



**ANALISIS PENGARUH *COMPETITIVE EXPERIENCE*,
CONFLICT HANDLING & COMPETENCY SEBAGAI
PEMBENTUK *RELATIONSHIP QUALITY* UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN (AGEN)
(STUDI KASUS PADA MRT CHAMPIONS
AGENCY CILACAP – PRUDENTIAL LIFE)**

**Ganjar Ndaru Ikhtiagung
Augusty Tae Ferdinand**

Abstrak

Penelitian ini merupakan dasar untuk mengisi research gap dalam studi membangun Relationship Quality dengan nasabah/calon nasabah asuransi Prudential melalui Competitive Experience, Conflict Handling & Competency yang dimiliki oleh seorang agen yang pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (agen) MRT Champions Agency Cilacap. Dalam penelitian ini menggunakan enam hipotesis dan diuji dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 124 responden yang telah berkerja lebih dari 1 tahun, yang berasal dari agen asuransi MRT Champions. Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini kemudian diolah menggunakan software statistik SEM Amos ver.21. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Penelitian ini menunjukan dari hipotesis yang diajukan terdapat dua hipotesis yang tidak terbukti yakni pada H1 (Competitive Experience terhadap Relationship Quality) dan H2 (Conflict Handling terhadap Relationship Quality), sedangkan hipotesis yang lainnya mendukung dalam penelitian ini.

Kata Kunci :Competitive Experience, Conflict Handling, Competency Relationship Quality & Kinerja Tenaga Penjualan

PENDAHULUAN

Seiring dengan meningkatnya mobilitas masyarakat yang dibarengi dengan kebutuhan akan keselamatan. Asuransi, pada saat ini merupakan hal salah satu kebutuhan masyarakat hal ini dikarenakan didalam melalui sebuah usaha atau kegiatan dalam mencapai kesejahteraan baik kesejahteraan yang bersifat rohani maupun jamani dalam mencapai kesehjahteraan tersebut masyarakat mulai memikirkan resiko yang mungkin akan terjadi dalam perjalanan hidupnya. Masyarakat sekarang ini pada dasarnya tidak ingin menderita kerugian dan selalu berusaha untuk mencegahnya, atau pun setidaknya-tidaknya mengalihkan resiko yang mungkin akan dihadapinya.

Asuransi merupakan salah satu industri yang menjual barang-barang tak berujud (jasa) yang seringkali diinginkan tetapi bukan merupakan kebutuhan pokok sehingga seringkali orang tidak menyadari kebutuhannya akan produk-produk asuransi tersebut. Di dalam pasar asuransi jiwa keputusan pembeli sering kali ditentukan oleh siapa yang datang mengunjungi mereka, apa yang dikatakan penjual (agen asuransi) dan bagaimana cara mengatakannya. Agen asuransi adalah siapa saja yang dikuasakan oleh perusahaan asuransi untuk mencari, membuat, mengubah, atau mengakhiri kontrak-kontrak asuransi antara perusahaan asuransi dengan publik (Hasymi, 1993).

Tulang punggung keberhasilan Perusahaan Asuransi adalah peran agen asuransi. Dari data pada tahun 2012, jumlah agen berlisensi/bersertifikat mencapai 340 ribu orang, yang mana 180 ribu agen itu berasal dari Prudential Life. (sumber : Swa Online).

Jika melihat dari data tersebut maka mayoritas Agen yang berlisensi/bersertifikat berasal dari Prudential Life. Saat ini agen/tenaga penjualan dituntut untuk kreatif dan adaptif dalam berkerja karena dengan perkembangan ekonomi memeberi konsekuensi pada banyaknya perubahan yang terjadi di masyarakat. Serta semakin pesatnya kemajuan teknologi komunikasi dan informasi dalam persaingan global, dapa umumnya membuat pelanggan makin cepat dalam mengambil keputusan.

Di masa seperti saat ini, dimana persaingan antara perusahaan asuransi yang sangat competitive, perusahaan asuransi melakukan segala cara termasuk mengurangi biaya tenaga kerja sehingga banyak perusahaan asuransi melakukan recruitment karyawan untuk dijadikan agen dengan sistem kerja lepas atau freelance dan berdasarkan komisi sehingga tidak jarang peluang ini dimanfaatkan oleh orang-orang yang *fresh graduate* atau orang-orang yang tidak mempunyai banyak pilihan pekerjaan sehingga dimanfaatkan sebagai sampingan pekerjaan inti. Kondisi seperti ini yang dapat menyebabkan citra perusahaan asuransi menjadi tidak professional karena dengan kemampuan agen yang terbatas, banyak agen asuransi dalam meprsentasikan produk-produk asuransi dengan cara yang tidak tepat dan lebih mengharapkan rasa iba dari calon nasabah atau memaksa secara halus dengan mendatangi secara intens calon nasabah sehingga mengganggu aktivitas calon nasabah. Motode penjualan seperti ini tidak dilandasi visi jangka panjang, melainkan hanya sekedar untuk mendapatkan komisi dari premi calon nasabah. Hal ini yang menyebabkan profesi agen asuransi mejadi kurang baik di masyarakat, Dyer (1987 dalam Kristina, 2005)

menyebutkan kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjual telah diyakini sebagai faktor penentu kesuksesan penjualan dan sebagai fasilitator proses pertukaran. Sedangkan menurut Crosby, Evans dan Cowles (1990 dalam Kristina, 2005) kepercayaan pada tenaga penjual merupakan suatu keadaan dimana nasabah dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam memenuhi kebutuhannya dan menepati janji. Untuk mencapai kinerja penjualan yang positif harus didukung oleh peran tenaga penjualan yang memiliki *Competitive Experience, Conflict Handling, Competency* untuk menciptakan *Relationship quality*.

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf, *et. al.*, (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Grant, *et. al.*, (2001) Kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf, *et. al.*, (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil. Menurut Colleti, *et. al.*, (1997), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seseorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Aspek kompetensi (*competency*) atau keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang

dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesiskan pada penelitian Crosby, *et. al.*, (1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan menurut Ahmad S.Z, *et. al.*, (2010) dalam penelitian di *Malaysian Telecommunications Company*, tidak menemukan hubungan antara keahlian tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjual, yang berarti bahwa tingkat tinggi keahlian tenaga penjualan tidak berkorelasi dengan kinerja tinggi.

Pemasaran sebagai hubungan kerangka yang diandalkan dalam teori pertukaran sosial. Dalam hal teori pertukaran sosial, hubungan interpersonal dan yang dibangun di atas timbal balik yang melekat, kewajiban moral, saling ketergantungan, kepercayaan dan norma relasional (Kingshott, 2006). Hubungan semacam itu membutuhkan pandangan jangka panjang, saling menghormati dan penerimaan pelanggan sebagai mitra dan co-produser dari nilai, bukan hanya penerima pasif (Gummesson, 1998). Salah satu faktor yang berkontribusi untuk popularitas hubungan pemasaran adalah pertumbuhan ekonomi jasa (Noble dan Phillips, 2004).

Hubungan Pemasaran (*Relationship Marketing*) diperkenalkan oleh Leonard L. Berry tahun 1983. Menurut Berry (1995) hubungan pemasaran sebagai konsep baru dan mendefinisikan sebagai pemeliharaan, daya tarik dan peningkatan hubungan dengan

pelanggan (Berry, 2002). Morgan dan menempatkan definisi yang sama untuk Relationship Marketing dan menggambarkannya sebagai pembentukan, pengembangan dan pemeliharaan pertukaran relasional efektif; mereka mengakui hubungan pemasaran sebagai bagian dari paradigma "jaringan berkembang" (Morgan dan Hunt, 1994). Gummesson menunjuk hubungan pemasaran sebagai pergeseran paradigma yang paling menjanjikan yang mampu meningkatkan pemasaran yang realistis (Gummesson, 1998). Karena pentingnya hal tersebut terus meningkat dari hubungan pemasaran pada mencapai pemahaman yang lebih baik dari hubungan penjual dengan pembeli, pada penggabungan hubungan yang diinginkan dan harus dipelajari (Crosby, *et. al.*, 1990). Ada beberapa pendekatan untuk mempelajari *Relationship Marketing*, Morgan dan Hunt (1994) menguji teori kepercayaan-komitmen pemasaran hubungan, sementara Hennig-Thurau dan Klee meneliti faktor-faktor intra-psikologis, kontekstual dan situasional (Hennig-Thurau dan Klee, 1997). Bendapudi dan Berry pada survei motif pelanggan untuk menjaga hubungan dengan penjual layanan (Bendapudi dan Berry, 1997).

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

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

Beberapa studi terdahulu masih mengindikasikan terdapatnya keragaman variabel lain yang tercipta (*outcome/ dihasilkan*) oleh kualitas hubungan pemasaran (Lihat Tohidinia dan Haghghi, 2011; Ndubisi, 2007; Ndubisi, Lattimore, Yang, dan Capel, 2011). Pertama, studi yang mengungkap bahwa *relationship marketing* mempengaruhi *customer loyalty* yang pengaruhnya dimediasi oleh *perceived of relationship marketing*, *customer trust* dan *customer commitment* (Lihat Too, *et. al.*, 2000). *Trust* dan *commitment* merupakan output dari *relationship marketing*, bersama-sama dengan *perceived of relationship marketing* memediasi pengaruh dari *relationship marketing* pada *customer loyalty*. Studi Vessel & Zabkar (2010) *loyalty program quality* pada *relationship quality* dan *customer loyalty*, hubungan *personal interaction quality* pada *relationship quality*. Smith & Barclay (1999, hlm. 36) dalam agenda penelitian mendatang, menyatakan agar penelitian perlu untuk mengaji lebih lanjut bagaimana cara membangun hubungan jangka panjang yang efektif antar perusahaan. Sedangkan menurut Ganesa (1994) menyarankan agar penelitian kedepan memasukan konstruk-konstruk yang mampu memberikan pemahaman yang lebih baik akan orientasi jangka panjang.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk memenuhi kesenjangan penelitian yang merupakan dasar untuk mengisi *research gap* yang dikemukakan pada penelitian Crosby, *et. al.*, (1990) bahwa spek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan menurut Ahmad S.Z, *et. al.*, (2010) dalam penelitian di *Malaysian Telecommunications Company*, tidak menemukan hubungan antara *competency* tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjual, yang berarti bahwa tingkat tinggi keahlian tenaga penjualan tidak berkorelasi dengan kinerja tenaga penjualan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk membangun *Relationship Quality* dengan nasabah/calon nasabah asuransi Prudential melalui *Competitive Experience, Conflict Handling & Competency* yang dimiliki oleh seorang agen yang pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (agen) MRT Champions Agency Cilacap.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Competitive Experience (Pengalaman menjual) terhadap Relationship Quality.

