



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SELLING SKILL TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

(Studi Kasus pada PT Asuransi Sinar Mas)

Bayuaji Darus Setiobudi, S.Kom, MM
PT Asuransi Sinar Mas

Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis terhadap keterampilan menjual untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini dilakukan di Asuransi Sinar Mas, responden yang digunakan sebanyak 110 nasabah, menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan presentation skill, kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan menjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Presentation skill adalah variabel yang paling dalam mempengaruhi keterampilan menjual dan berdampak pada kinerja tenaga penjualan daripada kemampuan bertanya, kemampuan beradaptasi, dan pengetahuan teknis.

Kata Kunci: Kemampuan Presentasi, Kemampuan Bertanya, Kemampuan Beradaptasi, Pengetahuan Teknikal, Ketrampilan Menjual, Kinerja Tenaga Penjualan

Persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif, menjadikan setiap perusahaan harus lebih sigap dalam menghadapi kondisi tersebut. Dengan penyusunan strategi yang tepat dan juga analisa pasar yang jitu diharapkan perusahaan akan memiliki kekuatan untuk melakukan persaingan. Adanya kemungkinan saling menjatuhkan maupun berebut pasar sangat besar kemungkinannya, mengingat makin mengerucutnya persaingan bisnis. Dalam situasi yang demikian diperlukan suatu strategi yang tepat agar tetap eksis untuk mengembangkan porsi pasar, meningkatkan volume penjualan dan juga meraih laba yang optimal (Doney dan Canon, 1997, p. 35).

Keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur – unsur yang ada dan salah satunya adalah strategi di dalam manajemen penjualan (Ferdinand, 2000, p. 49). Pengelolaan manajemen penjualan yang kurang baik akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Dimana manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Ferdinand, 2000, p. 49).

Senada dengan penelitian yang dilakukan Cravens *et al* (1993, p.47) yang menyatakan, bahwa bagian terpenting dari manajemen penjualan yang dipandang sangat mempunyai peranan dalam keberhasilan perusahaan adalah dalam pengelolaan tenaga penjualnya. Hal ini juga telah diteliti oleh Barker (1999, p.103) bahwa peranan seorang tenaga penjual sangat menentukan kesuksesan sebuah penjualan, kesuksesan tersebut ditandai dengan kemampuan tenaga penjual untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan rekan kerja dalam

lingkungan perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Teas *et al* (1979, p.355) menemukan bahwa kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh langsung pada hasil dari penjualan. Kinerja tenaga penjual adalah bagian terpenting yang sangat memegang peranan dalam sebuah manajemen penjualan (Cravens *et al*, 1993, p.47). Tenaga penjualan mempunyai peranan penting untuk menjembatani hubungan antara perusahaan dengan nasabah, selain menjalankan fungsi rutin menjual produk, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan kondisi pasar yang dapat berguna bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakannya. Untuk meningkatkan kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor – faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Tenaga penjual yang bisa memenuhi hasil maksimal bagi perusahaan tentunya memiliki ketrampilan menjual (*selling skill*) yang baik, di mana ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan bisa berkembang dan meningkat seiring pengalaman maupun pembelajaran yang dilakukan. Ketrampilan menjual digambarkan sebagai sebuah orientasi dari seseorang untuk berusaha melakukan perbaikan dan meningkatkan kemampuan serta penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan *et al.*, 1994, p: 40). Seorang tenaga penjualan harus mempunyai serta mengerti ketrampilan menjual dari tingkat yang paling dasar (Syzmansky, 1988). Kemampuan seorang tenaga penjual dalam melaksanakan tugas penjualannya diharapkan mampu membawa perusahaan mencapai hasil yang diinginkan, tentunya melalui ketrampilan yang dimiliki.

Untuk dapat meneliti lebih jauh, perlu melihat beberapa penelitian terdahulu yang nantinya akan digunakan sebagai acuan didalam meneliti. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tansu Baker (1999), pada penelitiannya lebih menekankan pada variabel perilaku kerja pada tenaga penjual dan variabel penjualan, dimana pada variabel penjualan lebih spesifikasi lagi dipengaruhi oleh non penjualan dan penjualan. Pada *future research* disarankan untuk dilakukan penelitian berikutnya mengenai kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan variable berbeda pada lingkungan bisnis yang berbeda pula. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Churchil, Ford, Walker dan Hartley (1985), menggunakan analisis meta dalam penelitian yang dilakukannya. Analisis meta merupakan sebuah alternatif untuk memadukan hasil – hasil penelitian yang pernah ada. Penelitiannya mengacu pada bukti – bukti yang terkumpul kemudian dianalisa berkaitan dengan factor-faktor penentu kinerja tenaga pemasaran, antara lain *personal factors, skill, role variables, aptitude, motivation, organizational/environmental factors*. Kelemahan penelitian ini adalah tidak adanya patokan yang digunakan dalam pengambilan sample tertentu, selain itu peneliti juga tidak menyelidiki secara khusus dinamika yang terjadi didalam transaksi-transaksi bisnis penjualan. Sedangkan Cravens

