



## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEMAMPUAN BERTANYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

Oleh :

Dini Alifia Febrio Bensi, SPd, MM

### Abstraksi

*Penelitian terdahulu menyarankan pengembangan penelitian yang menguji kemampuan bertanya tenaga penjualan dan memperluas faktor-faktor yang mempengaruhinya (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 127). Penelitian ini mengembangkan model yang menguji pengaruh pengetahuan harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya, pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan. Data diambil dari 110 orang tenaga penjualan di bidang asuransi jiwa kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua faktor seperti penjualan adaptif, pengetahuan produk dan pengetahuan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan dan kemampuan bertanya berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.*

*Kata Kunci: Daya Tarik Produk, Mutu Produk, Atribut Produk, Product Positioning, Minat Beli*

Pemasaran terlalu riskan kalau hanya dibebankan pada divisi pemasaran saja. Pada hakikatnya, setiap orang dalam organisasi perusahaan harus memasarkan dan menjual produk. *Personal selling* merupakan cara promosi efektif untuk barang atau jasa dengan karakteristik tertentu, karena tenaga penjualan melakukan 'man to man marketing' (pemasaran dari orang ke orang).

Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam

menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah (Irianto, 1999, p.23).

Menurut Colletti & Chonko (1997, p. 8), penjualan perusahaan memiliki siklus hidup, seperti pada sebuah produk. Pada suatu saat penjualan mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa sebab di antaranya persaingan yang

*Penulis adalah staff bagian penjualan sebuah bank swasta di Kota Semarang. Sarjana Strata Dua Bidang Manajemen pemasaran*

tugas penjualannya. Menurut Rentz et al. (2002, p. 13), ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi:

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

Sendra (2002, p. 69), mengemukakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*). Pendekatan dapat dilakukan dengan cara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan secara langsung berarti tenaga penjualan tersebut mendatangi konsumen tanpa membuat perjanjian terlebih dahulu. Kesan yang baik harus ditampilkan oleh tenaga penjualan, karena kesan pertama konsumen tentang seorang tenaga penjualan sangat menentukan berhasil tidaknya penjualan. Pendekatan secara tidak langsung adalah pendekatan melalui teman dekat konsumen. Pendekatan ini dilakukan berdasarkan referensi. Penyajian atau presentasi berarti memberikan penjelasan kepada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan, agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan konsumen. Kerangka penjualan yang ketiga yakni penutupan (*closing*) berarti bahwa transaksi penjualan terjadi, yaitu keputusan konsumen membeli produk. Kerangka penjualan ini merupakan tahap terakhir dalam suatu proses penjualan.

Kerangka inilah yang dituju oleh tenaga penjualan agar konsumen bersedia menerima apa yang telah disajikan.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis keahlian tenaga penjualan dalam hal *salesmanship skill* yang berupa *questioning skill*, yaitu kemampuan seorang tenaga penjualan untuk mengajukan pertanyaan dengan maksud untuk mengetahui dan menelusuri untuk kemudian mengatasi masalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.

### Kemampuan Bertanya

Kemampuan bertanya (*questioning skill*) tenaga penjualan, yaitu suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan untuk memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan suatu keterampilan penjualan yang sangat penting (Alessandra & Wexler, 1985; Schiffman, 1990 dalam Shoemaker & Johlke, 2002). Proses dari pengembangan hubungan pemasaran (*relationship marketing*) dapat dikelola dengan pencarian informasi berupa pertanyaan yang dilakukan oleh tenaga penjual ketika berinteraksi dengan pelanggan. Interaksi antara penjual dan pembeli ini merupakan kunci sukses dari kepuasan konsumen dan keberhasilan dari tenaga penjualan (Williams, 1996).

Dengan tujuan untuk menciptakan nilai bagi konsumen, tenaga penjualan harus menyelidiki masalah dan kebutuhan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan dan produk seperti apa yang diinginkan pelanggan, situasi pembelian dan bisnis. Manning & Reese, 1998 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 118) menambahkan bahwa proses bertanya yang tepat membantu tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan penjualan: (1) pembangunan laporan dan kepercayaan,

(2) kemudahan komunikasi yang berarti,  
(3) perolehan informasi.