Seorang tenaga penjualan secara rutin melaksanakan aktivitas penjualan, menurut Kohli, *et. al.*, (1998) aktivitas rutin yang biasa dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut misalnya: aktivitas mengisi laporan *call* (kunjungan penjualan) secara periodik, membuat jumlah *call* tertentu selama seminggu, meluangkan lama waktu tertentu

bersama pelanggan-pelanggan, memelihara korespondensi dengan pelanggan, menaati anggaran, dan sebagainya. Semakin sering seorang tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut, maka semakin banyak pengalaman menjual yang dimilikinya, bisa berupa pengalaman gagal atau berhasil dalam melakukan penjualan.

Hasil hipotesis penelitian Kohli, *et. al.*, (1998) dalam hal peran pengalaman menjual yaitu walaupun orientasi pengawasan hasil akhir diduga meningkatkan orientasi belajar semua tenaga penjualan hubungan positif diduga lebih besar pada kasus tenaga penjualan yang telah mempunyai pengalaman kerja akan lebih mudah dalam memahami apa yang diharapkan dari mereka dan dapat mengatasi konflik peran dengan lebih efektif. Jadi tenaga penjualan yang lebih berpengalaman dianggap mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyaring hal-hal yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan mereka dari informasi hasil akhir, seperti mereka dapat menggunakan akumulasi pengetahuan untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dirasakan. Sebab tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks (Leigh & Mc.Graw 1989 dalam Kohli, 1998) mereka mungkin lebih percaya diri bahwa mereka dapat menemukan cara-cara untuk meningkatkan hasil akhir. Sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja hasil akhir dan menjadi lebih sukses daripada tenaga penjualan yang tidak berpengalaman. Tenaga penjualan yang lebih berpengalaman memiliki pengalaman pengalaman yang banyak pada bermacam situasi penjualan (Leigh &

Mc.Graw, 1989) dalam Kohli, (1998). Mereka mudah menemukan intervensi pengawasan yang menyusahkan, yang mengurangi motivasi mereka untuk belajar.

Konsep hubungan pemasaran (*relationship marketing*) telah muncul dalam bidang pemasaran jasa dan industri pemasaran (Berry, 1983; Jackson, 1985; Christopher, *et. al*, 1991; Gummesson, 1991). Berry (1983) melihat bahwa hubungan pemasaran sebagai strategi untuk menarik, mempertahankan dan meningkatkan hubungan pelanggan. Hubungan pemasaran adalah untuk membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan mitra lainnya, pada keuntungan, sehingga tujuan dari pihak yang terlibat terpenuhi (Gronroos, 1994). Hal ini dicapai dengan simbiosis yang saling menguntungkan dan pemenuhan janji-janji (Ndubisi, 2003). Pendekatan interaksi dan jaringan industri pemasaran dan pendekatan layanan yang pemasaran modern, jelas memandang pemasaran sebagai proses interaktif dalam konteks sosial di mana membangun hubungan dengan manajemen adalah fondasi penting (Bagozzi, 1975; Webster, 1992). Kotler (1992) menyarankan bahwa perusahaan harus bergerak dari transaksi jangka pendek berorientasi pada tujuan jangka panjang membangun hubungan yang sukses.

Relationship Quality atau konsep kualitas hubungan dapat dinyatakan sebagai multidimensi meta konstruk mencerminkan sifat keseluruhan dari hubungan antara perusahaan dan konsumen (Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau, *et. al.*, 2002) dan sebagai syarat untuk hubungan jangka panjang dan retensi pelanggan (Bejou, *et. al.*, 1996; Crosby, *et. al.*, 1990; Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau dan Klee, 1997; Moliner, *et.*

al., 2007). Memiliki "karakter dinamis" (Moliner, *et. al.*, 2007), yang membangun sendiri dapat dipahami sebagai "dinamika jangka panjang pembentukan kualitas dalam hubungan pelanggan yang sedang berlangsung" (Gronroos, 2001). Hal ini memberikan membangun gagasan subyektif (Moliner, *et. al.*, 2007), yang berarti bahwa persepsi kualitas pelanggan berkembang dan berubah sejalan dengan durasi hubungan dan bahwa perspektif jangka panjang terhadap gagasan kualitas hubungan harus diambil (Storbacka, *et. al.*, 1994).

Secara umum, pelanggan mungkin membangun hubungan dengan perusahaan atau dengan tenaga penjualan (Beatty, *et. al.*, 1996; Macintosh dan Lockshin, 1997; Wong dan Sohal, 2002). Ketika operasionalisasi konstruk kualitas hubungan studi ini berfokus pada hubungan pelanggan memiliki dengan peritel sebagai suatu perusahaan. Agar tidak mengabaikan keberadaan multi-level hubungan dan pentingnya tenaga penjualan dalam mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan (Foster dan Cadogan, 2000), fokus pada hubungan antara pelanggan dan penjual melalui konsep kualitas interaksi pribadi. Hubungan antara tenaga penjualan dan konsumen (nasabah) juga dapat dipahami sebagai hubungan dengan merek perusahaan dengan konsumen, karena merek dapat dilihat sebagai hubungan mitra yang layak (Fournier, 1998) dan menciptakan hubungan pelanggan (Aaker dan Joachimsthaler, 2000).

Berdasarkan penjelasan diatas maka dalam membuat konsep konstruk kualitas hubungan dalam lingkungan dengan kepercayaan, komitmen, dan orientasi jangka panjang konektivitas dengan konsumen (Farelly dan Quester, 2005; Garbarino dan

Johnson, 1999; Lang dan Colgate, 2003; Morgan dan Hunt, 1994; Woo dan Ennew, 2004). Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin tinggi tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara seorang tenaga penjual (agen asuransi) dengan konsumen (nasabah/pemegang polis)

Conflict Handling Terhadap Relationship Quality

Menurut Kilmann dan Thomas (1978), konflik merupakan kondisi terjadinya ketidakcocokan antar nilai atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai, baik yang ada dalam diri individu maupun dalam hubungannya dengan orang lain. Sedangkan Menurut Nardjana (1994) Konflik adalah akibat situasi dimana keinginan atau kehendak yang berbeda atau berlawanan antara satu dengan yang lain, sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu.

Konflik dapat menjadi bagian dari setiap hubungan, termasuk hubungan pembeli-penjual (Daly, *et. al.*, 2010). Konsep konflik (yang dikemukakan Rahim) sebagai proses interaktif yang diungkapkan oleh ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau disonansi dalam atau antara entitas sosial (Rahim, 2002). Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami alasan, konsekuensi dan proses konflik (Daly, *et. al.*, 2010). Penanganan konflik berarti mendapatkan kepentingan bersama dari semua pihak untuk mendapatkan solusi yang integratif (Song, *et. al.*, 2000). Sesuai gaya penanganan, konflik dapat meningkatkan

hubungan antara kedua belah pihak (Selnes, 1998).

Conflict Handling atau penanganan konflik didefinisikan oleh Thomas dan Kilmann (1974) sebagai situasi dimana keprihatinan dari dua orang tampaknya tidak kompatibel. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang jelas antara memengaruhi dengan proses negosiasi, karena keduanya dapat dilihat sebagai cara yang paling mungkin dimana di setiap konflik pasti dapat diselesaikan. Menurut definisi, memengaruhi merupakan mencoba untuk mendapatkan tindakan orang lain untuk melakukan apa yang telah dinyatakan sebelumnya. Dengan demikian, dapat memberikan kontribusi untuk mengurangi ketidakcocokan yang jelas antara mereka yang terlibat dalam konflik. Sedangkan negosiasi adalah sebuah bentuk interaksi sosial saat pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk saling menyelesaikan tujuan yang berbeda dan bertentangan (Joo Seng, *et. al.*, 2004). Ini adalah proses kompromi, yang melibatkan kedua-belah pihak dengan yang tujuan berbeda dan mungkin berdasarkan kepentingan pribadi yang berbeda. Hal ini, berdasarkan sifatnya bervariasi, proses dimaksudkan untuk mengurangi ketidaksesuaian antara pihak yang terlibat.

Mengacu pada situasi dimana konflik dapat dikatakan terbuka jika di kedua belah pihak mengakui bahwa adanya kekhawatiran akan kepentingan yang tidak kompatibel (Thomas dan Kilmann, 1974). Konflik dalam model terbuka tersebut akan berakhir setidaknya sampai salah satu pihak menerima bahwa, pada saat tertentu, kekhawatiran yang tampak tidak kompatibel dapat diterima. Dalam situasi ini, mempengaruhi dan negosiasi memiliki potensi untuk menimbulkan

konflik, akan tetapi potensi konflik dari proses memengaruhi dan negosiasi pasti ada jalan keluarnya atau solusi.