et al. (1993), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan terbentuk dari tiga indikator yang saling berhubungan, yaitu *salesforce nonselling behavior performance*, *salesforce selling behavior performance*, dan *salesforce outcome performance*. Joseph, David, Armen, Pratibha dan Robert (2002) dalam penelitiannya menegaskan bahwa ketrampilan menjual dapat dilihat dengan indikator *interpersonal skill*, *salesmanship skill* dan *teknikal skill*. Sedangkan Bellenger, D. N. et. al. (1997) mengatakan bahwa aktivitas yang berhubungan langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pada penelitian selanjutnya akan dilakukan penelitian pada objek perusahaan jasa, lebih khusus lagi pada kinerja tenaga penjualan perusahaan asuransi kerugian. Asuransi adalah perjanjian antara 2 pihak atau lebih, dimana tertanggung mengikat diri pada penanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberi penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang di harapkan karena suatu peristiwa yang tidak pasti. Pemilihan objek penelitian tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama dari telaah penelitian terdahulu, sebagai objek penelitian adalah tenaga penjualan dari perusahaan yang bergerak pada bidang asuransi (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 123). Kedua, keunikan sistem penjualan produk asuransi dan tenaga penjualan pada industri asuransi membutuhkan kemampuan personal selling yang tinggi. Profesi tenaga penjualan asuransi adalah suatu profesi yang membutuhkan orang-orang dengan integritas tinggi dan mempunyai kemampuan serta kemauan untuk melayani masyarakat secara efektif (Sendra, 2002, p. 10).

Salah satu faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan adalah ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjual. Untuk mengukur ketrampilan menjual tenaga penjualan pada perusahaan asuransi akan ditentukan variable yang tepat. Tenaga penjualan di perusahaan asuransi harus memiliki keahlian menjual yang tinggi meliputi *interpersonal skill* dan *salesmanship skill*, maka dalam penelitian ini akan digunakan empat variabel yang diperkirakan akan mempengaruhi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan.

Variabel yang pertama adalah *presentation skill*, dimana variable ini sangat penting untuk membangkitkan minat dan menimbulkan reaksi pembelian dari pelanggan, sehingga kepiawaian seorang tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan akan menunjukkan tingkat ketrampilan menjual yang dimilikinya. Sebagaimana dikatakan oleh Sendra (2002, p.69) bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*).

Variabel kedua adalah kemampuan bertanya, dalam penelitiannya Schiffman, 1990 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002) menegaskan bahwa kemampuan bertanya tenaga penjualan, yaitu suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan suatu ketrampilan penjualan yang sangat penting.

Variabel ketiga yaitu kemampuan beradaptasi, pada penelitian yang dilakukan William & Spiro, 1985 (dalam Miles et al, 1990, p.24) mengatakan bahwa

tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Kemampuan beradaptasi yang baik akan memudahkan proses penjualan berikutnya, juga akan menimbulkan hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan.

Variabel yang terakhir yaitu pengetahuan teknikal, Pengetahuan teknikal merupakan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (produk knowledge), pengetahuan tentang teknis dan prosedur lapangan dan juga pengetahuan tentang customer (Josep, David, Armen, Pratibha dan Robert, 2002, p.13).

PT. Asuransi Sinar Mas bagian dari Sinar Mas Group sebagai salah satu asuransi kerugian yang berdiri sejak 27 Mei 1985 merupakan salah satu perusahaan asuransi yang termasuk dalam sepuluh besar dari sisi pendapatan premi, beberapa periode ini gencar melakukan peluncuran produk-produk asuransi baru yang diharapkan dapat melengkapi kebutuhan masyarakat akan perlindungan asuransi, tentunya dengan dukungan jaringan pemasaran yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia, tenaga penjualan yang memadai dan promosi produk yang giat dilakukan diberbagai media.

Sumber bisnis *corporate* merupakan sasaran pemasaran asuransi yang meliputi perusahaan-perusahaan, dimana unit yang diasuransikan antara lain seperti aset perusahaan berupa bangunan, mesin, kendaraan operasional serta keselamatan dan kesehatan karyawannya. Kemudian untuk sumber bisnis *direct* merupakan sasaran pemasaran yang terdiri dari tiap – tiap individu atau perorangan. Pemasaran produk asuransi yang beredar ditengah masyarakat (*direct*) maupun dilingkungan perusahaan (*corporate*) tidak lepas dari peran tenaga penjualan yang terjun langsung ke medan pertempuran bisnis asuransi untuk menawarkan dan merayu nasabah. Hal ini sejalan dengan penelitian Ferdinand (2000) yang mengatakan bahwa manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan

Pertumbuhan premi dari tahun 2003 ke tahun 2004 sudah menunjukkan penurunan sekitar 6,9 persen pada sumber bisnis *corporate*, kemudian untuk sumber bisnis *direct* tahun 2003 ke tahun 2004 pertumbuhan premi juga menurun sekitar 10 persen. Puncak penurunan terjadi ditahun 2005 dimana sumber bisnis *direct* hanya mengalami pertumbuhan 2,5 persen dibandingkan tahun 2004. Sedangkan pada sumber bisnis *corporate* perolehan premi mengalami penurunan cukup tajam hingga mencapai 12 persen. Penurunan *netto premium written* ini menunjukkan adanya suatu masalah pada kinerja pada tenaga penjualan. Fenomena penurunan tersebut mengesampingkan asumsi adanya pengaruh faktor eksternal, karena pada kenyataannya pertumbuhan asuransi umum pada tahun 2005 rata-rata bisa mencapai 15 hingga 20 persen, artinya banyak perusahaan asuransi lain yang bisa mencatat pertumbuhan premi yang cukup bagus di tahun 2005.

Sehingga dari permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, masalah penelitian yang muncul adalah "Apa faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan asuransi Sinar Mas?". Berbagai faktor dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil

dari berbagai penelitian dan literature dikatakan bahwa ketrampilan menjual (*selling skill*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Untuk meningkatkan kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor – faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Faktor ketrampilan menjual didukung oleh variable-variabel yang teridentifikasi akan memberikan pengaruh terhadap ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, adapun variable-variabel yang dimaksud adalah, *variable presentation skill*, *variable kemampuan bertanya*, *variable kemampuan beradaptasi* dan *variable pengetahuan teknikal*.