Kemampuan bertanya juga mendorong terjadinya komunikasi dua arah yang berarti antara tenaga penjualan dan palanggannya. William *et al.* (1990, p.33) menemukan bahwa pembeli akan lebih terbuka pada tenaga penjualan yang mengetahui pertanyaan paling efektif dan hal ini akan membantu penjual tersebut dalam memilih pesan penjualan yang akan disampaikan dengan tepat.

Perolehan informasi dan konfirmasi kebutuhan pembeli menghasilkan interaksi penjualan yang efektif karena hasil dari informasi pelanggan merupakan sumber daya utama bagi pembuatan keputusan perusahaan (Wotruba, 1996, dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 119). Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang akurat dipengaruhi oleh kecakapan tenaga penjualan dalam mengajukan pertanyaan.

Dalam menyampaikan sesuatu, seorang tenaga penjualan dapat mengajukan sejumlah pertanyaan. Pertanyaan yang salah dapat menggagalkan peluang tenaga penjualan tersebut untuk sukses menjual produk, sedangkan pertanyaan yang benar dan tepat dapat membantu tenaga penjualan untuk menjadikan suatu penjualan berhasil karena konsumen memberikan jawaban sesuai dengan yang diharapkan oleh tenaga penjualan tersebut (Sendra, 2002, p. 32).

#### Penjualan Adaptif

Adaptasi dalam penjualan atau biasa juga disebut *adaptive selling*, didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat penjualan yang situasional (Spiro & Weitz, 1990, p. 62).

Sujan (1999, p. 18) menggambarkan *adaptive selling* sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi responnya secara tepat.

William & Spiro, 1985 (dalam Miles *et al.*, 1990, p. 24) berpendapat bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Weitz, 1987 (dalam Miles *et al.*, 1990, 24) menambahkan bahwa *salesperson* harus mengenali dan beradaptasi atau menyesuaikan gaya komunikasi yang berbeda pada tiap pelanggan. Tenaga penjualan yang dapat mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan situasi akan mempunyai keuntungan yang strategik melebihi mereka yang tidak dapat menyesuaikan gaya komunikasinya.

Penjualan adaptif melibatkan pemahaman keinginan dan kebutuhan pembeli dan penyampaian pesan penjualan dalam menjawab kebutuhan tersebut. Tenaga penjualan yang menggunakan perilaku adaptif akan mengajukan pertanyaan dan mencari informasi dengan lebih efektif, sedangkan tenaga penjual yang nonadaptif lebih bereaksi seperti konsumen dan kurang bereaksi pada pertanyaan yang dapat digunakan untuk menemukan kebutuhan konsumen (Weitz *et al.*, dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 122).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H1 : semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin baik pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

## Pengetahuan Produk

Penelitian yang dilakukan Morris et al. (1991, p. 29) menggunakan pengetahuan produk sebagai variabel untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Sutojo (2003, p. 75) mengemukakan bahwa pengetahuan produk merupakan sarana lain untuk mendukung keberhasilan seorang tenaga penjualan dalam menunaikan tugasnya. Apabila tenaga penjualan tidak dapat menjawab pertanyaan calon pembeli tentang produk yang ditawarkannya secara memuaskan, maka calon pembeli akan kehilangan minatnya terhadap produk yang ditawarkan.

Penguasaan pengetahuan tentang produk dapat membantu tenaga penjualan dalam lima hal, yaitu: mempertebal rasa percaya diri, mampu menanggapi konsumen secara lebih arif, menghindari kesan presentasi penjualan yang terlalu mekanis, merangsang tenaga penjualan untuk lebih menyukai pekerjaannya, dan membuka kesempatan meniti jenjang karier ke atas (Sutojo, 2003, p. 77).

