
**ANALISIS PROGRAM MANAJEMEN PENJUALAN YANG BERORIENTASI PADA
KONSULTASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL
MELALUI KEMAMPUAN PENJUALAN ADAPTIF DI
PT ASURANSI JIWASRAYA MEDAN**

Hernawaty Manalu
STMB MULTISMART
Jalan KL Yos Sudarso KM 16,5
Email : manalu.herna@yahoo.co.id

Abstrak

Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Berkaitan dengan obyek penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri asuransi, ternyata penelitian-penelitian sebelumnya hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa variabel-variabel program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terbukti berpengaruh secara positif dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Kata Kunci : Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi, Penjualan Adaptif (*Adaptive Selling*), Kinerja Tenaga Penjual

1. PENDAHULUAN

Pengembangan dan pengaturan hubungan dengan pelanggan merupakan komponen penting dalam pengaturan tenaga penjual di organisasi modern, dengan tujuan memelihara kesuksesan yang berkelanjutan, maka sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengatur hubungan dengan pelanggan tersebut secara lebih efektif dan efisien. Kinerja tenaga penjual yang berhasil memiliki dampak langsung terhadap kinerja keorganisasian (Baldauf, et. al., 2001:109-122). Penelitian Cespedes, 1995 (dalam Pelham, 2002) menunjukkan bahwa pengembangan dalam hal teknologi informasi yang dilakukan oleh perusahaan, dengan melibatkan tenaga penjual pada aktivitas-aktivitas kegiatan pemasaran produk maupun aktivitas fungsional lainnya juga berdampak pada luasnya pelatihan silang (*cross-training*) pada teknikal dan personel penjualan, team selling, manajer keuangan, materi atas training penjualan yang dilakukan dan kebijakan program evaluasi/kompensasi.

Tetapi Cespedes, 1995 (dalam Pelham, 2002:97) lebih lanjut berpendapat bahwa dampak pelaksanaan program pengembangan tersebut terhadap *training* penjualan pada umumnya hanya dilakukan tanpa memiliki visi yang jelas mengenai kebutuhan pasar. Pendapat ini mengacu pada hasil penelitian Kerr dan Burzynski, 1988 (dalam Pelham 2002:97) yang menunjukkan bahwa meskipun manajer penjualan memahami bahwa pelayanan pelanggan dan hubungan relasional dalam setiap area penjualan merupakan hal penting bagi *effective selling*, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya satu persen waktu training penjualan yang difokuskan pada area ini.

Memperhatikan pentingnya kinerja tenaga penjual bagi efektivitas organisasi penjualan maka upaya-upaya untuk mengenali faktor-faktor strategik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual menjadi sangat penting dalam menganalisis organisasi penjualan, disamping perlunya upaya untuk memajukan kinerja serta untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang dapat mengganggu tenaga penjual untuk berkinerja efektif. Pelham (2002:97-109)

Mengemukakan bahwa reorientasi atas tenaga penjual dari yang sebelumnya menitikberatkan aktivitas penjualan pada aktivitas yang berorientasi pada transaksi penjualan (*selling orientation*) menjadi lebih berorientasi pada konsultasi (*consulting orientation*) menghendaki pembaharuan Program manajemen penjualan dan organisasi, seperti halnya pembaharuan yang dilakukan pada struktur, budaya dan prosedur organisasi.

Re-orientasi yang dilakukan maka mengakibatkan tambahan investasi yang dititikberatkan pada pengembangan lebih jauh atas keterampilan tenaga penjual dalam melakukan diagnose dan penyelesaian

masalah-masalah pelanggan. Perubahan aktivitas ini sesuai dengan artikulasi konsep pemasaran (*marketing concept*) yang secara formal dapat ditemui dalam studi yang menandakan perlunya pemasar membuat perusahaannya menjadi lebih "*customer centered*". Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengaturan dan pengelolaan program manajemen penjualan.

