variabel mediasi lain yang dapat melengkapi peran hubungan energik dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan dalam konteks industri tertentu, sehingga generalisasi hasil penelitian mengenai efektivitas mediasi Salesperson Energizing

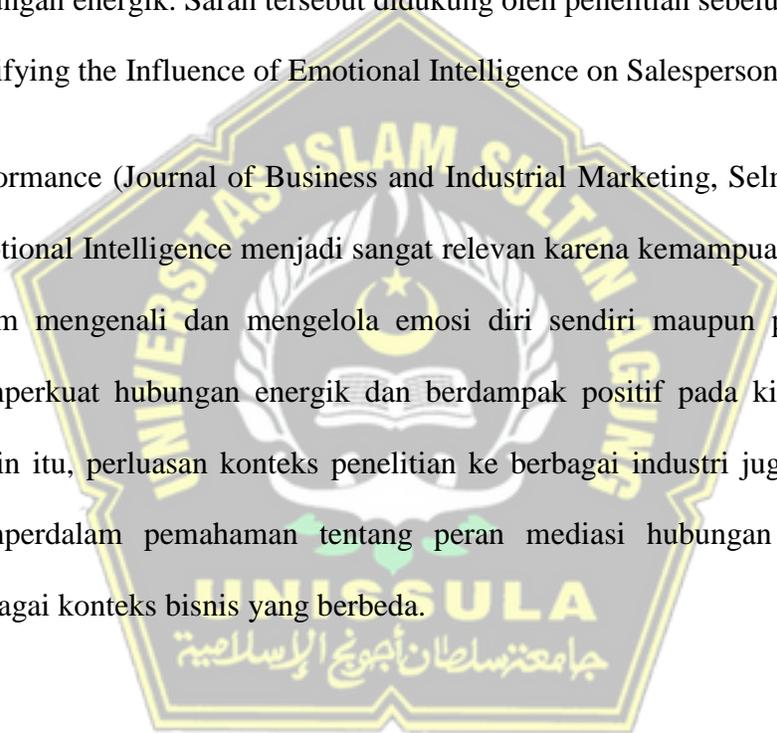
Relationship pada industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati.

105

Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk mengeksplorasi Emotional Intelligence sebagai variabel tambahan yang dapat memperkaya peran mediasi hubungan energik. Saran tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu tentang Clarifying the Influence of Emotional Intelligence on Salesperson

Performance (Journal of Business and Industrial Marketing, Selma Kadic 2016).

Emotional Intelligence menjadi sangat relevan karena kemampuan tenaga penjual dalam mengenali dan mengelola emosi diri sendiri maupun pelanggan dapat memperkuat hubungan energik dan berdampak positif pada kinerja penjualan. Selain itu, perluasan konteks penelitian ke berbagai industri juga penting untuk memperdalam pemahaman tentang peran mediasi hubungan energik dalam berbagai konteks bisnis yang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Adamat, A. M., & Alserhan, H. F. (2020). Salesperson creative performance: The role of performance appraisal systems. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 2611–2618.
- Almonte, R. (2021). A practical guide. In *Kunststoffe International* (Vol. 99, Issue 11). <https://doi.org/10.12968/denn.2023.19.12.599>
- Amyx, D., & Bhuian, S. (2009). Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 367–376. <https://doi.org/10.2753/PSS08853134290405>
- Arndt, A. D., & Karande, K. (2012). Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? Findings from automobile dealerships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.009>
- Beverland, M., & Bretherton, P. (2015). The Role of Salespeople in Creating Relationships. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 336. https://doi.org/10.1007/978-3-31917356-6_100
- Bolander, D. W. (2015). *I* © 2015, . 850, 1–49.
- Boles, B. J. S., Brashear, T., Bellenger, D., Jr, H. B., James, S., Brashear, T. G., Bellenger, D. N., & Barksdale, H. C. (2000). *Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance* By: James S. Boles, Thomas Brashear, Danny Bellenger, and Hiram Barksdale Jr. Boles, James S., Thomas G. Brashear, Danny N. Bellenger, and Hiram C. Barksdale, Jr., "Relationship. 15, 141–153.
- Bonney, F. L., & Williams, B. C. (2009). From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7), 1032–1052. <https://doi.org/10.1108/03090560910961506>

- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Capello, R., & Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320851>
- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for Internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1–23. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0442>
- Chang, C.-Y. C. J.-N. (2015). Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance Article information : To cite this document : *Emerald*, 3(3), 289–311.
- Charles E. Pettijohn, Elizabeth J. Rozell, A. N. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [J. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295-336. <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fn&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6SLsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2005). Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 241–259. <https://doi.org/10.1080/09652540500338014>
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *The Twelfth Edition of Business Research Methods reflects a thoughtful revision of a market standard.* www.mhhe.com
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal. *Journal of Marketing*, 54(July), 68–81.

- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 821–835. <https://doi.org/10.1108/03090560710752410>
- Darr, A. (2003). Control and autonomy among knowledge workers in sales: An employee perspective. *Employee Relations*, 25(1), 31–41. <https://doi.org/10.1108/01425450310453508>
- DeCarlo, T. E., & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51–62. [https://doi.org/10.1016/s00198501\(98\)00022-4](https://doi.org/10.1016/s00198501(98)00022-4)
- Fleischmann. (2004). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析 Title. In *Jurnal Sains dan Seni ITS* (Vol. 6, Issue 1). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf> <http://fiskal.kemenukeu.go.id/ejournal> <http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001> <http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055> <https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006> <https://doi.org/10.1>
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII(November), 693–702. <https://doi.org/10.1006/jm.2006.006>
- Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(11), 693–702.
- Ghozali, I. (2018). *Book_2018_Ghozali.pdf* (p. 30).
- Hair. (2010). *Multivariate Data Analysis_7th_Edition.pdf* (pp. 1–761).
- Hair. (2017). Partial least squares structural equation modeling with R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Hallahan, K. (2000). Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463–480. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00059-X)
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial- Agama* (Issue April).
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.
- Hasan, K. (2024). Quantitative Methods in Social Science Research: Systematic Review of Content Analysis, Survey and Experiment Methodologies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4698175>
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). Progress in Performance Management. In *Progress in Performance Management*. <http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-20534-8>
- Hendra Saputra, D. A. (2018). PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN, PENJUALAN ADAPTIF, DAN KUALITAS HUBUNGAN TENAGA PENJUAL-PELANGGAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL. *Jurnal Bisnis Terapan*, 04, 69–82.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-0100220-7>
- Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81–96. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.81>
- Hughes, J. (2007). The ability - Motivation - Opportunity framework for behavior research in IS. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.518>
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2013). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and

- performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906.
<https://doi.org/10.1002/smj.197>
- Jaramillo, F., & Grisaffe, D. B. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), 167–178. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290205>
- Jaya, P., Tiara, Y., & Mulyana, M. (2022). Peranan Sales Promotion Girl Pada Produk Wardah Beauty Care. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 2(2), 287–294. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v2i2.1758>
- John W. Creswell. (2014). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析 Title. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017Eng8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C. S. F., & Laukkanen, T. (2016). Role of adaptive selling and customer orientation on salesperson performance: Evidence from two distinct markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62–83.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2016.1166999>
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). RelationshipOriented Characteristics and Individual. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7–22.
- Limanseto, H. (2024). *Hasilkan Produk Berdaya Saing Global, Industri Kosmetik Nasional Mampu Tembus Pasar Ekspor dan Turut Mendukung Penguatan Blue Economy*. Wwww.Ekon.Go.Id.
<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5626/hasilkan-produkberdayasaing-global-industri-kosmetik-nasional-mampu-tembuspasar-ekspor-danturut-mendukung-penguatan-blue-economy>
- MALHOTRA, N. K., NUNAN, D., & BIRKS, D. F. (2017). *MARKETING*.

- Matthews, L., Beeler, L., Zablah, A. R., & Hair, J. F. (2018). All autonomy is not created equal: the countervailing effects of salesperson autonomy on burnout. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(3), 303–322. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1398658>
- Nur Fitria, T., & Emy Prastiwi, I. (2022). Pelatihan Metode Penelitian Kuantitatif Dalam Pengerjaan Skripsi Bagi Mahasiswa S1. *Jurnal Al Basirah*, 2(2), 72–82. <https://doi.org/10.58326/jab.v2i2.40>
- Nuryakin, N., & Sugiyarti, G. (2018). Developing customer orientation to enhancing salesperson performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), 144–151. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is02/dcotesp>
- Retnawati, B. B., Ferdinand, A. T., Herman, L. E., & Ardyan, E. (2018). Salesperson energising relationship: A driver for enhancing salesperson performance. *International Journal of Services, Economics and Management*, 9(3–4), 317–336. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2018.097790>
- Saputra, M. H., & Ferdinand, A. T. (2023). Building an energizing customer bond model in the consumer goods industry: the evidence of sales force-retailer relations in Indonesia. *Management and Marketing*, 18(3), 192–213. <https://doi.org/10.2478/mmcks-20230011>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Sawhney, M. (2014). Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customer solutions. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, May, 365–380.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian* (6th ed.).
- Simamora, B. (2002). *Panduan-Riset-Perilaku-Konsumen-OlehBilsonSimamora_Compress.Pdf* (pp. 1–307).
- Singh, R., & Venugopal, P. (2015). The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 594–607. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2012-0141>
- Still, K., Huhtamäki, J., & Russell, M. (2015). New Insights for Relational Capital. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 13–28. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99225085&site=ehost-live>
- Sugiyono. (n.d.). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 2018. https://issuu.com/pustakakampus/docs/_sugiyono_metode_penelitian_kuantitatif_kualitatif
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Pendidikan*. 14.
- Syahidah, H. (2023). *Bagaimana Laju Industri Kecantikan Saat Ini?* Lodi.Id. <https://lodi.id/2023/07/06/bagaimana-laju-industrikecantikan-saat-ini/>
- Udayana, I. B. N., Farida, N., & Ardyan, E. (2019). Selling relationship quality to increase salesperson performance in the pharmacy industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 33(2), 262–285. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.100289>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). Journal of the Academy Guangping Wang; Richard G. Netemyer -- The effects of job autonomy, customer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.
- Wagonhurst, C. “Developing Effective Training Programmes” 33, no. EJ657642 (2002): 77–81.
- Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs)

- Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483– 497. <https://doi.org/10.1007/s10726-0089138-6>
- Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(3–4), 271–287. <https://doi.org/10.1108/08858629810222298>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Zardini, A., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835–859. <https://doi.org/10.1108/jic-12-2014-0132>
- Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>