Pengetahuan produk dapat membantu tenaga penjual dalam menfokuskan pertanyaan sehingga kebutuhan untuk penawaran tenaga penjualan dapat diketahui, khususnya bila produk tersebut mempunyai keunikan dan manfaat lebih.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*H2 : semakin tinggi pengetahuan produk seorang tenaga penjualan maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

## Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan

Spreng et al. (1996, p. 16) mengemukakan bahwa perasaan puas konsumen akan muncul bila mereka membandingkan persepsi mereka akan produk sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Meskipun demikian, sangat mengejutkan bahwa belum ada yang mengemukakan tentang definisi konseptual dari konstruk 'harapan' (*expectation*). Beberapa peneliti melihat harapan sebagai persepsi kemungkinan atau probabilitas dari suatu kejadian (Bearden & Teel, 1983; Westbrook, 1987; Westbrook & Reilly, 1983, dalam Spreng et al., 1996, p.16). Peneliti lain mengemukakan bahwa harapan meliputi estimasi kemungkinan dari suatu kejadian dan sekaligus suatu evaluasi dari kesesuaian ataupun ketidaksesuaian kejadian (Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Tse & Wilson, 1988, dalam Spreng et al., 1996, 16).

Mengetahui apa yang diharapkan pelanggan adalah langkah utama dan terpenting dalam penyampaian kualitas layanan. Secara sederhana, penyampaian layanan yang diterima pelanggan adalah sebagai tanda bahwa perusahaan mengetahui apa yang diharapkan pelanggan. Apabila perusahaan salah mengartikan apa yang diinginkan pelanggan, maka akan mengakibatkan perusahaan tersebut kehilangan bisnis karena perusahaan lain lebih dapat menangkap target pasarnya, perusahaan akan menghabiskan biaya, waktu, dan sumber daya lain, dan perusahaan tidak akan aman dalam persaingan pasar (Zheitaml et al., 1993, p. 51).

Harapan pelanggan selalu berubah-ubah setiap waktu. Hal ini disebabkan karena persaingan yang meningkat, selera yang berubah, dan pelanggan menjadi lebih berpengetahuan, perusahaan harus senantiasa memperbaharui informasi dan

strateginya. Harapan pelanggan bersifat dinamis, sehingga tenaga penjualan perlu menelusuri apa yang diinginkan oleh pelanggan agar dapat menuju pada kepuasan pelanggan.

Olson & Dover (1979, dalam Spreng *et al*, 1996, p. 16) mengemukakan harapan sebagai keyakinan tentang atribut dan kinerja produk pada suatu saat di masa mendatang.

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*H3 : semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

### Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Barker, 1999, p.96).

Noor *et al.* (2001, p. 78) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga

tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

Keterlibatan tenaga penjual dalam berinteraksi melalui kemampuannya dalam menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan, memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. 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 (Boorum, 1998, p. 23).

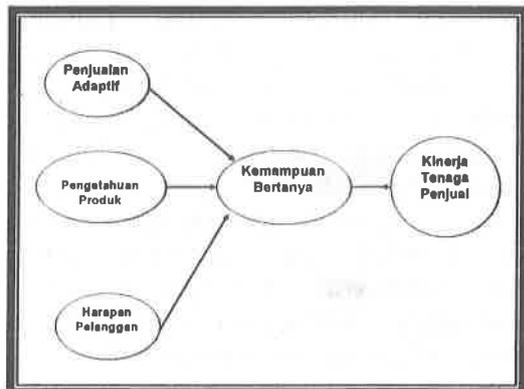
Berdasarkan uraian di atas hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut:

*H4 : semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.*

#### Model Penelitian

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang factor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjual, maka model penelitian yang akan dikembangkan dalam penelitian ini tampak pada gambar 1.

Gambar 1: Model Penelitian



Tabel 1  
Indikator Variabel

Variabel	Indikator
Penjualan Adaptif	X1 : kemudahan dalam melakukan perubahan pendekatan yang sedang dilakukan X2 : fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan X3 : variasi gaya penjualan sesuai situasi X4 : modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi X5 : kemampuan mengubah kesan yang ditampilkan
Pengetahuan Produk	X6 : pengetahuan tentang jenis produk perusahaan X7 : pengetahuan produk proses penyampaian produk X8 : pengetahuan keistimewaan produk X9 : pengetahuan tentang manfaat produk
Pengetahuan Harapan Pelanggan	X10 : pemahaman tentang keluhan pelanggan X11 : pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan X12 : pengetahuan tentang keinginan pelanggan
Kemampuan	X13 : kemampuan