Dari masalah penelitian yang telah disampaikan, maka munculah pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah *presentation skill* seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?
- b. Apakah kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?
- c. Apakah kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?
- d. Apakah pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap terhadap ketrampilan menjual ?
- e. Apakah ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan ?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *Presentation Skill* terhadap Ketrampilan Menjual

Presentasi penjualan merupakan salah satu konsep penjualan yang mempunyai peran penting, dimana dalam segmen presentasi akan berpengaruh terhadap besarnya minat, ketertarikan serta keinginan nasabah untuk menentukan keputusan pembelian yang akan diambil. Sendra (2002, p.69) mengatakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*). Sedangkan pada penelitian Boorum *et al* (1998, p.23) dikatakan bahwa seorang tenaga penjualan menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. Pentingnya sebuah presentasi, hingga dapat mempengaruhi pelanggan untuk melakukan pembelian, menjadikan kemampuan melakukan presentasi penjualan merupakan hal penting dari sebuah keahlian penjualan yang perlu diperhatikan.

Keberhasilan presentasi ditunjukkan antara lain dengan adanya respon nasabah dalam mengikuti proses presentasi dan tindakan pembelian yang dilakukan oleh nasabah setelah presentasi. Pada penelitian Johlke & Mary (2002) dikatakan bahwa presentasi penjualan yang mengikutsertakan

nasabah sehingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi didalamnya adalah lebih efektif. Strategi komunikasi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan. Kemampuan tenaga penjualan untuk memodifikasi model-model komunikasi yang interaktif dengan nasabah pada tiap segment sangatlah penting. Boorum *et al* (1998, p.121) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kemampuan komunikasi dan keterlibatan interaksi mempengaruhi hasil kinerja tenaga penjualan baik secara langsung maupun tidak untuk meningkatkan kemampuan interaksi penjualan. Sedangkan Grewal, D dan Sharma, A (1991, p.18) mengatakan bahwa tenaga penjual yang mampu menyesuaikan diri dalam presentasi penjualan, berdasarkan lima hal; (1) adanya harapan pelanggan terhadap kinerja awal dan produk, (2) adanya harapan pelanggan terhadap presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan, (3) harapan pelanggan terhadap kredibilitas tenaga penjualan, (4) usaha-usaha mengutamakan pelanggan, (5) persepsi pelanggan mengenai usaha-usaha tenaga penjualan tersebut.

Presentation skill merupakan salah satu *salesmanship skill* yang harus dimiliki oleh tenaga penjualan, terutama tenaga penjualan dibidang jasa. Dalam penjualan produk jasa, tidak terdapat bentuk fisik dari barang yang dijual (*intangible*), sehingga dalam presentasi juga dapat bertujuan untuk menggambarkan 'bentuk barang' yang dijual. Rentz *et al* (2002, p. 13) dalam penelitiannya mengatakan bahwa terdapat tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi :

1. *interpersonal skill*, seperti cara mengatasi dan memecahkan konflik.
2. *salesmanship skill*, seperti membuat presentasi dan menutup penjualan
3. *technical skill*, seperti pengetahuan akan tampilan dan manfaat produk, keahlian *engineering* dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : *Semakin tinggi presentation skill seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya*

Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Ketrampilan Menjual

Keterlibatan tenaga penjualan sangat diperlukan dalam berinteraksi dengan pelanggan, melalui kemampuannya untuk menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan. Dengan mengetahui apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan pelanggan, seorang tenaga penjualan dapat melakukan tindakan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut, dimana mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan cara yang efisien dan bermanfaat untuk memperoleh informasi tentang pelanggan (Parasuraman *et al*, 1993).

Dalam bisnis asuransi, sangat penting untuk memahami kebutuhan pelanggan, adanya strategi bertanya yang baik akan dapat memunculkan informasi yang dibutuhkan. Informasi yang diperoleh akan berguna sebagai dasar bagi tenaga penjualan untuk menawarkan produk asuransi yang tepat bagi

kebutuhan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Plank *et al.* (1999, p.33) mengatakan bahwa salah satu kehandalan tenaga penjual adalah kemampuan mendapatkan informasi dari nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli kemudian menggunakan informasi yang dimiliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli dan juga memperoleh informasi penting dari pembeli sehubungan dengan produknya.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

Pengaruh Kemampuan Beradaptasi terhadap Ketrampilan Menjual

Kemampuan adaptasi sebagai media yang baik untuk menjalin interaksi dengan nasabah, dimana kondisi penjualan tidak selalu sama. Salah satu teknik menjual yang paling esensial adalah kecakapan salesperson untuk menggunakan adaptive selling dengan pelanggan (Johlke & Mary, 2002). Tenaga penjualan dengan kemampuan beradaptasi, meliputi gaya komunikasi, interaksi dan berekspresi dengan nasabah menyebabkan kedekatan hubungan dengan nasabah sehingga pada akhirnya dapat melakukan tujuan penjualan. Dikatakan oleh Piercy *et al.* (1997) bahwa tenaga penjualan pada perusahaan yang efektif mempunyai kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah gaya penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh William & Spiro, 1985 (dalam Miles *et al.*, 1990, p.24) mengatakan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Kemampuan adaptasi yang baik dari tenaga penjualan akan memudahkan tenaga penjualan untuk melakukan interaksi pada semua nasabah dengan karakter yang berbeda. Kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil seorang tenaga penjualan (Boorum. M. *et al.*, 1998, p.330).