Beberapa studi telah dilakukan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengelola dan mengatur program manajemen penjualannya (Pettijohn, et. al., 1995:5-15; Weitz Pelham, 2002: 7-109), beberapa perusahaan dalam industri, kesuksesan yang diraihinya sangat tergantung pada orientasi program manajemen penjualan khususnya yang bertokus pada kemampuan konsultasi tenaga penjual.

Cravens, et. al (1993:47-59) mengemukakan bahwa program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan suatu program yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien, meningkatkan penjualan dan pertumbuhan penjualan. perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk. Oleh karena itu program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjual atas pelanggannya melalui pelatihan penjualan, yang meliputi kemampuan bertanya, mendengarkan, mengidentifikasi masalah pelanggan dan juga kemampuan memecahkan masalah penjualan yang dihadapi serta mengevaluasi bagaimana implikasi dari pelatihan penjualan yang diberikan untuk kebijakan lebih lanjut dalam memberikan reward dan kompensasi pada tenaga penjual (Pelham, 2002:98).

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terdiri dari empat program (Pelham, 2002:98), yaitu :

- a. Pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan) untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan aktivitas penjualan;
- b. Pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan, untuk memberikan ketrampilan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan bekerja sama dengan pihak teknis dalam mendiskusikan problematika aktivitas penjualan yang dihadapi di lapangan serta bagaimana solusi pemecahannya;
- c. Program evaluasi kinerja yang berorientasi konsultasi untuk memahami seberapa baik kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh pelanggan, mendiagnosis masalah yang dihadapi pelanggan dan juga kemampuan dalam bekerja sama dengan tenaga teknis dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan;
- d. Program kompensasi yang berorientasi konsultasi untuk mengukur kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan *customer retention*, *customer satisfaction*. memperoleh pelanggan baru dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada; untuk selanjutnya dijadikan suatu kebijakan dalam keputusan pemberian kompensasi.

Crosby, et. al (1990:68) mengemukakan bahwa tenaga penjual, terutama yang terlibat dalam karakteristik industri dimana produk yang dihasilkan sangat kompleks, seringkali memperlihatkan hubungan yang kuat dengan manajernya. Pettijohn, et. al (1995:5) lebih lanjut menjelaskan bahwa hubungan tersebut merupakan bentuk transisi atas aktivitas yang ditugaskan pada tenaga penjual, yaitu dari sekedar menjual menjadi memberikan saran pada pelanggan dalam pembelian produknya; dari sekedar memberitahu menjadi mendengarkan pendapat pelanggan; dan dari mendorong terjadinya transaksi menjadi membantu dan menolong pelanggan dalam melakukan pembeliannya.

Weitz dan Bradford (1999:241) mengindikasikan bahwa bentuk transisi ini termasuk didalamnya adalah perubahan. perubahan dalam melatih, mengevaluasi dan memberikan kebijakan kompensasi bagi tenaga penjual dan anggota tim penjualan. Pelaksanaan transisi atas aktivitas yang ditugaskan pada tenaga penjual tersebut tentu saja telah diberikan sebelumnya dalam pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan penjualan merupakan hal yang krusial dalam penataan tenaga penjual pada suatu perusahaan yang perlu diteliti lebih lanjut pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual.

Penelitian-penelitian mengenai manajemen penjualan oleh Anderson (1999) hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam mengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam aktivitas penjualan perusahaan. Oleh karena itu penting dilakukan telaah lebih dalam atas program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dalam kaitannya dengan kemampuan dan kinerja tenaga penjual (Weitz, 1983; dalam Pelham, 2002:106).

Perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi merupakan salah satu jenis perusahaan yang harus dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Sumber daya manusia merupakan aspek yang penting dikarenakan *insurance* sebagai sebuah produk jasa akan bergantung pada kompetensi sumber daya manusia (dalam hal ini tenaga penjual) dalam memasarkan dan menarik calon konsumen. Disamping itu pengelolaan manajemen penjualan yang baik juga diperlukan bagi perusahaan-perusahaan asuransi untuk dapat mencapai keunggulan bersaing baik dari segi layanan maupun produknya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengelolaan manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi ini menjadi penting dikarenakan bisnis asuransi merupakan bisnis yang sangat prospektif, dikarenakan potensi pasar yang masih cukup luas sehingga memungkinkan pemerolehan margin keuntungan yang besar dalam jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi makro yang secara riil akan meningkatkan pendapatan perkapita masyarakat juga merupakan salah satu indikasi meningkatnya *potential demand insurance product*, karena asuransi yang semula hanya merupakan kebutuhan sekunder bahkan tersier akan bergeser menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer. Pergeseran yang akan menempatkan asuransi pada *priority* dalam pola konsumsi masyarakat itu merupakan peluang bagi industri asuransi (Yas Budiman, 1995, p. 50), akan tetapi respon industri asuransi nasional terhadap potensi bisnis tersebut tidak akan berhasil jika tidak dibarengi dengan teknologi. Penguasaan teknolog da-profesionalisme dalam bisnis asuransi merupakan prasyarat mutlak karena "*insurance is a technical business insurance is a skill intensive industry*, terlebih lagi dalam menghadapi pasar global dimana produk yang kompleks; "hanya dapat dihasilkan melalui kemampuan skill yang handal. Hal didukung ekonomi Sri Adiningsih, b.; diperhatikan industri asuransi merupakan industri yang paling potensial sekalip - pada saat i puncak krisis moneter (Dya 2002:294). Dalam merespon peluang tersebut diakui masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi, baik yang bersifat intern maupun ekstern. Kendala yang bersifat intern pada hakekatnya tercermin pada tingkat profesionalisme yang masih rendah dari pelaku asuransi sedangkan kendala yang bersifat ekstern pada hakekat; tercermin antara lain pada persen masyarakat terhadap asuransi belrtumbuh secara baik, budaya *strong save mindedness* pada umumnya masih sangat rendah dan sistem perpajakan yang belum menunjang bidang asuransi khusus bagi pemegang polis. Asuransi merupakan intangible product yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjual dengan pembelinya (Dyah S, 2002, p. 294). Dalam konteks ini peranan agen (tenaga penjual) asuransi sangat penting. Melalui agen pula premi yang berjumlah sangat besar dapat dihimpun. Karena pentingnya peranan tenaga penjual, khususnya pada industri asuransi, maka penelitian ini dilakukan pada tenaga penjual di industri asuransi. Hal ini sesuai dengan penelitian Barker, 1999 (dalam Dyah, S, 2002:294) yang rnyarankan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, pada level tenaga penjual pada satu industri. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran periting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah. Berkaitan dengan obyek penelitian mengenai manajemen penjualan yang diterapkan di industri asuransi, ternyata penelitian-penelitian terdahulu hanya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana intensitas pengaruh program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi terhadap pertumbuhan penjualan, dan tidak menelaah lebih dalam rnengenai bagaimana program tersebut mampu meningkatkan kualitas kemampuan tenaga penjual sebagai pihak yang berperan penting dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan.

2. LANDASAN TEORI

Penjualan Adaptif

Konsep penjualan adaptif (*adaptive selling*) merupakan konsep kunci dalam literatur penjualan. (Spiro dan Weitz (1990:62) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.

Seorang tenaga penjualan dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya, tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apapun. Weitz (1978) dalam Spiro dan Weitz (1990:61) menitikberatkan penelitian pada kondisi penjualan adaptif dengan mengusulkan bahwa proses penjualan merupakan proses yang terdiri dari kegiatan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan yang prospektif, mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi, menyampaikan pesan untuk mengimplementasikan strategi, mengevaluasi dampak penyampaian pesan dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan pada evaluasi tersebut. Dengan demikian, tenaga penjual memiliki peluang dalam mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan untuk masing-masing pelanggan dan membuat keputusan secara cepat dan tepat sebagai respon atas reaksi pelanggan.

Dalam mengembangkan pengukuran mengenai pelaksanaan aktivitas penjualan adaptif, Spiro dan Weitz (1990:62) mengusulkan predisposisi dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual.

- a. Mengenali bahwa pendekatan
- b. Penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.
- c. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu.
- d. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.