Variabel	Indikator
Bertanya	menemukan kebutuhan pelanggan X14 : kemampuan mengajukan pertanyaan yang mengacu pada motif pembelian X15 : kemampuan mendapatkan perhatian pelanggan dalam menjelaskan kebutuhan produk mereka X16 : kemampuan untuk menggunakan pertanyaan <i>open-ended</i> secara tepat X17 : kemampuan menggunakan kegiatan mendengar X18 : kemampuan menyimpulkan kebutuhan pelanggan secara menyeluruh
Kinerja Tenaga Penjualan	X19 : kemampuan mencapai target perusahaan X20 : kemampuan menghasilkan profit margin tinggi X21 : kemampuan meningkatkan penjualan produk-produk baru

**METODE DAN HASIL PENELITIAN**

Obyek dari penelitian ini adalah para tenaga penjualan dari industri asuransi jiwa yang ada di kota Semarang. Dalam bisnis asuransi, sebutan seorang penjual produk asuransi pada umumnya adalah *Agent Executive, Financial Consultant, Agent Representative, Consultant, Agent*.

Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang diisi oleh para responden sendiri. Data sekunder mengenai jumlah perusahaan

asuransi dan jumlah tenaga penjualan diperoleh dari data tahun 2003 Dewan Asuransi Indonesia (DAI) Semarang.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang yang berjumlah 26 perusahaan (Data Dewan Asuransi Indonesia Semarang tahun 2003) dengan jumlah tenaga penjual sebanyak 565 orang (Pra survei peneliti).

Dalam penelitian ini tidak seluruh populasi dijadikan responden. Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan/syarat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan

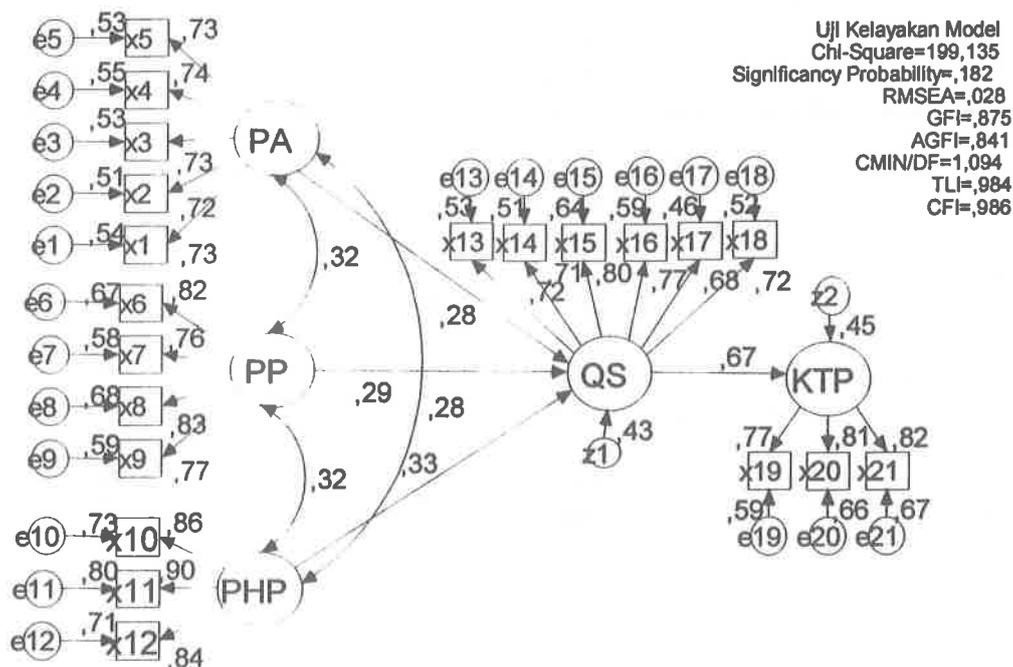
yang erat dengan ciri atau sifat populasi. Persyaratan bagi responden adalah bahwa responden tersebut telah bekerja dalam bidang asuransi jiwa minimal 1 (satu) tahun. Persyaratan ini diambil dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut sudah mapan dalam tugasnya dan mempunyai komitmen dengan organisasi.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah sesuai dengan ketentuan Hair (1995, dalam Ferdinand, 2002), yaitu bahwa jumlah sampel adalah 5 kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 21 indikator, sehingga jumlah sampel minimal adalah:  $5 \times 21 = 105$ .