Jelas bahwa konsep penanganan konflik, antara mempengaruhi dan bernegosiasi adalah saling terhubung. Menurut Andreassen (dalam Wijaya, 2008) ada tiga kondisi yang dipandang sebagai penyebab atau sumber konflik yang dapat menimbulkan *negative effect* terhadap konsumen, yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Konflik seharusnya dipandang sebagai kesempatan untuk belajar bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan pelayanan, dan mengetahui apa yang benar-benar pelanggan inginkan. Pelanggan yang mempunyai keluhan, akan tertarik memberi kesempatan kepada tenaga penjualan untuk memberikan penjelasan atau keterangan dengan benar. Ini berarti bahwa jika tenaga penjualan menangani konflik secara efektif, maka akan lebih mungkin tetap menguasai pelanggan dan memperbaiki suatu hubungan (Bruce dan Langdon 2004 h.116).

Hal tersebut menunjukkan bahwa berbagai pendekatan untuk penanganan konflik dapat diperlakukan sebagai aspek mempengaruhi, hal ini sangat jelas, bahwa peran tenaga penjualan dalam menyelesaikan sebuah konflik sangat penting dalam suatu hubungan yang berkualitas seperti yang disampaikan oleh Dwyer, *et. al.*, (1987) penanganan konflik sebagai kemampuan untuk menghindari konflik yang berpotensi merusak suatu hubungan, menyelesaikan konflik sebelum menciptakan permasalahan dan bicarakan solusinya secara terbuka apabila permasalahan benar-benar timbul. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen), maka semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah.

Competency terhadap Relationship Quality

Competency atau kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan, pengetahuan dan keterampilan personil dukungan operasional, dan kapabilitas riset organisasi (Tjiptono dan Candra, 2005:132). Wang, 2002, dalam Liu, *et. al.*, 2005 mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya.

Kompetensi tenaga penjualan adalah kesanggupan atau ketrampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka, seperti pada presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Baldauf, *et. al.*, 2001, kompetensi tenaga penjualan merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Hubungan antara pengaruh kompetensi dan harapan dengan hubungan antara hasil yang

dipengaruhi (Johnson dan Zinkhan, 1991). Konsumen yang percaya penyedia layanan lebih kompeten, mungkin memiliki perasaan positif berkaitan terhadap penyedia layanan. Meskipun kompetensi mungkin tidak selalu menghasilkan respon afektif terhadap pertemuan pelayanan, dan kemampuan ada.

Ketika menilai kualitas pelayanan, konsumen akan sering menghubungkan beberapa tingkat kompetensi penyedia layanan. Dengan demikian, kompetensi dirasakan berfungsi sebagai indikator konsistensi dengan layanan masa depan yang mungkin akan diberikan penyedia jasa. Konsumen lebih cenderung untuk merekomendasikan penyedia layanan yang mereka anggap berkompoten. Tingkat kompetensi penyedia layanan juga dapat dihitung sebagai faktor penentu dalam kualitas hubungan pembeli-penjual. Kompetensi didefinisikan sebagai memiliki keterampilan dan pengetahuan esensial dalam memberikan layanan, lebih jauh lagi, aspek fisik dan teknologi jasa dihitung sebagai faktor penting bagi sebagian besar pelanggan (Parasuraman, *et. al.*, 1985). Untuk sebagian besar penyedia layanan, penawaran kompetensi dengan kinerja personel dan cara mereka menangani pekerjaan mereka serta alat-alat yang mereka terapkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Anderson dan Weitz, 1989).

Spiro dan Weitz (1990) berpendapat kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi

terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dan percaya diri dalam meyakinkan pelanggan.

Pada perspektif tenaga penjual kompetensi diposisikan sebagai elemen penting yang menjamin keberhasilan implementasi kebijakan organisasi maupun tenaga penjual atas terjaganya hubungan baik (*Relationship Quality*) dengan pelanggan (Shepherd, *et. al.*, 1997). Oleh sebab itu kompetensi memiliki pengaruh strategik terhadap implementasi kinerja tenaga penjual (Weitz dan Bradford 1999). Studi Plank dan Greene (1996) berpendapat bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi strategi penjualan. Kompetensi berperan positif atas segala bentuk strategi penjual yang ditujukan pada kinerja (Johnson, *et. al.*, 2001). Oleh sebab itu, kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjual berpengaruh pada semakin baiknya implementasi strategi dengan fokus kinerja (Hill, *et. al.*, 1998). Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 : Semakin baik tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (agen), maka akan semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah.

Competitive Experience Terhadap Conflict Handling

Banyak manager penjualan lapangan yang percaya bahwa jika seseorang dapat menjual, misalnya barang-barang kelontong, ia akan sama berhasilnya dalam menjual produk-produk industrial atau produk-produk tak wujud seperti asuransi. Terlihat bahwa

peran seorang agen sangatlah penting dalam keberhasilan penjualan atas produk-produk asuransi. Strategi *personal selling* merupakan pilihan yang paling tepat untuk bisnis ini.

Personal selling mempunyai tiga peran utama dalam keseluruhan usaha pemasaran sebuah perusahaan (Berkowitz, et. al., 2000). Pertama, agen (*sales people*) adalah jalur hubungan antara perusahaan dan konsumennya. Peran ini mengharuskan agen untuk mencocokkan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan konsumen untuk memuaskan kedua belah pihak dalam proses pertukaran. Kedua, agen adalah perantara di mata konsumen. Agen mewakili apa yang dilakukan perusahaan atau mencoba untuk menjadi dan seringkali merupakan satu-satunya hubungan antara konsumen dan perusahaan. Ketiga, *personal selling* mungkin memainkan peran utama dalam program pemasaran perusahaan. Menjalin hubungan antara agen dan nasabah/calon nasabah (*interpersonal*), peranan kontak langsung (*mutual disclosure*) sangat penting artinya. Banyak transaksi terjadi karena keberhasilan agen dalam mengadakan kontak pertama, dan sebaliknya kegagalan pertama inipun seringkali menyebabkan gagalnya seluruh rencana penjualan karena dari awal sudah terjalin hubungan yang kurang baik.

Derlega, et. al., (1978) dalam Jasfar (2002) membedakan *mutual disclosure* ini atas dua hal: yang pertama yaitu *individual disclosure* yang menggambarkan kemampuan seseorang untuk menyampaikan sesuatu secara lisan kepada orang lain yang mencerminkan pikiran-pikirannya, pengalamannya, dan perasaannya, sementara yang kedua disebut

sebagai *product disclosure*, yang menggambarkan kemampuan seseorang untuk menjelaskan sesuatu produk berdasarkan pengetahuannya terhadap produk tersebut. *Product disclosure* ini dapat disamakan dengan keahlian (*expertise*) seseorang tentang suatu produk. Selanjutnya hasil penelitian dari beberapa industri jasa, Berry (1999) dalam Jasfar (2002) mengungkapkan bahwa keahlian agen (*sales person expertise*) sangat berperan dalam menanamkan kepercayaan nasabah/calon nasabah dan sekaligus menjadi salah satu fondasi hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan nasabahnya

Sementara itu hasil penelitian Moorman, et. al., (1993) dalam Jasfar (2002) memperlihatkan bahwa kekuasaan agen (*sales person's power*) dalam negosiasi dengan nasabah akan menimbulkan kepercayaan bahwa transaksi dapat berjalan sesuai dengan proses yang ingin dicapai. Pengaruh positif dari kualitas hubungan tergantung pada harapan nasabah atas peran yang dilakukan oleh agen (Solomon, et. al., 1985 dalam Jasfar, 2002). Sedangkan Doney and Cannon (1997) dalam Jasfar (2002), membedakan karakteristik agen ini atas *sales person expertise* dan *sales person power*. Kualitas hubungan antara seorang nasabah dengan agen banyak ditentukan oleh keahlian seseorang dalam menyampaikan hal. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen).

Competency terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan *salesforce* mendekati dan melayani dengan baik *customer*-nya (Spiro & Weitz, 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, *et. al.*, 2001). Selanjutnya menurut Baldauf, *et. al.*, (2001) kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Anglin, *et. al.*, (1990) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada

volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Pendapat Badger, *et. al.*, (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implementasi atas hubungan strategi antar perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf, *et. al.*, (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Semakin tinggi tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (*agen*), maka akan semakin meningkatkan tingkat kinerja penjualan (*agen*).

Relationship Quality terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Ketika hubungan konsumen dengan penyedia jasa telah sampai pada hubungan

yang disebut sebagai *true relationship* dimana hubungan tipe ini didasarkan pada kepercayaan yang tinggi konsumen terhadap penyedia jasa (Liljander dan Roos, 2002) maka konsumen dapat lebih memaafkan penyedia jasa bila terjadi kegagalan dalam proses transfer jasa (Matilla, 2001). Cannon & Homburg (2001) berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan. Johnson (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam sebuah kualitas hubungan antar perusahaan yang baik, kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) lebih mendominasi dalam berinteraksi dan berassosiasi antara orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Beberapa karakteristik seperti kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) dapat menjadi ciri khas dalam hubungan yang baik antara agen dengan nasabah.