- e. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.
- f. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.
- g. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Tiga aspek penjualan adaptif yang pertama berkenaan dengan motivasi tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif (Spiro dan Weitz, 1990:62). Pertama, tenaga penjual harus percaya bahwa pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan juga hasil yang berbeda dalam setiap transaksi penjualan yang mereka lakukan. Tingkat dimana tenaga penjual memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan perubahan secara tepat dalam pendekatan penjualan yang diambil selama berlangsungnya transaksi akan dapat berdampak pada peningkatan penjualan yang terjadi.

Kedua, tenaga penjual juga harus mempunyai keyakinan atas kemampuannya untuk menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda. maksudnya adalah keyakinan untuk mengenal ketika suatu pendekatan tertentu diperlukan dan pendekatan tersebut ternyata tidak bekerja dengan baik. Dan ketiga, tenaga penjual harus mempunyai keyakinan untuk melakukan perubahan yang diperlukan apabila pendekatan penjualan yang dilakukan tidak memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Aspek penjualan adaptif yang keempat dan kelima berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan penjualan adaptif secara efektif. Aspek keempat merupakan kemampuan tenaga penjual yang meliputi pengetahuan atas situasi penjualan dengan mengenali kategori situasi yang berbeda untuk selanjutnya menetapkan strategi pendekatan penjualan yang paling tepat untuk masing-masing situasi yang terjadi (Spiro dan Weitz, 1990:62).

Dan aspek kelima, meliputi kemampuan dan kecakapan dalam tenaga penjual mengumpulkan informasi atas berbagai kemungkinan situasi penjualan yang terjadi dan menyesuaikan dengan keputusan mengenai pendekatan penjualan yang paling tepat digunakan (Sujan et. al, 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990:62). Tenaga penjual memiliki kemampuan ini untuk dapat melakukan penjualan adaptif secara efektif dan pengalaman yang positif akan membantu meningkatkan kemampuan dalam melakukan penjualan adaptif. Kemudian, aspek penjualan adaptif keenam berkenaan dengan perilaku aktual dari tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda pula (Spiro dan Weitz, 1990:62). Dengan menggunakan konseptualisasi penjualan adaptif, hubungan yang positif antara dimensi program manajemen penjualan yang berorientasi konsultasi dengan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif dapat dilakukan. Beberapa studi telah dilakukan mengenai pentingnya perusahaan mengelola dan mengatur program manajemen penjualannya (Pettijohn, et. al., 1995:5-15; Weitz dan Bradford, 1999:241-254; Pelham, 2002, p. 97-109). Pada perusahaan, dimana hubungan jangka panjang antara penjual dan pelanggan merupakan hubungan yang sangat penting, maka kajian orientasi program manajemen penjualan perlu dilakukan secara lebih mendalam.

Cravens, et. al (1993:47-59) mengemukakan bahwa program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi merupakan program manajemen penjualan yang dilakukan berbasis pada perspektif kontrol perilaku dan hasil yang dicapai tenaga penjual, yang dilakukan secara terkoordinasi dan konsisten untuk meningkatkan kualitas layanan tenaga penjual terhadap klien dan meningkatkan penjualan perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan melalui peningkatan nilai produk dan meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terdiri dari empat program (Pelham, 2002:98), yaitu

1. Pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal yang diberikan pada tenaga penjual (sebelum melakukan aktivitas penjualan) untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan aktivitas penjualan; Pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas.
2. Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal sebagai pihak yang bertanggung jawab atas implementasi strategi penjualan dan pembelian, tenaga penjual harus mempunyai kemampuan konseptual dan analytical sehingga dapat memahami tujuan produktivitas pelanggan, kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi pemecahan masalah berdasarkan pada sumber daya penjualan perusahaan dan kreativitas yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.
3. Pelatihan penjualan merupakan suatu kegiatan penting dalam suatu perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas penjualan (Erffmeyer, et. al., 1991:17). Dubinsky dan Staples, 1982 (dalam Wilson et. al., 2002:77) mengkonseptualisasikan pelatihan penjualan sebagai kegiatan pada tenaga penjual yang dilakukan dengan tujuan membekali tenaga penjual dengan pengetahuan yang penting (seperti pengetahuan mengenai produk, pasar, kinerja tenaga penjual, pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjual merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan, yang berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi (Muczyk dan Gable, 1987; dalam Plank dan Reid, 1994, p. 43).