### ANALISIS DATA

Hasil analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2: Pengujian Model



Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi dari *goodness of fit indeks* pada tabel 2.

Tabel 2  
Indeks Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\lambda^2$ Chi-square	Diharapkan kecil $\lambda^2$ tabel dengan DF = 182 →214,478	199,135	Baik
Significance Probability	≥ 0,05	0,182	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,028	Baik
GFI	≥ 0,90	0,875	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,841	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,094	Baik
TLI	≥ 0,95	0,984	Baik
CFI	≥ 0,95	0,986	Baik

Analisis terhadap *goodness of fit index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati dua kriteria berada dalam rentang marjinal yaitu GFI dan AGFI. Hasil pengujian menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 199,135, probability sebesar 0,182, RMSEA sebesar 0,028, GFI sebesar 0,875, AGFI sebesar 0,841, DF sebesar 1,094, TLI sebesar 0,984 dan CFI sebesar 0,986.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Setelah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap empat hipotesis penelitian didapatkan hasil seperti pada tabel 3.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan

diterima. Dengan melihat nilai CR untuk masing-masing hipotesis adalah lebih besar dari 2.0, dan nilai p lebih kecil dari 0.05, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang terbentuk.

### Pengujian Hipotesis 1

*H1 : semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin baik pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

Variabel penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya. Dimana nilai CR= 2813 atau CR > 2.0. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shoemaker & Johlke (2002, p.126) yang menjelaskan bahwa faktor penjualan adaptif membentuk kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan.

### Pengujian Hipotesis 2

*H2 : semakin tinggi pengetahuan produk seorang tenaga penjualan maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

Selanjutnya uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel pengetahuan produk berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya dengan nilai CR= 2.866 atau CR > 2.0.

Dengan demikian hipotesis kedua terbukti. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shoemaker & Johlke (2002, p. 126) yang menjelaskan bahwa pengetahuan produk merupakan faktor penentu dalam membangun kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan. Hasil ini juga mendukung penelitian Wotruba & Castleberry (2002, p.122) yang

menyatakan bahwa kekompleksan produk masa kini dan kebutuhan pelanggan menjelaskan bahwa tenaga penjualan berpendidikan tentang perusahaannya, produknya, dan pesaingnya. Hal ini mendorong tenaga penjualan dalam

menformulasikan pertanyaan yang terfokus secara tepat pada kebutuhan pelanggan.

Tabel 3  
Standardized Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kemampuan Bertanya	← Pengetahuan Produk	0,226	0,079	2,866	0,004
Kemampuan Bertanya	← Pengeth Hrp Pelanggan	0,232	0,068	3,400	0,001
Kemampuan Bertanya	← Penjualan Adaptif	0,278	0,099	2,813	0,005
Kinerja Tng Penjualan	← Kemampuan Bertanya	0,924	0,155	5,958	0,000
x1	← Penjualan Adaptif	1,000			
x2	← Penjualan Adaptif	1,003	0,137	7,312	0,000
x3	← Penjualan Adaptif	0,997	0,138	7,220	0,000
x4	← Penjualan Adaptif	1,098	0,147	7,487	0,000
x5	← Penjualan Adaptif	1,081	0,150	7,206	0,000
x9	← Pengetahuan Produk	1,000			
x8	← Pengetahuan Produk	1,211	0,138	8,777	0,000
x12	← Pengeth Hrp Pelanggan	1,000			
x11	← Pengeth Hrp Pelanggan	1,029	0,089	11,598	0,000
x10	← Pengeth Hrp Pelanggan	1,025	0,091	11,261	0,000
x13	← Kemampuan Bertanya	1,000			
x14	← Kemampuan Bertanya	1,087	0,145	7,510	0,000
x15	← Kemampuan Bertanya	1,280	0,153	8,375	0,000
x16	← Kemampuan Bertanya	1,108	0,139	7,983	0,000
x17	← Kemampuan Bertanya	1,126	0,160	7,026	0,000
x18	← Kemampuan Bertanya	1,153	0,155	7,419	0,000
x21	← Kinerja Tenaga Penjualan	1,000			
x20	← Kinerja Tenaga Penjualan	0,894	0,100	8,975	0,000
x19	← Kinerja Tenaga Penjualan	0,882	0,104	8,484	0,000
x7	← Pengetahuan Produk	0,957	0,115	8,334	0,000
x6	← Pengetahuan Produk	1,227	0,137	8,933	0,000