Menurut Callaghan, *et. al.*, (1995), terdapat beberapa hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam membangun *relationship Quality* yakni: (1). konsumen menghargai satu pertukaran sebagai sesuatu kondisi yang penting dan *sufficient* dari suatu keberadaan relasi, ditandai dengan terbentuknya sebuah *continuum relationship*. (2) terinspirasi oleh

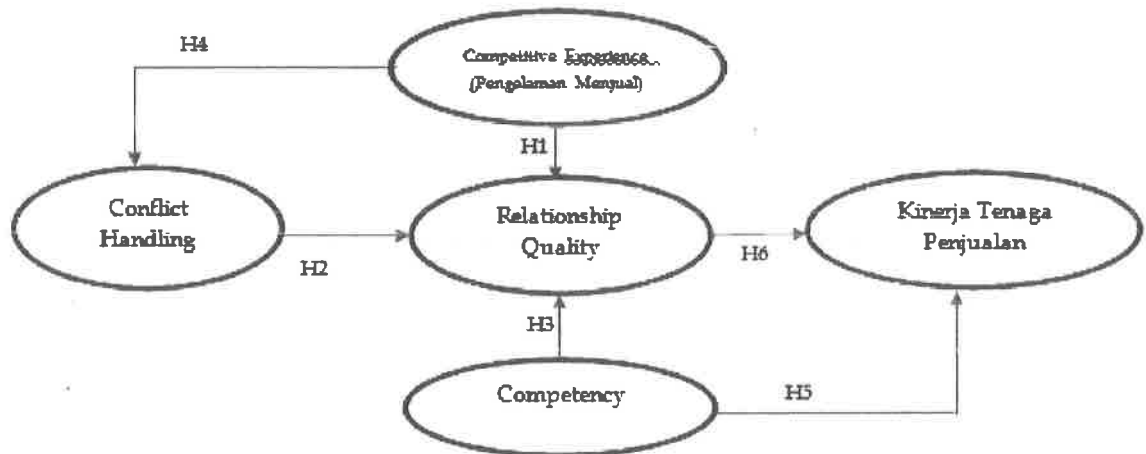
postulat Barnes (1997) yang menyatakan bahwa tidak ada *relationship* yang akan tetap ada, tanpa perasaan konsumen bahwa relasi tersebut memang benar-benar ada. Pemahaman postulat ini terfokus pada perspektif konsumen. (3) eksistensi *relationship* terjadi jika pembeli menerima pertukaran dengan penjual sebagai interaksi yang potensial pada masa mau pun masa akan datang. Dengan tiga dasar pertimbangan di atas diharapkan akan terwujud *relationship outcomes* yaitu: *relationship satisfaction, trust, relationship commitment* serta *buying behavior* (Oderkerken, *et. al.*, 2003). Berdasarkan uraian di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H6 : Semakin tinggi baik kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara tenaga penjualan dengan nasabah, maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (agen)

PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, maka model penelitian ini dapat dikembangkan ke dalam model konseptual seperti disajikan pada gambar 1 dibawah ini.

Gambar 1
Model Penelitian



Model penelitian tersebut di atas menjelaskan beberapa hal berikut. Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini diduga tingkat pengalaman menjual (*Competitive Experience*) tenaga penjualan (agen) berpengaruh terhadap *Relationship Quality* dengan nasabah, tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) tenaga penjualan berpengaruh terhadap *Relationship Quality* dengan nasabah, kompetensi (*competency*) yang dimiliki tenaga penjualan (agen) berpengaruh terhadap *Relationship Quality* dengan nasabah, tingkat pengalaman menjual (*Competitive Experience*) tenaga penjualan (agen) berpengaruh terhadap tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) tenaga penjualan, serta kompetensi (*competency*) yang dimiliki tenaga penjualan (agen) berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan, dan pada akhirnya *Relationship Quality* dengan nasabah berpengaruh terhadap Kinerja tenaga penjualan (agen).

METODE PENELITIAN

Variabel Digunakan dalam Penelitian, seperti yang telah dijelaskan oleh Hair Jr. et. al., (2006) bahwa konsep dioperasikan mengacu pada proses kunci dalam model pengukuran yang melibatkan penentuan variabel terukur yang akan mewakili konstruk dan cara yang akan diukur menggunakan unsur-unsur yang memberikan makna digunakan dalam menguji hipotesis.

Untuk menguji model dan semua yang diusulkan pada hipotesis, maka dapat dikembangkan definisi operasional yang merupakan penjabaran dan pengukuran variabel dan indikator yang dipilih dalam penelitian ini, variabel dan indikator *Competitive Experience* (pengalaman kerja) dan *Competency* yang dimiliki oleh tenaga penjualan (agen) serta kemampuan tenaga penjualan (agen) dalam penanganan konflik (*Conflict Handling*), diperlukan untuk mencapai

hubungan yang berkualitas (*Relationship Quality*) dengan nasabah atau calon nasabah yang pada akhirnya akan meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan. Tabel 1 menyajikan daftar item pengukuran dengan *standardized*

estimates dan *critical ration* untuk mengevaluasi validitas konstruk dari konsep yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan output AMOS analisis faktor konfirmatori (Arbuckle 2012).

Tabel 1
Variabel Operasi

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
Competitive Experience (pengalaman kerja)	Tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks (Leigh & Mc.Graw 1989 dalam Kohli, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berpengalaman menjual produk (X1) ▪ Berpengalaman dalam menghadapi pesaing (X2) ▪ Berpengalaman dalam menyesuaikan diri konsumen (X3)
Conflict Handling	Penanganan konflik didefinisikan oleh Thomas dan Kilmann (1974) sebagai situasi di mana keprihatinan dari dua orang tampaknya tidak kompatibel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan memastikan masalah bukan dari pihak agen (X4) ▪ Memberi solusi yang praktis (X5) ▪ Kecepatan penyelesaian klaim (X6)
Competency	<i>Competency</i> menurut Tjiptono dan Candra (2005) yaitu penguasaan ketrampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keahlian mempresentasikan produk (X7) ▪ Keahlian melakukan negoisasi (X8) ▪ Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X9) ▪ Pengetahuan produk pesaing (X10)
<i>Relationship Quality</i>	Hubungan pemasaran adalah untuk membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan mitra lainnya, pada keuntungan, sehingga tujuan dari pihak yang terlibat terpenuhi. (Gronroos, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saling membutuhkan (<i>commitment</i>) (X11) ▪ Saling percaya (<i>trust</i>) (X12) ▪ Saling berbagi informasi (<i>information exchange</i>) (X13)
Kinerja Tenaga Penjualan	Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, <i>et. al.</i> , 2001). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jumlah nasabah (X14) ▪ Keuntungan komisi penjualan (X15) ▪ Pencapaian Target Penjualan (X16)

Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh dari Tenaga Penjualan (agen) pada Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap. Sampel yang digunakan sebanyak 124 tenaga penjualan dengan masa kerja (menjadi agen) minimal 1 tahun. Pengambilan sampel menggunakan teknik non-random sampling yaitu *Purposive Sampling*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*) dan dikumpulkan langsung dari pengisian kuesioner

terseruktur dengan menggunakan pernyataan tertutup (skala 1-10) dan pertanyaan terbuka.

Teknik pengumpulan data dilakukan didalam satu ruangan, dimana responden yang menjadi sampel penelitian telah dikumpulkan, kemudian penelitian menyebarkan kuesioner kepada tiap responden, kemudian akan menjawab satu-per-satu pertanyaan setelah mendengarkan penjelasan singkat dari penelitian pada setiap butir pertanyaan secara berurutan. Tabel 2 menampilkan daftar poin-poin Pengukuran uji validitas pada penelitian ini.

Tabel 2
Skala dan Pengukuran – Validitas Konstruk

	Estimate	S.E	C.R	P
Competitive_Experience				
▪ Berpengalaman menjual produk	1.000			
▪ Berpengalaman dalam menghadapi pesaing	1.044	.089	11.765	***
▪ Berpengalaman dalam menyesuaikan diri konsumen	1.092	.093	11.793	*****
Conflict_Handling				
▪ Kemampuan memastikan masalah bukan dari pihak agen	.895	.090	9.926	***
▪ Memberi solusi yang praktis	1.047	.087	12.069	***
▪ Kecepatan penyelesaian klaim	1.000			
Competency				
▪ Keahlian melakukan negoisasi	.878	.068	12.923	***
▪ Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk	1.000			
Relationship_Quality				
▪ Saling membutuhkan (<i>commitment</i>)	1.000			
▪ Saling percaya (<i>trust</i>)	.995	.069	14.475	***
▪ Saling berbagai informasi (<i>information exchange</i>)	.751	.065	11.603	***
Kinerja_tenaga_penjualan				
▪ Jumlah nasabah (X14)	1.000			
▪ Keuntungan/komisi penjualan (X15)	.841	.064	13.222	***
▪ Pencapaian Target Penjualan (X16)	.928	.059	15.781	***

ANALISI DATA

Data Scceering

Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91). Pada hasil perhitungan menggunakan AMOS ver.21, terlihat bahwa terdapat nilai *skew c.r* yang berada diluar rentang -2,58 sampai dengan + 2,58 yakni pada X7 dan X10 sehingga dapat disimpulkan secara *univariate* tidak baik, oleh karena itu dengan merujuk pada Tabachnick, B.G. and L.S Fidell (2012) dalam Ferdinand (2014, p.122), peneliti dapat melakukan *Tranformasi Logarithma* data untuk memungkinkan mendapat data yang berdistribusi normal. Salah satu caranya menggunakan data asli diakarkuadratkan atau $X_{baru} = \sqrt{X}$ atau dengan $\log_{10}(X)$ pada program SPSS, (Ferdinand, 2014, p.112). Namun setelah dilakukan normalitas data dengan menggunakan *Tranformasi Logarithma* \sqrt{X} dan $\log_{10}(X)$ pada X7 dan X10, data masih terlihat tidak normal dengan nilai *skew c.r* berada diluar rentang $\pm 2,58$ dengan hasil tersebut maka perlu dicarikan jalan lain untuk menyelesaikan analisis ini dengan baik, caranya adalah dengan mengeluarkan variabel tersebut (X7 & X10) dari model (Ferdinand, 2014, p.112).