Baldauf et. al (2001, p.109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Kemampuan tenaga penjualan dalam mencapai target yang ditetapkan dan memberikan kontribusi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan.

3. METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian/responden (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 145).

Data primer bersumber dari diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjual Asuransi di kota Medan; sedangkan data sekunder bersumber dari data Dewan Asuransi Indonesia (DAI) Cabang Medan, data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Medan dan juga dari *Yellow Pages*.

Populasi dan Sampel

Dari data yang bersumber dari Dewan Asuransi Cabang Medan, perusahaan asuransi yang ada di kota Medan, berjumlah 76 perusahaan. Dari jumlah tersebut, 26 diantaranya perusahaan asuransi jiwa dan 70 merupakan perusahaan asuransi kerugian. Jumlah keseluruhan tenaga penjual adalah 977 orang. Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel penelitian adalah 130 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*), dimana dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan, yaitu tenaga penjual perusahaan asuransi yang tergabung dalam Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang yang sudah pernah memperoleh *training* penjualan dan pemahaman mengenai program manajemen penjualan perusahaan dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan Asuransi minimal selama 1 tahun.

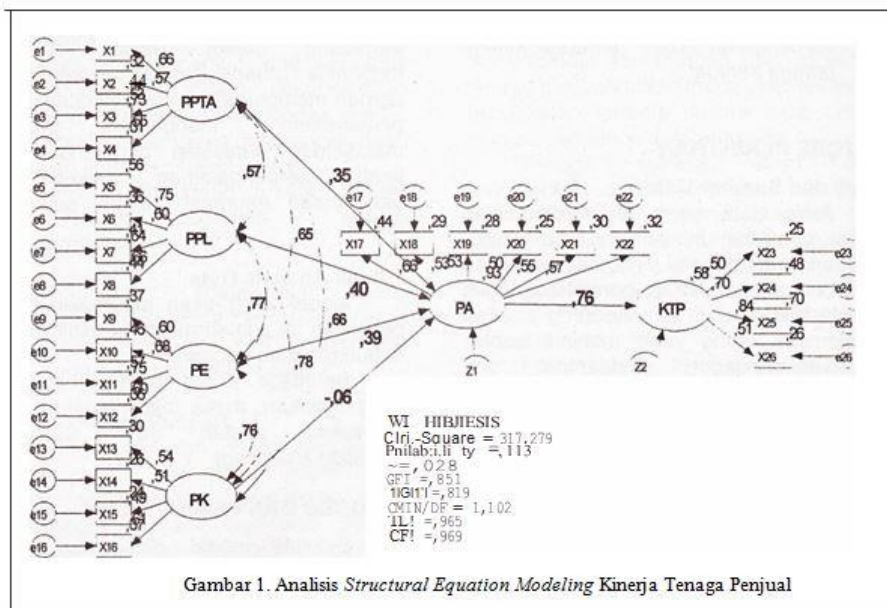
Teknik Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh, sehingga untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*).

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah model dianalisis melalui analisis konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis.

Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 1, tabel 1 dan tabel 2 berikut.



Gambar 1. Analisis *Structural Equation Modeling* Kinerja Tenaga Penjual

Keterangan Gambar 1:

- PPTA Program Pelatihan Tahap Awal
- PPL Program Pelatihan Lanjutan

PE Program Evaluasi
 PK Program Kompensasi
 PA Penjualan Adaptif
 KTP Kinerja Tenaga Penjual

Tabel 1. Hasil Uji Kesesuaian Model Pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	Lebih kecil dari Chi Square tabel (df: 288, 5%)=328,58	317,279	Baik
Sign. Probability	~ 0,05	0,113	Baik
RMSEA	s 0,08	0,028	Baik
GFI	~ 0,90	0,851	Marjinal
AGFI	~ 0,90	0,819	Marjinal
CMIN/DF	s 2,00	1,102	Baik
TLI	~ 0,95	0,965	Baik
CFI	~ 0,95	0,969	Baik