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

Pengaruh Pengetahuan Teknikal terhadap Ketrampilan Menjual

Terdapat tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi *interpersonal skill*, *salesmanship skill*, dan *technical skill* (Rentz *et al.*, 2002, p. 13). Keahlian menjual yang baik harus didukung dengan pengetahuan teknik yang baik mengenai produk dan fungsi produk. Karena jawaban yang tidak maksimal dari tenaga penjualan akan menjadikan hilangnya kepercayaan nasabah. Terutama

pada produk jasa, dimana nasabah harus mengerti benar, fasilitas-fasilitas yang diperoleh jika menggunakan produk jasa, misalnya seperti produk asuransi. Telah disampaikan bahwa pengetahuan teknikal merupakan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (*product knowledge*), pengetahuan tentang teknis dan prosedur dilapangan dan juga pengetahuan tentang *customer* (Josep, David, Armen, Pratibha dan Robert, 2002, p.13). Nasabah akan mempunyai persepsi tertentu terhadap jawaban – jawaban yang memuaskan dari tenaga penjual, sehingga pengetahuan teknis yang dikuasai seorang tenaga penjual akan menunjukkan seberapa besar keahlian menjual yang dimilikinya.

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya

Pengaruh Ketrampilan Menjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Untuk meningkatkan kinerja seorang tenaga penjualan perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor – faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang di harapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Pengukuran terhadap kinerja tenaga penjualan dapat dilakukan melalui faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan tersebut, yang mana berdasar pada perilaku tenaga penjualan dalam melakukan aktivitas penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Sistem pemasaran memandang, tingkat keberhasilan tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan tercermin dari adanya pencapaian target penjualan (El-Ansary, 1993, p.68). Pengukuran kinerja tenaga penjualan dapat dinilai dari banyak aspek, salah satu aspek yang penting adalah keahlian yang dimiliki tenaga penjualan. Churchil *et al.* (1985) mengatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan, dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Pengukuran kinerja tenaga penjualan yang paling akurat ketepatannya, adalah dengan melakukan pengukuran terhadap perilaku tenaga penjualan itu sendiri. Dengan menggunakan individu tenaga penjualan didalam pengukuran kinerja tenaga penjualan, penekanannya pada perilaku akan lebih akurat dalam mendapatkan informasi dibandingkan tenaga supervisor (Jaworski dan Kohli, 1991, p.195). Pada penelitian yang dilakukan oleh Sujan *et al.* (1994, p.40) dijelaskan bahwa interkolasi yang relative rendah diantara konstruk-konstruk yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian terhadap diri sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. Pentingnya suatu pengelolaan tenaga penjualan secara baik oleh perusahaan, diharapkan akan meningkatkan keuntungan secara merata pada semua jenis produk. Dimana telah dijelaskan oleh Augusty Ferdinand (2000, p.46) bahwa kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana

sumber daya itu dikembangkan, agar mengalokasikan sumber daya tersebut dapat lebih efektif dan efisien. Perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan (Anderson *et al.*, 1996, p.116).

Berdasarkan telaah diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H5 : Semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya

METODE PENELITIAN

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang akan diteliti adalah para tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas yang jumlahnya mencapai 490 orang. Dipilihnya tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas sebagai populasi bertujuan untuk memberikan suatu gambaran tentang kondisi permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, seperti yang telah tercantum dalam rumusan masalah.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis *Non-Probability Samples* yaitu metode *purposive sampling*. Sedangkan untuk penentuan *sample purposive* tersebut akan digunakan *judgment sampling*. Sampel yang dipilih adalah tenaga penjualan pada perusahaan Asuransi Sinar Mas yang telah bekerja sebagai tenaga penjualan asuransi selama lebih dari satu tahun. Persyaratan ini ditentukan dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut sudah memahami tugas penjualannya dengan baik dan telah mempunyai komitmen dengan organisasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 110 sampel.

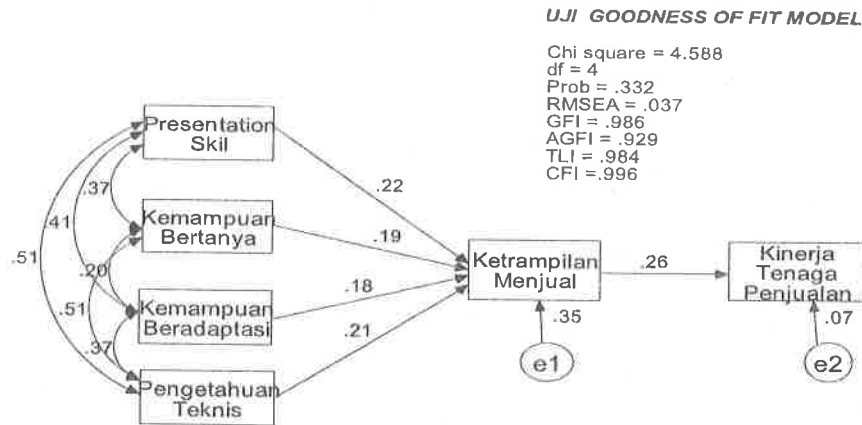
Teknik Analisis Data

Karena model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah model kausalitas untuk menguji sederetan hipotesa yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah *path analysis*, dimana *path analysis* didasarkan pada penghitungan kekuatan hubungan kausal dari korelasi atau kovarians diantara konstruk. (Hair, 1994 : 680).

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hasil pengolahan data untuk analisis jalur ditampilkan gambar berikut ini.

Gambar 1
Hasil Pengujian
Structural Equation Modelling



Sumber : Data penelitian yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square		4.588	Baik
Probability	≥ 0.05	0.332	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.037	Baik
GFI	≥ 0.90	0.986	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.929	Baik
TLI	≥ 0.95	0.984	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa model analisis jalur menunjukkan sebagai model analisis jalur yang fit untuk membentuk sebuah model penelitian. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya nilai probabilitas sebesar 0,332 ($p > 0,05$).

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, akan terlebih dahulu diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi dalam *path analysis*.