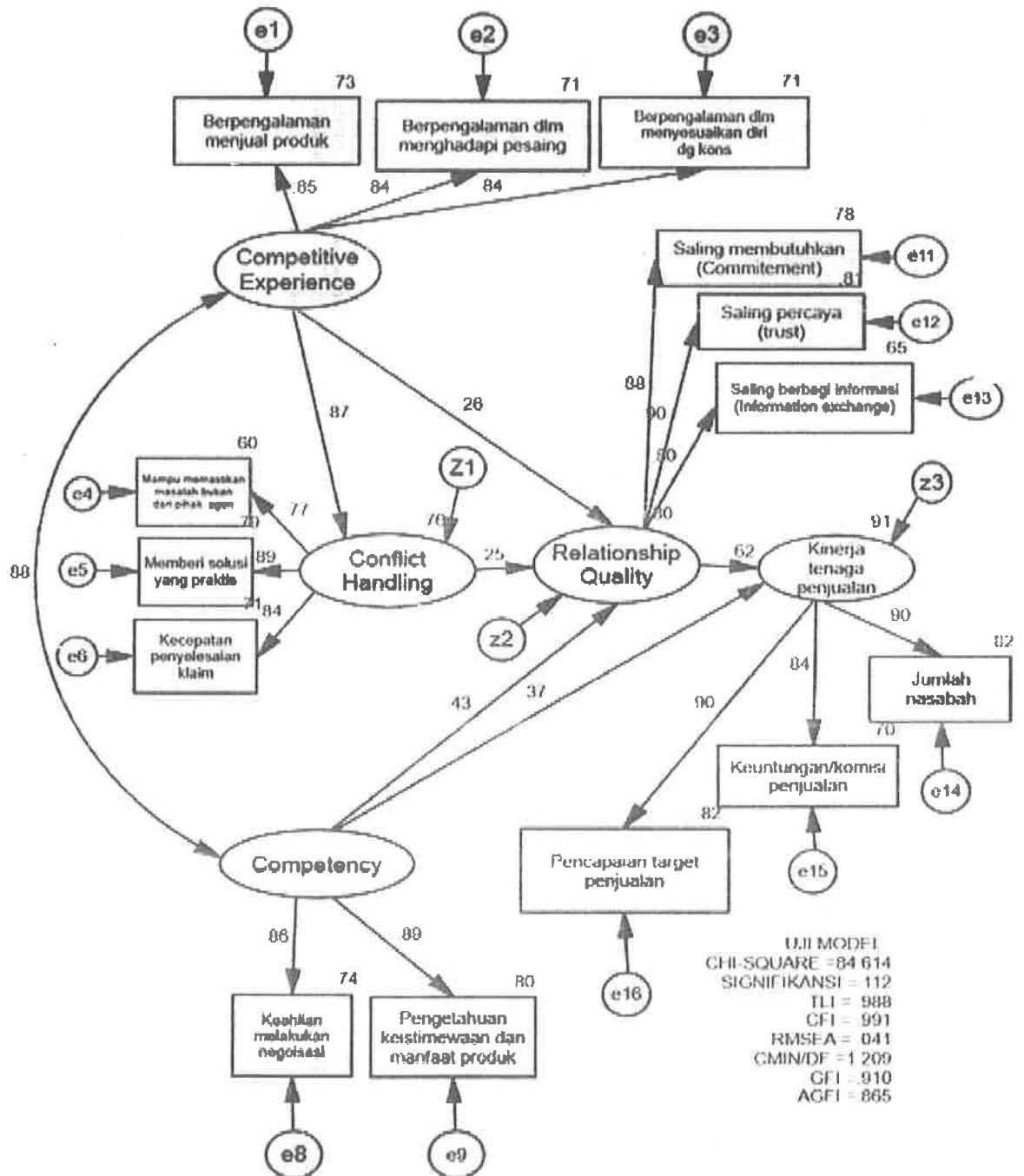
Setelah variabel yang tidak normal dikeluarkan dari model, dalam hal ini (X7 adalah keahlian mempresentasikan produk

dan X10 adalah pengetahuan produk pesaing), maka selanjutnya adalah melakukan re-running AMOS pada model yang dapat diterima untuk mencapai *goodness of fit indices*, seperti yang ditunjukkan dalam pengukuran validitas melalui analisis faktor konfirmatori seperti yang disajikan dalam Tabel 2.

STRUKTURAL ANALISIS MODEL

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan software SEM-AMOS dalam full Model struktural seperti disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 3, dengan menggunakan dua langkah pengujian hipotesis sebagai berikut. Pada langkah pertama dalam penelitian ini menguji *goodness of fit* dari model menggunakan kriteria dasar dalam SEM seperti tingkat chi-square signifikansi, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA (Arbuckle 2012). Dan hasil yang didapat $\chi^2 = 84.614$, masih dibawah *chi-square* tabel dengan derajat kebebasan 70 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 90.53; GFI = 0.910; AGFI = 0.865; CFI = 0.991; TLI = 0.988; RMSEA = 0.041, jika melihat hasil pada langkah pertama maka model yang diajukan dalam penelitian ini adalah valid. Kemudian langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis untuk hubungan kausal antara variabel menggunakan kriteria C.R (*Critical rasio*) yang sama atau lebih besar dari 2.0 (Arbuckle 2012). Dari hasil pengamatan pada langkah kedua ini diketahui bahwa semua hipotesis diterima kecuali pada hipotesis hubungan klausa *Competitive Experience* dengan *Relationship Quality* dan hipoetsishubungan klausa *Conflict Handling* dengan *Relationship* yang hasilnya ditolak, seperti yang disajikan pada tabel 3.

Gambar 2
Full Structural Model



Tabel 3
Koefisien Jalur (Standarisasi) dan Nilai t untuk Model Struktural

Hypothesized Variables		Estimate	C.R.	Hypothesis Test
Conflict_Handling	← Competitive_Experience	.824	9.629	Supported
Relationship_Quality	← Competitive_Experience	.329	1.083	Not Supported
Relationship_Quality	← Conflict_Handling	.341	1.648	Not Supported
Relationship_Quality	← Competency	.437	2.554	Supported
Kinerja_tenaga_penjualan	← Relationship_Quality	.679	5.088	Supported
Kinerja_tenaga_penjualan	← Competency	.409	3.095	Supported

UJI MEDIASI DENGAN SOBEL-TEST

Salah satu cara yang populer dalam menguji hipotesis yang dikembangkan adalah uji-z dari sobel atau disebut saja *Zobel test* (Soper, D.S. 2014 dalam Ferdinand, 2014) dengan menggunakan rumus berikut ini, *Sobel Test Statistic* :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dari uji mediasi yang dilakukan pada gambar 3, diketemukan bahwa variabel *Competency* → *Relationship Quality* → *Kinerja tenaga penjualan* memiliki nilai *Sobel test statistic* : 2.29843774, *One-tailed probability* : 0.01076844, $z = 2.29843774$ (*signfc.* = 0.01) hal ini menunjukkan bahwa adanya peran variabel *Relationship Quality* (agen Prudential) dalam mediasi hubungan antara *Competency* dan *Kinerja tenaga penjualan* pada objek penelitian ini. Dan selanjutnya pengujian mediasi dilakukan pada *Competitive Experience* → *Conflict Handling* → *Relationship Quality* namun nilai yang didapat pada mediasi conflict handling sebesar didapat nilai *Sobel test statistic* : 1.61867087,

One-tailed probability : 0.05275905 dan nilai $z = 1.61867087$ (*signfc.* = 0.05) hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya peran variabel *Conflict Handling* (agen Prudential) dalam mediasi hubungan antara *Competitive Experience* dan *Relationship Quality* pada objek penelitian ini.

DISKUSI & HASIL TEMUAN

Berdasarkan hasil jawaban responden pada kuesioner, selanjutnya dilakukan analisis data deskriptif dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Teknik skoring indeks dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, sehingga angka indeks yang dihasilkan akan berawal dari angka 10 hingga 100, tanpa angka 0. Interval yang didapat adalah 90 dengan jarak 18, sehingga dihasilkan 5 katagori interpretasi indeks yaitu sangat rendah (10.00 – 28.00), rendah (28.10 – 46.00), sedang (46.10 – 64.00), tinggi (64.10 – 82.00), dan sangat tinggi (82.10 – 100). Berdasarkan penentuan ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dan indikator-

indikator yang digunakan pada penelitian ini (Ferdinand, 2006). Berikut disajikan nilai indeks

dari setiap variabel-variabel dan indikator-indikator beserta hasil temuan-temuan penelitian.