Tabel 2. RegressionWeights

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>Label</i>
PA <- PPTA	0,306	0,122	2,512	0012	par-19
PA <- PPL	0,325	0157	2,071	0,038	par-20
PA <- PE	0,402	0,191	2,108	0035	par-21
PA <- PK	-0,046	0,186	-0,249	0,804	par-22
KTP <- PA	1,007	0,189	5,335	0,000	par-23
D<4 <- PPTA	1,000				
D<3 <- PPTA	1,190	0,223	5332	0,000	par-1
D<2 <- PPTA	1,034	0,225	4599	0,000	par-2
D<1 <- PPTA	1,288	0,249	5,181	0,000	par-3
X8 <- PPL	1,000				
X7 <- PPL	0,879	0,142	6,197	0000	par-4
X6 <- PPL	0,819	0,141	5,790	0000	par-5
X5 <- PPL	1,074	0,159	6,748	0,000	par-6
X12 <- PE	1,000				
X11 <- PE	1,393	0225	6187	0,000	par-7
D<10 <- PE	1,101	0,190	5,799	0,000	par-8
D<9 <- PE	1,195	0220	5,432	0,000	par-9
D<16 <- PK	1,000				
D<15 <- PK	0,821	0,188	4,365	0,000	par-10
D<14 <- PK	0,892	0,217	4,119	0000	par-11
X13 <- PK	1,033	0,229	4,521	0,000	par-12
D<23 <- KTP	0,859	0125	5,261	0000	par-13
D<24 <- KTP	0,843	0,112	7551	0000	par-14
D<25 <- KTP	1000				
X19 <- PA	1,000				
X20 <- PA	0,970	0,212	4,569	0,000	par-15
X21 <- PA	1,151	0238	4837	0,000	par-16
X18 <- PA	1,122	0,237	4,741	0,000	par-17
X17 <- PA	1,305	0,239	5,454	0000	par-18
X22 <- PA	0,963	0,193	4,990	0,000	par-24
X26 <- KTP	0816	0,111	5536	0,000	par-31

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model ini sebesar 0,113 (tabel 1). Nilai *probability* sebesar 0,113 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians sampel dan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima.

5. KESIMPULAN

Hipotesis 1

H1 : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi "pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer et. al. (1991, p.17); Puri (1993, p.101) dan Pelham (2002, p. 97-109). Bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual yang diperoleh dari pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan bertanya/mendengarkan pelanggan, kemampuan dalam melakukan presentasi penjualan, pengetahuan atas produk yang dijual dan kegunaannya, dan kemampuan dan menganalisis dan mendiagnosis kebutuhan pelanggan. Sementara faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda; percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu; percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan; memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut; memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif; dan melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan landasan teori dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Medan. Dalam penelitian lapangan ternyata diketahui bahwa pelatihan penjualan tahap awal selalu dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi dan ini merupakan tahapan awal untuk membentuk performa dan mengupayakan suatu produktivitas dari tenaga penjual baru.

Hipotesis 2

H2 : Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjual/an adaptif tenaga penjual

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi "pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujana et. al (1988, p.9-19; 1994, p.39-52) dan Pelham (2002, p.97-109). Bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual yang diperoleh dari pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam membangun hubungan penjualan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada maupun dengan *new customer*, kemampuan dalam mendiagnosis dan memecahkan problematika penjualan yang dihadapi pelanggan, kemampuan dalam bekerjasama dengan pihak teknis, R&D, *customer service* dalam mengatasi setiap masalah dalam aktivitas penjualan dan kemampuan dalam mengembangkan kreativitas dan kemampuan menjual yang dimiliki.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan landasan teori dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Medan. Dari hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi meliputi dua tahapan pembelajaran. Setelah pelaksanaan pelatihan tahap awal selanjutnya ada pelatihan penjualan yang dilakukan per 3 bulan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga penjual serta membantu tenaga penjual apabila menghadapi kesulitan di lapangan.