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

### Pengujian Hipotesis 3

*H3 : semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel pengetahuan akan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya dengan nilai  $CR = 3.400$  atau  $CR > 2.0$  sehingga hipotesis 3 terbukti. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Spreng et al (1996, p.16) yang menjelaskan bahwa perasaan puas konsumen akan muncul bila mereka membandingkan persepsi mereka akan produk sesuai dengan apa yang mereka harapkan, dan Sciffman (1990) yang menjelaskan bahwa pengajuan pertanyaan yang baik dapat membantu tenaga penjualan dalam memahami pelanggan sehingga tenaga penjualan dapat membaca situasi, kebutuhan dan harapan pelanggan.

### Pengujian Hipotesis 4

*H4 : semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.*

Melalui uji hipotesis keempat dapat terlihat pula bahwa variabel kemampuan bertanya berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Nilai  $CR = 5.958$  atau  $CR > 2.0$  menunjukkan bahwa hipotesis 4 terbukti. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Boorum (1998, p.23) yang menjelaskan bahwa keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi melalui kemampuannya (*skill*) dalam menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan, memberikan

pengaruh terhadap kinerjanya. 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 pelanggan dalam melakukan pembelian.

### KESIMPULAN

Setelah hipotesis-hipotesis yang diajukan dan dinyatakan telah diterima maka selanjutnya perlu disimpulkan hasil penelitian yang didasarkan pada perumusan masalah penelitian.

Dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, dapat dinyatakan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan terbukti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa permasalahan-permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini yang terdiri dari 5 variabel dan didukung secara empiris adalah dapat diterima.

Hasil analisis data mendapatkan bahwa penjualan adaptif berpengaruh secara positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator pembentuk variabel laten penjualan adaptif yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi modifikasi presentasi penjualan sesuai situasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik modifikasi penjualan tenaga penjualan maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.

Berdasarkan pada analisis data yang telah dilakukan diperoleh bahwa pengetahuan produk berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator pembentuk variabel laten pengetahuan produk yang paling dominan adalah pengetahuan proses

penyampaian produk ke pelanggan. Tenaga penjualan yang mengetahui bagaimana cara penyampaian produk ke pelanggan akan mendorongnya mengajukan pertanyaan tentang kebutuhan pelanggannya.

Dari analisis data yang dilakukan didapatkan bahwa pengetahuan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator variabel laten pengetahuan harapan pelanggan yang terbesar adalah pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengetahuan tenaga penjualan tentang kebutuhan pelanggan akan mendorong tenaga penjualan dalam menggunakan kemampuannya dalam mengajukan pertanyaan untuk memahami kebutuhan pelanggan tersebut.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kemampuan bertanya berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Indikator variabel laten kemampuan bertanya yang berperan penting adalah kemampuan untuk menggunakan pertanyaan *open-ended*. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengajuan pertanyaan *open-ended* dalam penjualan mendorong tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerjanya.

#### IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya meningkatkan training penjualan tentang penjualan adaptif bagi tenaga penjualan khususnya tentang variasi gaya penjualan yang sesuai dengan situasi penjualan untuk meningkatkan kesuksesan

penjualan dan menjalin hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang. Hal ini perlu dilakukan karena dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan sangat ketat, sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel penjualan adaptif dapat dijadikan solusi.

2. Perusahaan perlu meningkatkan kegiatan dalam pengelolaan pengetahuan tentang harapan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menangkap keinginan dan harapan pelanggan secara tanggap serta menginterpretasikannya dengan cepat sesuai dengan kebutuhan, dan mengintegrasikannya secara langsung kepada pelanggan terhadap pilihan produk perusahaan.
3. Perusahaan hendaknya perlu meningkatkan pengelolaan pengetahuan produk bagi para tenaga penjualannya agar tenaga penjualan tersebut dapat menjadi wakil perusahaan yang baik bagi pelanggan dalam menjelaskan keunggulan produk yang ditawarkan perusahaan

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini adalah mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa. Namun, penelitian ini juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki sehingga penelitian ini dapat dikembangkan di masa mendatang. Adapun keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

1. Hasil penelitian ini hanya pada lingkup tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjualan secara umum.
2. Variabel dan indikator dalam penelitian ini terbatas yaitu hanya 5 variabel laten dan 21 indikator.
3. Pada variabel laten kinerja tenaga penjualan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri.