Tabel 4
Deskripsi Indeks Competitive Experience
(Nilai Indeks 81,13% — Tinggi)

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Hasil Temuan Penelitian - Pendapat Responden
Berpengalaman menjual produk (X1)	84,1% Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat pengalaman saya dalam menjual produk-produk asuransi sangat kurang/tidak berpengalaman menjual produk asuransi selain di Prudential • Saya mendapatkan pengalaman, setelah mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh prudential, hal itu sangat membantu saya dalam menjual produk asuransi prudential • Selain pelatihan, pengalaman menjual produk asuransi bisa saya dapat melalui group diskusi yang rutin diselenggarakan pada hari senin malam
Berpengalaman dalam menghadapi pesaing (X2)	80,2% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Saya memiliki pengalaman dalam menghadapi pesaing sebelum menjadi agen prudential, hal itulah yang menjadi modal saya dalam menjual produk-produk prudential • Penguasaan materi tentang produk asuransi yang akan jual membuat lebih saya perca diri • Bertanya kepada leader salah satu cara saya dalam menghadapi pesaing
Berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan konsumen (X3)	79,1% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Pada saat melakukan prospek presentasi, saya dahulukan dengan prolog atau sharing dengan calon nasabah • Saya melakukan supervise dengan sepenuh hati dengan menjadikan nasabah adalah bagian dari langkah untuk sukses • Saat menghadapi calon nasabah dengan jumlah yang banyak, metode ice breaking sering saya gunakan • Upaya saya dalam penyesuaian diri dengan nasabah adalah berperan sebagai sahabat atau teman

Tabel 5
Deskripsi Indeks Conflict Handling
(Nilai Indeks 81,73 % — Tinggi)

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Hasil Temuan Penelitian - Pendapat Responden
Mampu memastikan masalah bukan dari pihak agen (X4)	87,6 % Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Jika menemukan permasalahan klaim, saya berupaya mengklarifikasi secara sistematis sesuai dengan perjanjian yang ada didalam Polis • Jika dihadapkan permasalahan nasabah yang rumit tentang klaim, saya berupaya melakukan Fact Finding seperti penelusuran riwayat nasabah, wawancara dengan orang terdekat nasabah dsb. • Saya mendapatkan <i>Fact Finding Technique</i> dari program pelatihan yang rutin (sabtu dan minggu) diselenggarakan oleh Prudential • Memberikan edukasi kepada nasabah yang mengalami permasalahan
Memberi solusi yang praktis (X5)	80,5% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Saya pernah menyarankan kepada nasabah yang telah menjadi nasabah di prudential selama 6 tahun lebih untuk mengambil uang Top Up-nya • Handling Object adalah salah satu teknik yang diberikan kepada pada agen dalam memberikan solusi kepada nasabah atau calon nasabah • Datang ke rumah atau kantor nasabah yang mengalami permasalahan dan berkomunikasi secara intens
Kecepatan penyelesaian klaim (X6)	77,1% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Pada saat saya mengurus klaim asuransi nasabah yang pertama saya lakukan adalah meminta rekam medik dari rumah sakit tempat nasabah dirawat • Jarang Nasabah meminta bantuan agent, karena pengurusan Klaim di Prudential sangat mudah • Rata-rata penyelesain klaim adalah 1 sampai dengan 2 hari

Tabel 6
Deskripsi Indeks Competency (Nilai Indeks 78,8% — Tinggi)

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Hasil Temuan Penelitian - Pendapat Responden
Keahlian melakukan negosiasi (X8)	77,1% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Reaksi calon nasabah saat saya melakukan proses negosiasi: <ol style="list-style-type: none"> 1) Terjadi closing yang berarti menjadi nasabah 2) Mengikutkan anak dan istrinya untuk menjadi nasabah di Prudential 3) Ada calon nasabah yang memikirkan untuk pindah dari asuransi lain ke Prudential 4) Walaupun calon nasabah sudah menggunakan BPJS akan tetapi mereka tertarik untuk menjadi nasabah di Prudential 5) Calon nasabah saat terjadi closing mengikuti apa yang telah saya sarankan
Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X9)	78,5% Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Upaya yang dilakukan agen dalam mempelajari keistimewaan dan manfaat produk Prudential adalah : <ol style="list-style-type: none"> 1) Mengikuti training dan seminar 2) Bertanya kepada Leader agent yang lebih senior 3) Membaca buku panduan atau brosur Prudential 4) Sharing focus group discussion yang rutin diselenggarakan oleh Agency MRT

Tabel 7
Deskripsi Indeks Relationship quality (Nilai Indeks 87,93% — Sangat Tinggi)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Hasil Temuan Penelitian - Pendapat Responden
1	Saling membutuhkan (<i>commitment</i>) (X11)	83,9% Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Dengan sikap saling membutuhkan dengan calon nasabah membantu penjualan saya, maka upaya saya untuk menumbuhkan sikap saling percaya dengan calon nasabah adalah dengan ; <ol style="list-style-type: none"> 1) Selalu memberi informasi terbaru, baik melalui SMS maupun saat tatap muka 2) Memberikan perhatian extra kepada nasabah saat sedang dirawat dirumah sakit dan menganggapnya sebagai saudara 3) Membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh nasabah seperti saat nasabah sedang dirawat dirumah sakit 4) Selalu menjaga komunikasi
2	Saling percaya (<i>trust</i>) (X11)	88,1% Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Saat saya meminta informasi tentang calon nasabah dan keluarganya, nasabah tersebut memberikan informasi yang akurat Saya selalu berusaha untuk tepat waktu jika calon nasabah ingin bertemu Saya berusaha menerima jika calon nasabah memberikan kritik, baik kepada saya sendiri maupun kepada Prudential
3	Saling berbagi informasi (<i>information exchange</i>) (X13)	89,8% Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Saya selalu berbagi informasi dengan calon nasabah Prudential dengan efektif dan efisien, untuk memperlancar penjualan saya. Bentuk paya yang dilakukan: <ol style="list-style-type: none"> 1) Melakukan pendekatan kepada calon nasabah terlebih dahulu, dan menjalin hubungan baik dengan mereka, serta mendengarkan komentar-komentar pelanggan akan produk kita 2) Menanyakan kepada calon nasabah apa yang dibutuhkan berkaitan dengan produk kita. 3. Menanyakan pada calon nasabah apa yang disenangi dari produk Prudential 3) Menanyakan kepada calon nasabah keuhun-keuhun yang ada diproduk Prudential dan membandingkan dengan produk 4) Memberikan contoh pengalaman nasabah lain tentang manfaat asuransi Prudential

Tabel 4.11
Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjualan
(Nilai Indeks 89,90% — Sangat Tinggi)

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Hasil Temuan Penelitian - Pendapat Responden
Jumlah nasabah (X14)	89.1 % Sangat Tinggi	Terdapat peningkatan jumlah nasabah dibandingkan bulan lalu walaupun masih jauh dari harapan (rata-rata responden menjawab 5 s/d 10%)
Keuntungan/komisi penjualan (X15)	90 % Sangat Tinggi	Terdapat kenaikan keuntungan/komisi yang saya terima dibandingkan dengan bulan lalu, meskipun masih jauh dari harapan saya. (rata-rata responden menjawab kenaikan keuntungan sebesar 5 s/d 10 %)
Pencapaian target penjualan (X16)	90,6 % Sangat Tinggi	Terdapat kenaikan target penjualan dibandingkan dengan bulan lalu (rata-rata responden menjawab akan meningkatkan target penjualan sebesar 10 s/d 20 %)

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa hipotesis pertama, bahwa Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin tinggi tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*). Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi "Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin tinggi tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara seorang tenaga penjual (agen asuransi) dengan konsumen (nasabah/pemegang polis)" berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini ditolak. Hasil penelitian tersebut di atas ini bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Crosby, *et. al.*, 1990 dan Zeithaml (1981). Bahwa semakin tinggi *Competitive Experience* tenaga penjual akan semakin meningkatkan *Relationship Quality*, akan tetapi hasil dalam penelitian ini relevan

seperti yang dilakukan oleh Frankwick, *et. al.*, (2014) dimana status (pengalaman) tenaga penjual tidak mendukung terhadap kualitas hubungan antara penjual – pembeli, artinya dalam penelitian yang dilakukan oleh Frankwick, *et. al.* (2014) pembeli cenderung akan beralih ke produk lain atau mempertahankan suatu produk sangat dipengaruhi oleh adanya perubahan situasional yang terjadi di provider (perusahaan).

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *Competitive Experience* tenaga penjual (agen) Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap antara lain; "berpengalaman menjual produk", "berpengalaman dalam menghadapi pesaing" dan "berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan konsumen". Sedangkan variabel *Relationship Quality* menurut Johnson (1999); Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau *et. al.*, (2002) dibentuk oleh indikator-indikator seperti; saling membutuhkan (*commitment*), saling percaya (*trust*) dan saling berbagi informasi

(*information exchange*). Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap. Pada penelitian diketahui bahwa *Competitive Experience* ternyata tidak begitu dipermasalah oleh Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap pada saat proses rekrutmen agen baru, hal inilah yang diindikasikan bahwa variabel *Competitive Experience* tidak berkorelasi langsung dengan variabel *Relationship Quality*. Oleh karena itu, *Agen Leader* harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

Kemudian dari hasil dari penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa hipotesis kedua, bahwa Semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen), maka semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi "Semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen), maka semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah", berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini ditolak. Hasil penelitian tersebut di atas ini bertolak belakang dengan penelitian yang telah dilakukan Dita Wisnu. P dan Sulaiman (2005) bahwa semakin baik *Conflict Handling* tenaga penjual akan semakin meningkatkan *Relationship Quality*. Akan tetapi hasil pembuktian pada hipotesis dua ini dikuatkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Rendi

(2011) dimana perilaku penanganan konflik seseorang tenaga marketing tidak memberikan dampak positif terhadap kualitas hubungan dengan nasabah.

Hal ini terjadi dikarenakan banyak agen Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap belum dapat menyelesaikan konflik dengan tepat dan baik, dengan cara menghilangkan kerugian yang tidak perlu dan ketidaknyamanan kepada nasabahnya atau calon nasabah, dan juga tidak didukung dengan adanya *service recovery* dimana setelah adanya konflik dengan nasabah, pihak Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap dengan cepat memberikan penanganan yang cepat sehingga nasabahnya tidak merasa dirugikan, dengan begitu nasabah akan merasa puas, dan akhirnya menjadi loyal.

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *Conflict Handling* tenaga penjualan (agen) Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap antara lain; "mampu memastikan masalah bukan dari pihak agen", "memberi solusi yang praktis dan kecepatan dalam menyelesaikan klaim". Sedangkan variabel *Relationship Quality* menurut Johnson (1999); Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau *et. al.*, (2002) dibentuk oleh indikator-indikator seperti; saling membutuhkan (*commitment*), saling percaya (*trust*) dan saling berbagi informasi (*information exchange*).

Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap. Walaupun dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator "memberi solusi

yang praktis” merupakan indikator yang paling dominan dari pada indikator “mampu memastikan masalah bukan dari pihak agen” dan “kecepatan dalam menyelesaikan klaim”. Namun demikian hasil tersebut tidak dapat membuktikan bahwa jika Semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen), maka semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah pada objek penelitian ini. Hal ini memberikan mengindikasikan bahwa jika tenaga penjualan dapat memberi solusi yang praktis kepada nasabah atau calon nasabah akan meningkatkan kualitas hubungan (*Relationship Quality*). Namun, indikator “mampu memastikan masalah bukan dari pihak agen” dan “kecepatan dalam menyelesaikan klaim” belum dapat membantu tenaga penjualan (agen) dalam upaya meningkatkan *Relationship Quality* dengan nasabah atau calon nasabah.

Hipotesis ketiga yaitu, bahwa Semakin baik tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (agen), maka akan semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah. Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “Semakin baik tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (agen), maka akan semakin baik tingkat kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara agen dengan nasabah”, berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini dapat diterima.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat

justifikasi penelitian terdahulu, seperti pada penelitian yang dilakukan Spiro & Weitz (1990); Dita Wisnu. P & Sulaiman (2005); Kohli (1998); Baldauf, *et. al.*, (2001); dan Shoemaker dan Johlke, (2002), yang berpendapat kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dan percaya diri dalam meyakinkan pelanggan.

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *competency* tenaga penjualan (agen) Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap setelah dilakukan modifikasi model antara lain; “keahlian melakukan negoisasi” & “pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk”. Sedangkan variabel *Relationship Quality* menurut Johnson (1999); Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau *et. al.*, (2002) dibentuk oleh indikator-indikator seperti; saling membutuhkan (*commitment*), saling percaya (*trust*) dan saling berbagi informasi (*information exchange*).

Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator “pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk” merupakan indikator yang paling dominan yang ada pada variabel *competency* terhadap variabel *Relationship Quality*. Hal ini memberikan pemahaman bahwa tenaga penjualan yang memiliki pengetahuan keistimewaan dan manfaat

produk asuransi prudential akan meningkatkan *Relationship Quality* yang baik dengan nasabah atau calon nasabah.

Hipotesis keempat yaitu, bahwa Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen). Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi "Semakin tinggi tingkat *Competitive Experience* (Pengalaman Menjual) seorang tenaga penjual, maka semakin baik tingkat penanganan konflik (*Conflict Handling*) oleh tenaga penjualan (agen)", berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini dapat diterima.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti pada penelitian yang dilakukan Berkowitz, *et. al.*, (2000), yang menyatakan bahwa *Personal selling* mempunyai tiga peran utama dalam keseluruhan usaha pemasaran sebuah perusahaan. Pertama, agen (*salespeople*) adalah jalur hubungan antara perusahaan dan konsumennya. Peran ini mengharuskan agen untuk mencocokkan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan konsumen untuk memuaskan kedua belah pihak dalam proses pertukaran. Kedua, agen adalah perusahaan di mata konsumen. Agen mewakili apa yang dilakukan perusahaan atau mencoba untuk menjadi dan seringkali merupakan satu-satunya hubungan antara konsumen dan perusahaan. Ketiga, *personal selling* mungkin memainkan peran utama

dalam program pemasaran perusahaan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan dalam hipotesis ini adalah *conflict handling* dapat dilakukan secara tuntas jika seorang agen memiliki tingkat *Competitive Experience* (pengalaman menjual) yang tinggi.

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *Competitive Experience* tenaga penjualan (agen) Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap antara lain; "berpengalaman menjual produk", "berpengalaman dalam menghadapi pesaing" dan "berpengalaman dalam menyesuaikan diri dengan konsumen". Sedangkan variabel *Conflict Handling* antara lain; "mampu memastikan masalah bukan dari pihak agen", "memberi solusi yang praktis dan kecepatan dalam menyelesaikan klaim".

Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator "berpengalaman menjual produk", dan "berpengalaman dalam menghadapi pesaing" merupakan indikator yang paling dominan yang ada pada variabel *Competitive Experience* terhadap variabel *Conflict Handling*. Hal ini memberikan pemahaman bahwa tenaga penjualan yang berpengalaman menjual produk dan berpengalaman dalam menghadapi pesaing cenderung dapat menyelesaikan konflik.

Hipotesis kelima yaitu, bahwa Semakin tinggi tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (agen), maka akan semakin

meningkatkan tingkat kinerja penjualan (agen). Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima berbunyi "Semakin tinggi tingkat kompetensi (*competency*) yang dimiliki oleh tenaga penjual (agen), maka akan semakin meningkatkan tingkat kinerja penjualan (agen)", berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini dapat diterima.

Pada hipotesis kelima ini merupakan hipotesis *research gap* yang dikemukakan pada penelitian Crosby, *et. al.*, (1990) bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan menurut Ahmad S.Z, *et. al.*, (2010 : 201) dalam penelitian di *Malaysian Telecommunications Company*, tidak menemukan hubungan antara *competency* tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjual, yang berarti bahwa tingkat tinggi keahlian tenaga penjualan tidak berkorelasi dengan kinerja tenaga penjualan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti pada penelitian yang dilakukan Crosby, *et. al.*, (1990) dimana dalam hipotesis ini menyimpulkan bahwa jika tenaga penjualan (agen) memiliki aspek keahlian atau kompetensi yang tinggi, maka meningkatkan kinerja penjualan seorang agen.

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *competency* tenaga penjualan (agen) Prudential Life Assurance MRT Champions Cilacap setelah dilakukan modifikasi model antara lain; "keahlian

melakukan negoisasi" & "pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk". Sedangkan indikator pembentuk variabel pada *Kinerja tenaga penjualan* menurut Ferdinand, (2002), Baldauf, *et. al.*, (2001) antara lain : "jumlah nasabah", "keuntungan/komisi penjualan" dan "pencapaian target penjualan".

Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator "pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk" merupakan indikator yang paling dominan yang ada pada variabel *Competency* terhadap variabel *Kinerja tenaga penjualan*. Hal tersebut memberikan sebuah gambaran bahwa jika seorang agen menguasai pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk asuransi prudential, maka akan membantu dalam meningkatkan kinerja penjualannya seperti peningkatan jumlah nasabah, peningkatan/komisi penjualan dan pencapaian target penjualan pada periode sebelumnya.

Hipotesis keenam yaitu, bahwa Semakin tinggi baik kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara tenaga penjualan dengan nasabah, maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (agen). Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima berbunyi "Semakin tinggi baik kualitas hubungan (*Relationship Quality*) antara tenaga penjualan dengan nasabah, maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan (agen)", berdasarkan hasil yang didapat dari pengolahan data pada tabel 3, pada hipotesis ini dapat diterima.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti pada penelitian yang dilakukan Cannon & Homburg (2001) yang berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan. Walaupun penelitian Cannon & Homburg pada segi persepektif antara *buyer-supplier*, akan tetapi dapat dikaitkan dalam hipotesis ini dimana jika seorang agen dapat membangun kualitas hubungan (*Relationship Quality*) yang baik atau positif maka akan meningkatkan kinerja penjualannya.

Faktor-faktor/indikator yang dibentuk oleh variabel *Relationship Quality* tenaga penjualan menurut Johnson (1999); Hennig-Thurau, 2000; Hennig-Thurau et. al., (2002) dibentuk oleh indikator-indikator seperti; saling membutuhkan (*commitment*), saling percaya (*trust*) dan saling berbagi informasi (*information exchange*). Sedangkan indikator pembentuk variabel Kinerja tenaga penjualan menurut Ferdinand, (2002), Baldauf, et. al., (2001) antara lain : "jumlah nasabah", "keuntungan/komisi penjualan" dan "pencapaian target penjualan".

Indikator-indikator tersebut berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap. Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator "saling percaya (*trust*)" merupakan indikator yang paling dominan yang ada pada variabel *Relationship Quality* terhadap variabel *Kinerja tenaga penjualan*. Hal tersebut memberikan sebuah gambaran bahwa jika seorang agen dapat membangu sikap saling percaya (*trust*) dengan nasabah, maka akan membantu

dalam meningkatkan kinerja penjualannya seperti peningkatan jumlah nasabah, peningkatan/komisi penjualan dan pencapaian target penjualan pada periode sebelumnya.

KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini merupakan salah satu usaha untuk menjawab bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual Prudential Life Assurance Agency MRT Champions Cilacap. Pada penelitian ini memperoleh bukti empiris bahwa variabel *Relationship Quality* berpengaruh positif terhadap Kinerja penjualan begitu juga variabel *Competency* juga berpengaruh positif terhadap Kinerja penjualan, namun Variabel-variabel yang membentuk variabel *Relationship Quality* yakni variabel *Competitive Experience* dan *Conflict Handling* berpengaruh negative terhadap *Relationship Quality*, akan tetapi pada variabel *Competency* terhadap *Relationship Quality* berpengaruh Positif. Hal lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah Pengaruh variabel *Competitive Experience* mempunyai hasil yang negatif terhadap *Conflict Handling*.