Pengujian ada tidaknya hubungan dalam analisis jalur ditentukan dari nilai CR dan probabilitas pengujian. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% yang berarti bahwa jika probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa model koefisien jalur tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Hasil pengujian hipotesis diperoleh sebagai berikut.

Tabel 2
Uji hipotesis

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Ket menjual	<--	Presentation skill	0.198	0.086	0.220	2.320	0.020
Ket menjual	<--	Kemampuan bertanya	0.172	0.083	0.187	2.066	0.039
Ket menjual	<--	Kemampuan beradaptasi	0.166	0.081	0.177	2.046	0.041
Ket menjual	<--	Pengetahuan teknis	0.198	0.094	0.211	2.114	0.035
Kinerja tng penjual	<--	Ketrampilan menjual	0.297	0.104	0.264	2.859	0.004

Sumber : Data primer yang diolah

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi presentation skill seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara presentation skill dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,220. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.320 dengan probabilitas = 0,020. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 1 diterima, sehingga terdapat bukti statistik *Presentation Skill* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan bertanya dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,187. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.066 dengan probabilitas = 0,039. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 2

diterima, di mana terdapat bukti statistik Kemampuan Bertanya mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan beradaptasi dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,177. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.046 dengan probabilitas = 0,041. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 3 diterima, di mana terdapat bukti statistik Kemampuan Beradaptasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap Ketrampilan Menjual

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara kemampuan teknis dengan ketrampilan menjual diperoleh sebesar 0,211. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.114 dengan probabilitas = 0,035. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 4 diterima, di mana terdapat bukti statistik pengetahuan teknikal mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap ketrampilan menjual.

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan semakin baik kinerja yang dimiliki. Parameter estimasi hubungan antara ketrampilan menjual dengan kinerja tenaga pemasaran diperoleh sebesar 0,264. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.859 dengan probabilitas = 0,004. Nilai probabilitas pengujian berada di bawah 0,05. Dengan demikian Hipotesis 5 diterima, di mana semakin tinggi ketrampilan menjual seseorang tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja yang dimilikinya.

SIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengaruh Presentation Skill Terhadap Ketrampilan Menjual

H1 : Semakin tinggi presentation skill seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistic, dimana terdapat hubungan positif *presentation skill* seorang tenaga penjualan terhadap ketrampilan menjual yang dimilikinya. Temuan ini memberikan simpulan bahwa ketrampilan dalam presentasi penjualan seorang tenaga penjual untuk menimbulkan minat, keinginan dan menimbulkan tindakan membeli dari nasabah akan mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

Mengacu pada telaah mengenai *presentation skill* yang disampaikan oleh Johlke & Mary (2002). Penelitian ini mengkonfirmasi *presentation skill*

sebagai salah satu focus perhatian dalam membangun ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan. Hasil pengujian hipotesis 1 yang menerima konsepsi bahwa *presentation skill* sebagai suatu upaya edukasi dan promosi produk yang dilakukan secara langsung, dimana dari situ diharapkan tujuan penjualan dapat dicapai, sehingga keberhasilan sebuah presentasi penjualan akan berpengaruh terhadap ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan. telah diuji seberapa berpengaruh terhadap ketrampilan menjual tenaga penjualan di Asuransi Sinar Mas. Penggunaan faktor *presentation skill* ini bermaksud menunjukkan bahwa sebuah edukasi produk yang dilakukan oleh tenaga penjualan terhadap nasabah untuk menimbulkan keinginan membeli akan meningkatkan ketrampilan penjualannya, dimana temuan mengenai presentasi penjualan juga disampaikan oleh Jolhke & Mary (2002) bahwa ada ketrampilan tertentu yang harus dikembangkan dalam presentasi, dimana presentasi penjualan yang mengikutsertakan nasabah hingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi, itu akan lebih efektif.

Studi ini juga mengkonfirmasi praktek *personal selling* yang sering dihadapi tenaga penjualan asuransi, pentingnya *presentation skill* sebagai salah satu *personal selling* telah pula diargumentasikan oleh Jolke & Mary (2002) bahwa ada ketrampilan tertentu yang harus dikembangkan dalam presentasi, dimana ketika presentasi penjualan yang mengikutsertakan nasabah sehingga nasabah tertarik untuk berpartisipasi itu akan lebih efektif. Konsepsi detail mengenai aspek-aspek yang semestinya menjadi focus tenaga penjualan dalam presentasi penjualan yang dikemukakan Kotler (2002) telah pula dikonfirmasi oleh hasil pengujian hipotesis 1 ini.

Pengaruh Kemampuan Bertanya Terhadap Ketrampilan Menjual

H 2 : Semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hipotesis kedua yang diuji menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif kemampuan bertanya terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa keberhasilan tenaga penjualan memunculkan informasi yang dibutuhkan serta mengetahui harapan dan memahami kebutuhan nasabah akan mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi dukungan empiris pada konsepsi yang disampaikan oleh Schiffman (1990, dalam Shoemaker & Jolhke, 2002) bahwa kemampuan bertanya merupakan suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami pelanggan sehingga dapat memahami situasi dan kebutuhan pembelian nasabah, merupakan suatu ketrampilan penjualan yang sangat penting.

Sudut pandang kemampuan bertanya sebagai salah satu factor penentu ketrampilan menjual ini tepat bilamana diaplikasikan sebagai alat ukur untuk meningkatkan ketrampilan menjual di Asuransi Sinar Mas, dimana dengan ketrampilan yang baik dari tenaga penjualan maka juga akan mendorong

kinerja yang dimiliki. Konsep serupa juga telah dijelaskan oleh Manning & Reese (1998 dalam Shoemaker & Johlke, 2002) yang mengatakan bahwa proses bertanya yang tepat akan membantu tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan penjualan.