#### AGENDA PENELITIAN

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya dan relevansinya terhadap kinerja tenaga penjualan masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah :

1. Penelitian pada industri lain, seperti misalnya tenaga penjualan pada industri otomotif, properti, farmasi, dan produk kecantikan, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.
2. Dalam penelitian mendatang dapat dilakukan penambahan variabel laten dan dimensi-dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Barker, T.A. 1999. "Benchmark of Successful Salesforce Performance" *Canadian Journal of Administrative Science*, 1999
- Boorom, M.L, J.R. Goolsby & R.P. Ramsey. 1998. "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance". *Journal of The Academy of Marketing Science* Vol. 26 No. 1
- Castleberry, S.B & C.D Shepherd. 1993. "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 13 No. 1 Winter 1993
- Crosby, L.A, K.R. Evans & D. Cowles. 1990. "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 54 July 1990
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip
- Indriyantoro & Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPF
- Keillor, B.D, R.S. Parker & C.E. Pettijohn. 1999. "Salesforce Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implication for Sales Managers". *Journal of Marketing Theory and Practice* Winter 1999
- Kotler, Philip & A.B. Susanto. 2001. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat

- Lien Ti Bei & Richard Widdows. 1999. "Product Knowledge and Product Involvement as Moderator of The Effects of Information on Purchase Decisions: A Case Study Using the Perfect Information Frontier Approach". *Journal of Consumer Affairs* Vol 33 No.1, 1999
- Marks, R., D.W. Vorhies & G.J. Badovick. 1996. "A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 16 No. 4 Fall 1996
- 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
- Morris, M.H, D.L. Davis, J.W. Allen, R.A. Avila & J. Chapman. 1991. "Assessing the Relationship Among Performance Measure, Managerial Practices and Satisfaction when Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension". *Journal of Personal Selling and Sales Management* vol. 11 No.3 Summer 1991
- Noor, N.A & Wahab A. 2001. "Determinan of Salesperson Performance". *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 20, 2001
- Rentz, J.O, C.D. Sheperd, Armen Tashchian, P.A. Dabholkar & R.T. Ladd. 2002. "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation". *Journal of Personal Selling and Sales Management* vol 22 No. 1 Winter 2002
- Saunders, P.M, R.F. Scherer & H.E. Brown. "Delighting Customers by Managing Expectations for Service Quality: An Example from the Optical Industry". *Journal of Applied Business Research* Vol. 11 No. 2
- Sendra, Ketut. 2002. *Panduan Sukses Menjual Asuransi*. Jakarta: Penerbit PPM
- Shoemaker, M.E & M.C. Johlke. 2002. "An Examination of the Antecedents of A Crucial Selling Skill: Asking Questions". *Journal of Managerial Issues* Vol.14 No. 1 Spring 2002
- Siew Meng Leong, P.S. Busch & D.R. John.1989. "Knowledge bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis". *Journal of Marketing Research* Vol.26 May 1989
- Spiro, R.L. & B.A. Weitz. 1990. "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research* Vol. 27 February 1990
- Spreng, R.A., S.B. Mackenzie & R.W.Olshavsky. 1996. "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction". *Journal of Marketing* Vol. 60 July 1996
- Sujan, Harish. 1999. "Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol 19 No. 3 Summer 1999
- Sutojo, Siswanto. 2000. *Salesmanship Keahlian Menjual barang dan Jasa*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka
- Vink, Jaap & W. Verbeke. 1993. " Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 13 No. 1 Winter 1993
- William, K.C, R.L. Spiro, and L. M Fine. 1990. "The Customer Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and

Review" *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10: 29-43

Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A.Parasuraman. 1990. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The free Press

Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A.Parasuraman. 1993. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 Winter 1993