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan agar lebih memperhatikan bagaimana seorang agen dapat meningkatkan *relationship quality* kepada nasabah atau calon nasabah, sehingga diharapkan dari faktor tersebut akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual, namun bukan berarti tidak memperhatikan kompetensi tenaga penjual, Sedangkan variabel yang

lebih berpengaruh membentuk *relationship quality* adalah kompetensi tenaga penjual sehingga perlu di perhatikan kompetensi tenaga penjual tersebut, namun kompetensi akan lebih maksimal membentuk *relationship quality* bila digabungkan dengan *Conflict Handling* yang harus dimiliki setiap agen, dimana perilaku tersebut dapat pula dibentuk dari pengalaman menjual dari tenaga penjual tersebut, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja tenaga penjualan (agen) Prudential Life Assurance Agency MRT Champions.

Berdasarkan temuan penelitian maka beberapa implikasi kebijakan, yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen berikut ini. Pertama, pihak manajemen sebaiknya dalam menentukan target pencapaian jumlah nasabah mempertimbangkan kemampuannya, sehingga disarankan untuk menghindari penentuan target penjualan yang terlalu tinggi diluar kemampuan dari tenaga penjualan, memberikan reward bagi tenaga penjual dengan kinerja terbaik, dan evaluasi kinerja tenaga penjual berkala sebagai rangka meningkatkan customer-relationship quality. Kedua, Perusahaan dalam hal ini MRT Champion atau seorang Leader agen agar membantu seorang agen supaya memiliki sikap saling percaya atau kepercayaan nasabah terhadap agen tersebut tetap terjaga dengan cara selalu rutin atau paling tidak satu tahun sekali mengadakan Gathering, serta membantu para agen dalam usaha meningkatkan pertukaran informasi mungkin ada baiknya membuat sebuah akun di social media seperti Facebook, twitter, dll. yang sekiranya akan membantu agen dalam mencari sebuah informasi walaupun tidak secara

sengaja di sampaikan oleh nasabah. Ketiga, MRT Champion hendaknya melakukan komunikasi yang insentif kepada rumah sakit-rumah sakit yang telah ditujuk oleh Prudential sehingga dapat membantu kelancaran proses pengajuan klaim asuransi. Keempat, MRT Champion harus dapat memberikan sebuah keyakinan atau pemahaman bahwa persaingan itu tidak hanya terjadi antara produk asuransi lain melainkan dengan sesama agen baik itu agen yang berasal dari MRT Champion sendiri atau agen yang berasal dari agensi lain yang sama-sama menjual produk prudential. Hal ini sangat penting mengingat asuransi prudential merupakan market leader. Kelima, MRT Champion hendaknya menanamkan pemahaman pada tenaga penjualan untuk senantiasa menjalin hubungan baik dengan pelanggan, bisa menempatkan diri, dan mampu beradaptasi dalam segala situasi dan kondisi. Jika memungkinkan mengadakan pelatihan secara rutin 2 bulan sekali, misalnya bagaimana cara beradaptasi dalam proses penjualan, karena pengalaman yang tinggi harus tetap didukung oleh pelatihan pelatihan yang mendukung.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan PT. Prudential Life Assurance MRT Champion Cilacap, namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pada hasil uji kelayakan full model dengan Structural Equation Modeling (SEM) terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu AGFI (0,865). Hal ini menunjukkan bahwa

model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut. Berdasarkan hasil analisis statistik diperoleh nilai *R Square* variabel dependent *Conflict Handling* yaitu sebesar 0,760. Yang menggambarkan bahwa *Conflict Handling* mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja penjualan. Penelitian ini mengambil obyek penelitian perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi yang berada di wilayah kerja di Cilacap, selain itu pemain yang bergerak dalam menjual polis asuransi Prudential tidak hanya MRT Champion setidaknya ada 4 (empat) perusahaan yang menjual Polis Prudential di Cilacap. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.

Berdasarkan keterbatasan yang telah didiskripsikan maka penelitian studi mengenai kinerja tenaga penjualan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian. Misalnya dengan menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, yang dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih valid. Pada penelitian ini juga mendapati hasil yang negative dan tidak signifikan, yakni Hipotesis I dan II sehingga perlu dilakukan perbaikan model. Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas, misalnya seluruh perusahaan yang menjual Polis Prudential yang berada di Banyumas, sehingga peneliti

ke depan akan dapat mengamati perbedaan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

REFERENSI

- Arbuckle, JL 2012, *IBM® SPSS® Amos™ User's Guide*.
- Ahmad S.Z., Basir M. Sahand Kitchen P.J (2010), "The Reallationship between Sales Skill and Salesperson Performance, and the Impact of Organization Commitment as a Maderator: An Emperical Study in a Malaysian Telecommunications Company", *Journal od Economics and Management*, Vol.4. No. 2, pp 181 - 211.
- Anderson, E. and Weitz, B.A. (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, Vol. 8, pp. 310-23.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Augusty Ferdinand, (2002), "Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Strategi Pendahuluan ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No.1, (Mei), pp.107-119
- Augusty Ferdinand, (2006), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3", Badan

- Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, (2006), "Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian/ untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, (2014), " Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bendapudi, N. and Berry, L. (1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with service providers", *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 1, pp. 15-37.
- Berry, L.L. (1995), "Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 236-45.
- Berry, L.L. (2002), "Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 59-77.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1994), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cram, T. (2001), *Customers that Count – How to Build Living Relationships with Your Most Valuable Customers*, Financial Times/Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 3, pp. 68-81.
- Day, G.S. (1999), *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers*, Free Press, New York, NY.
- Deming, W. (1986), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Duncalf, A. and Dale, B. (1988), "Quality management effectiveness – an analytical approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 8 No. 5, pp. 1-45.
- Flynn, B., Schroeder, R. and Sakakibara, S. (1994), "A framework for quality management, research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-66.
- Frankwick, Gary L. Porter, Stephen S. Crosby, and Lawrence A (2014), "Dynamics of relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status", ProQuest, Oktober, pp 1-18
- Ganesa, Shankar, (1994), "Deteminan of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, No. 58, April, pp. 1-19
- Ghozali, I. (2005). *Model Persamaan Struktural*. Semarang: UNDIP.
- Gummesson, E. (1998), "Implementation requires a relationship marketing

- paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 3, pp. 242-9.
- Gundlach, G. and Murphy, P. (1993), "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 4, pp. 35-46.
- Hellier, P.K., Geursen, G.M., Carr, R.A. and Rickard, J.A. (2003), "Customer Repurchase Intention. A General Structural Equation Model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 11/12, pp. 1762-1800.
- Hendricks, K. and Singhal, V. (2001), "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 269-85.
- Hennig-Thurau, T. and Klee, A. (1997), "The impact of customer satisfaction and relationship quality and customer retention: a critical reassessment and model development", *Psychology and Marketing*, Vol. 14 No. 8, pp. 737-64
- Hicks, J.M., Page Jr, T.J., Behe, B.K., Dennis, J.H., Fernandez, R. and Thomas. (2005), "Delighted Consumers Buy Again", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, Vol. 18, pp. 94-104.
- Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar (1995), "The Evolution of Relationship Marketing". *Journal Business Review* Vol. 4 No. 4, pp. 397-418.
- Jap, S.D., Manolis, C. and Weitz, B.A. (1999), "Relationship quality and buyer-seller interactions in channels of distribution", *Journal of Business Research*, Vol. 46 No. 3, pp. 303-13.
- Jasfar, F. (2002). Kualitas Hubungan (Relationship Quality) Dalam Jasa Penjualan: Pengaruh Hubungan Interpersonal Tenaga Penjualan Pada Perusahaan Asuransi Jiwa. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2 No.3, pp. 18-30.
- J. Cannon, Ch. Homburg (2001), Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs, *Journal of Marketing*, 65, 1, 29-43.
- Johnson L, Jean (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel: Managing the Interfirm Relationship as a strategic Asset," *Journal of Academy of Marketing Science*. 27(1) , Pages 4-18
- Kanagal, N. (2009), "Role of relationship marketing in competitive marketing strategy", *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 2, pp. 1-17.
- Kilmann Ralph, H and Thomas Kenneth, W (1975), "Interpersonal Conflict-Handling Behavior As Reflections Of Jungian Personality Dimensions", *Psychological Reports*, Vol. 37, pp. 971-980
- Rendi, 2011, Pengaruh Kepuasan dan ISSN 2088-7841 Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi, Penanganan Konflik, Dan Perannya Terhadap Kepuasan Terhadap Kualitas Hubungan Dengan Nasabah Bank BCA Di Surabaya . Fakultas

- Ekonomi UPN "Veteran" Jatim Surabaya.
- Kotler, Phillip. 2002. *Management Marketing (6th Edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc Publishing.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 20-38.
- Nair, A. (2006), "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, pp. 948-75.
- Oliver, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-9.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Payne, A. and Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167-76.
- Prajogo, D. and McDermott, C. (2005), "The relationship between total quality management practices and organisational culture", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 11, pp. 1101-22.
- Ravald, A. and Gronroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30.
- Reichheld, F.F., Markey, R.G. and Hopton, C. (2000), "The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits", *European Business Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 134-9.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 1 (Winter). p.13-2
- Roos, I., Gustafsson, A. and Edvardson, B. (2006), "Defining service quality for customer-driven business development – a housing-mortgage company case", *The International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 207-23.
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. (1995), "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 58-70.
- Santoso, Singgih. 2007. *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi Dengan AMOS Membuat dan Menganalisis Model SEM Menggunakan Program AMOS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schurr, P.H. (2007), "Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods", *Journal of Business &*

-
- Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 3, pp. 161-70.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay, 1999, "Selling Partner Relationship: The Role of Interdependence and Relative Influence", *Journal of the Academy of Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 4, Fall, pp. 21-40
- Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 255-71.
- Shoemaker, and Mark C. Johlke (2002) "An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol XIV No.1 p 118-131.
- Soederlund, M. (2006), "Measuring customer loyalty with multi-item scales: a case for caution?", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 76-98.
- Sousa, R. and Voss, C. (2002), "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 91-109.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.