Pengaruh Kemampuan Beradaptasi Terhadap Ketrampilan Menjual

H 3 : Semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Pengujian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa semakin tinggi kemampuan beradaptasi seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Hasil pengujian hipotesis ini telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif kemampuan beradaptasi terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa kemampuan tenaga penjualan menyesuaikan gaya komunikasi, interaksi dan berekspresi dengan nasabah pada berbagai lingkungan penjualan tidak cukup untuk mempengaruhi ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini mendukung pentingnya konsepsi kemampuan adaptasi sebagai proses penyesuaian diri yang mengarah pada hubungan perberajaran karakter yang lebih ekspresif dalam situasi social yang ada dan dapat mengekspresikan diri mereka dalam berbagai macam cara untuk dapat berekspresi guna menyampaikan tujuan mereka (Goffman 1959 dalam Goolsby, *et. al.*, 1992).

Pengaruh Pengetahuan Teknikal Terhadap Ketrampilan Menjual

H 4 : Semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Diterimanya hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan teknikal seorang tenaga penjualan, maka semakin baik ketrampilan menjual yang dimilikinya. Menunjukkan bahwa pengetahuan teknikal tepat untuk digunakan sebagai salah satu factor yang dapat meningkatkan ketrampilan penjualan di Asuransi Sinar Mas. Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan telah dapat memberikan bukti yang cukup secara statistik, di mana pengaruh positif pengetahuan teknikal terhadap ketrampilan menjual signifikan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa pengetahuan tenaga penjualan mengenai produk, fungsi produk maupun prosedur di lapangan dapat berpengaruh terhadap ketrampilan menjual yang dimilikinya.

Studi ini telah mengkonfirmasi temuan penelitian yang dilakukan oleh Rentz *et al* (2002) yang menyatakan bahwa pengetahuan teknikal merupakan salah satu ketrampilan penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya. Konsepsi ini mendukung praktek penjualan asuransi yang menyediakan berbagai jenis produk asuransi dengan kriteria pertanggunganan yang sangat beragam, sehingga adanya pengetahuan teknikal yang memadai akan berakibat positif pada ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjualan.

Pengaruh Ketrampilan Menjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

H 5 : *Semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya.*

Penelitian ini berupaya untuk menemukan aspek yang dapat dijadikan sebagai pemicu kinerja tenaga penjualan sehingga menghasilkan *closing* yang maksimal bagi perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Spiro & Weitz (1990) untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola factor-faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dimana salah satu factor tersebut adalah ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

Uraian diatas yang mendasari pengembangan hipotesis lima yang menyatakan bahwa semakin tinggi ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan, maka semakin baik kinerja yang dimilikinya. Diterimanya hipotesis ini menegaskan bahwa pijakan teori mengenai ketrampilan menjual dari peneliti sebelumnya ternyata juga tepat untuk diaplikasikan di Asuransi Sinar Mas

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan dari peningkatan ketrampilan menjual tenaga penjualan terhadap kinerja yang dimiliki tenaga penjualan. Temuan ini memberikan simpulan bahwa bila setiap tenaga penjualan mampu untuk terus berupaya meningkatkan ketrampilan menjual maka kinerja penjualan yang dimilikinya juga akan semakin meningkat secara signifikan.

Studi pada penelitian ini mendukung pandangan bahwa semakin baik ketrampilan menjual yang dimiliki maka akan semakin baik kinerjanya. Diterimanya hipotesis ini semakin menegaskan konsepsi yang dikemukakan oleh Churchil *et. al.* (1985) bahwa salah satu factor penentu kinerja tenaga penjualan adalah aspek ketrampilan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, variable dependen dalam penelitian ini adalah ketrampilan menjual dan kinerja tenaga penjualan merupakan konsep-konsep penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan profit, sehingga implikasi manajerial studi ini bagi Asuransi Sinar Mas adalah sebagai berikut :

1. Ketrampilan menjual adalah elemen penting untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjualan. Karena keberadaan aspek ketrampilan menjual adanya melekat pada individu tenaga penjualan, maka penting bagi tenaga penjualan supaya lebih fokus melakukan pembelajaran diri guna melakukan fungsi *self control* untuk meningkatkan ketrampilan menjual yang dimilikinya.
2. Ketrampilan menjual pada penelitian ini dibentuk oleh atribut-atribut : kemampuan menjual berbagai jenis produk, kemampuan memperoleh nasabah baru dengan mudah, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan melakukan negoisasi secara efektif, handal dalam memperluas relasi penjualan, ketepatan dalam memilih strategi penjualan.

Implikasinya atribut-atribut ini hendaknya menjadi aspek-aspek empirik yang dapat dijadikan evaluasi utama bagi tenaga penjualan, karena dapat menjadi parameter yang mudah dinilai dari rutinitas penjualan yang dilakukan.

3. Konsepsi ketrampilan menjual yang dijelaskan dapat berkembang seiring pembelajaran yang dilakukan, maka menjadi penting implikasinya bagi perusahaan untuk menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan guna mengembangkan serta meningkatkan ketrampilan penjualan, dimana training penjualan ini penting untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan baik dengan nasabah dalam jangka panjang. Fokus pelatihan tersebut bisa diarahkan pada elemen *presentation skill*, *questioning skill*, *adaptation skill* dan *technical knowledge*
4. Ketrampilan menjual berpengaruh signifikan pada kinerja tenaga penjualan, sehingga perusahaan dapat menjadikan factor ini sebagai salah satu titik berat dalam pengembangan *marketing*, sehingga ke depannya ketrampilan menjual menjadi salah satu aspek keunggulan *direct selling* dari sudut pandang tenaga penjualan untuk mendongkrak kinerja tenaga penjualan secara berkesinambungan
5. Presentasi penjualan merupakan elemen penting yang mempengaruhi tingkat ketrampilan menjual yang dimiliki tenaga penjual. Oleh karena itu, harus diupayakan suatu program pelatihan ketrampilan-ketrampilan tertentu yang dikembangkan dalam presentasi penjualan asuransi sehingga tujuan penjualan dapat tercapai.

Beberapa ketrampilan yang dimaksud seperti bagaimana menarik perhatian nasabah, bagaimana cara menimbulkan minat nasabah terhadap asuransi dan bagaimana untuk menimbulkan keinginan nasabah untuk memiliki produk.

1. Kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan adalah factor penting untuk meningkatkan ketrampilan menjual. Beragamnya kepentingan nasabah memunculkan kebutuhan asuransi yang berlainan, sehingga kemampuan tenaga penjualan untuk mengajukan pertanyaan yang tepat sehubungan dengan relevansi produk yang dibutuhkan oleh nasabah akan memunculkan asumsi adanya pengertian dan kepedulian pada nasabah. Implikasinya, tenaga penjualan perlu melakukan upaya pembelajaran dan evaluasi mengenai strategi bertanya yang tepat untuk menggali informasi pada nasabah, sehingga tenaga penjualan tidak hanya menjual produk asuransi namun mampu menjadi solusi atas masalah yang dikeluhkan nasabah.
2. Kemampuan bertanya sangat berguna bagi kelanjutan perkembangan produk dari perusahaan. Implikasinya, department *underwriting* perlu bersinergi dengan department *marketing* dalam upaya menindaklanjuti strategi kemampuan bertanya tenaga penjualannya. Hal ini dapat diwujudkan dengan meningkatkan ketanggapan perusahaan dalam menangkap keinginan dan harapan nasabah secara tepat serta menginterpretasikannya dengan cepat sesuai kebutuhan, serta mengintegrasikannya secara langsung kepada nasabah terhadap pilihan produk asuransi yang dipasarkan.

3. Kemampuan beradaptasi sebagai salah satu komponen yang cukup penting pengaruhnya terhadap ketrampilan menjual dari tenaga penjualan. Implikasinya bagi perusahaan adalah supaya meningkatkan training penjualan adaptif pada tenaga penjualan khususnya mengenai kemampuan mengadaptasi tekanan dalam situasi penjualan untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan dengan nasabah dalam jangka panjang. Hal ini perlu dilakukan karena ketatnya persaingan asuransi, sehingga untuk meningkatkan kinerja perlu bagi perusahaan membuat strategi bersaing yang berbeda dari kompetitor, dan kemampuan beradaptasi tenaga penjualan dapat dijadikan salah satu keunggulan.
4. Pengetahuan teknikal merupakan elemen penting bagi tenaga penjual untuk mendukung ketrampilan menjualnya. Banyaknya jenis produk asuransi tentu membutuhkan upaya tertentu dari tenaga penjualan agar mampu mengakomodasi apapun bentuk pertanggungan resiko yang diinginkan nasabah. Maka dari itu, adanya pengetahuan teknikal yang memadai sangat mendukung tenaga penjualan dalam melakukan tugasnya. Dalam hal ini, perusahaan hendaknya menurunkan langsung tim *underwriting* ke kantor cabang untuk memberikan training produk dan prosedur klaim kepada tenaga penjualan, sehingga informasi yang diperoleh akan lebih akurat dan lengkap, dibandingkan hanya mengirimkan modul yang berisi informasi ringkas tanpa mencakup detil yang lebih rinci. Melalui cara ini akan muncul komunikasi dua arah yang semakin meningkatkan pengetahuan teknikal tenaga penjualan ketika dilapangan, sehingga mereka lebih terampil dalam memasarkan produk.
5. Pengetahuan teknikal merupakan aspek penting yang perkembangannya juga bisa diupayakan dari tenaga penjual sendiri. Ketatnya persaingan asuransi, mengharuskan tenaga penjualan untuk kreatif dalam melakukan investigasi terhadap jenis pertanggungan produk asuransi lain. Sehingga selain meningkatkan pengetahuannya, metode ini akan mampu meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk membandingkan kekurangan dan keunggulan produk asuransi Sinar Mas dibanding produk lain yang dijual dipasaran.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan asumsi bahwa objek penelitian ini dapat merepresentasikan materi penelitian dan menjawab tujuan penelitian secara akurat. Tentunya, terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari nilai lebih temuan-temuan dalam penelitian ini.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pada hasil pengisian kuesioner terbuka yang digunakan sebagai penegasan dan dukungan terhadap alat analisis dalam penelitian ini, yang mana hasil persepsi responden dapat dikatakan kurang variatif karena beberapa responden tidak mampu menguraikan jawaban sendiri dengan baik sehingga mereka hanya mengikuti saja jawaban terbuka dari responden lain. Hal ini menyebabkan rangkuman persepsi responden yang disajikan pada bab 4 tidak terlalu banyak, semestinya

dengan jumlah 110 responden peneliti dapat merangkum presepsi responden lebih luas lagi. Akan tetapi sempitnya rangkuman jawaban atas presepsi responden ini tidak mengurangi akurasi dari data yang diisi oleh responden pada kuesioner tertutup.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Untuk lebih memperluas temuan dalam upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan, perlu dipertimbangkan untuk memasukkan variable - variabel lain yang sejajar dengan ketrampilan menjual dimana diharapkan variable tersebut dapat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Variabel lain yang dimaksud adalah variabel diluar persepsi tenaga penjualan, seperti peran supervisor dan pengaruh lingkungan internal/eksternal perusahaan dapat menjadi referensi untuk masukan pada model penelitian selanjutnya, mengingat begitu kompleks masalah yang dihadapi perusahaan sehingga input dua variable ini diharapkan dapat menghasilkan temuan-temuan yang bermanfaat bagi kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan.

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada industri jasa lain yang sejenis, seperti misalnya tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa, perusahaan pembiayaan, perbankan, rental otomotif, BPR dan perusahaan investasi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.

DAFTAR REFERENSI

- Adel El-Ansary, 1993, *Selling and Sales Management in Action : Sales force Effectiveness Research Reveal New Insight and Reward Penalty Patterns in Sales Force Training*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol XIII, No.2, Spring, p. 84-90
- Barton A, Weitz, Harish Sujan dan Mita Sujan "Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness" *Journal of Marketing* Vol.50 (October, 1986)
- Bellenger, D. N, Brashear, T. G., Barkdale, H. L, Ingram, "Salesperson Behavior Antecedent and Links to Performance", 1997, p.177-184
- Boorum, M.L, J.R. Goolsby and R.P. Ramsey, 1998, Relational Communication Traits and Their Effect on Adactiveness and Sales Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science* Vol.26 No.1
- Cooper, D.W & Emor, C. W , (1995), *Metode Penelitian Bisnis* Jilid 1, Edisi ke lima, Erlangga
- Challagalla, Gautam N., Tasadduq A. Shervani, (1996), " Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing* vol. 60, January, p.89-105
- Churcill, GA, Jr, Ford, Neil M, Hartley S.W, Walker, Orville C, Jr, (1985), The Determinants of Salesperson Performance : A Meta Analyziz, *Journal of Marketing Research*, 22 May, p. 103-118

- Cravens, D.W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Clifford E. Young, 1993, Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, Vol.57, Oktober, p.47-59
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, 1997, An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, Vol. 61, April, p.35-51
- Dubinsky, A. J, RE. Michaels, M. Katabe, C.U. Lim, Hee-Cheol Moon, (1992), "Influence of Role Strees on Industrial Salespeople's Work Outcome in The United States, Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p.77-99
- Ferdinand, Augusty, 2002, Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian, *Journal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol 1, No.1, Mei, p.1-22
- , 2006, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, *Research Paper Series*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Goolsby, Jerry R, 1992, A theory of role stress in boundary spanning position of marketing organization, *Journal of The Academy of Marketing Science*, p. 50-64
- Grewal, D and Sharma, A, 1991, The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfication: an interactive framework, *Journal of Personal selling & Sales Management*, vol.11 p.13-23
- Hair, JR, Joseph F, Ralph E, Anderson, Ronald L. Tatham & William C Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Edition New Jersey: Prentice Hall
- Jaworski, B.J and Ajay K Kohl, 1991, Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Sales People's Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, May, Vol 28
- John F., Tanner Jr. "Adaptive Selling at Trade Show" *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol XIV No.2 (Spring), 1994
- Joseph, David. Armen, Pratibha dan Robert, (2002), A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol XXII, Number 1, (Winter 2002, p. 13-21)
- Kohli, Ajay K., Jaworsky, Bernard J. (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Oktober. p. 82-94
- Kotler, 1997, *Manajemen Pemasaran* Jilid 2, PT Prenhallindo, Jakarta
- Liu, Annie H. and Mark P. Leach, 2001, Developing Loyal Customers with a Value-adding Salesforce: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No.2, Spring, p.147-156

- Mary E, Shoemaker, Mark C, Johlke. "An Examination of The Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions" *Journal of Management Issue* VolXIV No.1 (Spring, 2002)
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE-UJI Yogyakarta
- Miles, P.M, D.R Arnold & H.W. Nash, 1990, Adaptive Communication : The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's relationship and the Buyer's Communication Style, *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol 10 February 1990.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin, 1990, Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing*, October, p.36-51
- Narus, James A, James C. Anderson, (1996), "Rethinking Distribution Adaptive Channel" *Harvard Business Review*, (July-August), p.112-120
- Piercy, N. F., Cravens D. W., Morgan N. A., 1997, "Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, p.13-23
- Plank, R.C & Greene , J. N, (1996), "Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance", *European Journal of Marketing*, Vol 30, p.25-48
- Sendra, Ketut, 2002. *Panduan Sukses Menjual Asuransi*, Jakarta Penerbit PPM
- Shoemaker, M.E & M.C. Johlke, 2002, An Examination of The Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions, *Journal of Managerial Issues* Vol 14 No.1 Spring 2002
- Spiro, R.L and B.A. Weitz, 1990, Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research* Vol. 27 February 1990
- Sujan, Harish, Borton A Weitz and Nirmalya Kumar, 1994, Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling, *Journal of Marketing*, Vol 58, July
- Sutoyo. Siswanto, 2000, *Salesmanship Keahlian Menjual Barang dan Jasa*, Jakarta: PT.Damar Mulia Pustaka
- Szymanski, David M., 1988, Client Evaluation Cues : A Comparison of Successful Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Voll.XXVI, May, p. 163-174
- Tansu, A.B, 1999, Benchmark of Successful Salesforce Performance, *Canadian Journal Administrative Science*. p.95-104
- Teas, R Kenneth, John G. Wacker & R Eugene Hughes, 1979, A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Percertions of Role Clarity, *Journal of Marketing Research*, August 1979, p.355-366
- Weilbaker, Dan C. "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol.X (Summer, p.45-55)
- William, K.C, R.L. Spiro, and L.M Fine. 1990. The Customer Salesperson Dyad: An InteractionCommunication Model and Review. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10: 29-43
- Zeithami, VA., L.L.Berry and A.Parasuraman, 1993, The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Bol. 21 Winter 1993