



ANALISIS PROGRAM MANAJEMEN PENJUALAN YANG BERORIENTASI PADA KONSULTASI DALAM MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL MELALUI KEMAMPUAN PENJUALAN ADAPTIF (Studi Pada Industri Asuransi di Kota Semarang)

Farida Indriani

Abstraksi

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

Pengembangan dan pengaturan hubungan dengan pelanggan merupakan komponen penting dalam pengaturan tenaga penjual di organisasi modern (Robinson, et. al., 2002, p. 111).

Dengan tujuan memelihara kesuksesan yang berkelanjutan, maka sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengatur hubungan dengan pelanggan tersebut secara lebih efektif dan efisien.

Berbagai fakta menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual yang berhasil memiliki dampak langsung terhadap kinerja keorganisasian (Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Baldauf, et. al., 2001, p. 109-122). Penelitian Cespedes, 1995 (dalam Pelham, 2002, p. 97) 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, p. 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, p. 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, p. 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 ini akan mengakibatkan tambahan investasi yang dititikberatkan pada pengembangan lebih jauh atas keterampilan tenaga penjual dalam melakukan diagnosa dan penyelesaian masalah-masalah pelanggan. Perubahan aktivitas ini sesuai dengan artikulasi konsep pemasaran (*marketing concept*) yang secara formal dapat ditemui dalam studi McKittrick (1957); Felton (1959) dan Keith (1960) (dalam Ferdinand, A.T., 2000, p. 12) 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, p. 5-15; Weitz dan Bradford, 1999, p. 241-254; Baldauf, et. al., 2001, p. 109-122; Pelham, 2002, p. 97-109). Untuk beberapa perusahaan dalam industri, kesuksesan yang diraihinya sangat tergantung pada orientasi program manajemen penjualan khususnya yang berfokus pada kemampuan konsultasi tenaga penjual (Manning dan Reece, 1992 dalam Pelham, 2002, p. 97).

Cravens, et. al (1993, p. 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, p. 98).

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi terdiri dari empat program (Pelham, 2002, p. 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; (2) pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan, untuk memberikan ketrampilan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan bekerjasama dengan pihak teknis dalam mendiskusikan problematika aktivitas penjualan yang dihadapi di lapangan serta bagaimana solusi pemecahannya; (3) 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 bekerjasama dengan tenaga teknis dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan; dan

(4) 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, p. 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, p. 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, p. 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 dan Oliver (1987, p.76-88; 1994. p. 53-67); Cravens, et. al (1993, p. 47-59); Pelham (2002, p. 97-109) 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, p. 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.

Pelaksanaan manajemen penjualan 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 for 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 list* dalam pola konsumsi masyarakat ini 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 teknologi dan 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 kompetitif hanya dapat dihasilkan melalui kemampuan *skill* yang handal. Hal ini didukung ekonom Sri Adiningsih, bila diperhatikan industri asuransi merupakan industri yang paling potensial sekalipun pada saat di puncak krisis moneter (Dyah S, 2002, p. 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 hakekatnya tercermin antara lain pada persepsi masyarakat terhadap asuransi belum tumbuh secara baik, budaya *strong saving mindedness* pada umumnya masih sangat rendah dan sistem perpajakan yang belum menunjang bidang asuransi khususnya 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, T., 1999 (dalam Dyah, S, 2002, p. 294) yang menyarankan 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 penting 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 (Anderson dan Oliver, 1987, p.76-88; 1994, p. 53-67; Cravens, et. al., 1993, p. 47-59; Pelham, 2002, p. 97-109) 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 permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah "Bagaimana program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui penjualan adaptif". Pertanyaan-pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- Apakah faktor-faktor dalam program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual?
- Apakah kemampuan penjualan adaptif yang dimiliki tenaga penjual tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjual?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penjualan Adaptif

Konsep penjualan adaptif (*adaptive selling*) merupakan konsep kunci dalam literatur penjualan (Anglin et. al., 1990, p. 81). Sujan, et. al (1986) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 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, p. 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, p. 62) mengusulkan predisposisi dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual.

1. Mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.
2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu.
3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan.

4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.
5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif.
6. 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, p. 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 mengenali 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, p. 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, p. 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, p. 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.

Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi Konsultasi

Konsep ini diawali dari kebutuhan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan. Pelham (2002, p. 99) menjelaskan bahwa pada perusahaan yang memiliki kinerja yang *superior* dalam melakukan aktivitas yang berorientasi pada pelanggan akan memiliki kinerja yang lebih

baik dalam mengetahui kebutuhan pelanggan secara khusus dan juga dalam penyampaian produk yang ditawarkan.

Beberapa studi telah dilakukan mengenai pentingnya perusahaan mengelola dan mengatur program manajemen penjualannya (Pettijohn, et. al., 1995, p. 5-15; Weitz dan Bradford, 1999, p. 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, p. 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, p. 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; (2) pelatihan penjualan berorientasi konsultasi lanjutan yang diberikan pada tenaga penjual setelah/selama aktivitas penjualan dilakukan, untuk memberikan ketrampilan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan bekerjasama dengan pihak teknikal dalam mendiskusikan problematika aktivitas penjualan yang dihadapi di

lapangan serta bagaimana solusi pemecahannya; (3) 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 bekerjasama dengan tenaga teknikal dalam mengatasi masalah penjualan yang dihadapi di lapangan; dan (4) program kompensasi yang berorientasi konsultasi untuk mengukur kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan *customer retention*, *customer satisfaction* dan meningkatkan penjualan baik dari pelanggan yang sudah ada maupun pelanggan baru.

Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Tahap Awal

Sebagai pihak yang bertanggungjawab 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.

Pelatihan penjualan merupakan suatu kegiatan penting dalam suatu perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas penjualan (Erfmeyer, et. al., 1991, p. 17). Dubinsky dan Staples, 1982 (dalam Wilson et. al., 2002, p. 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,

informasi bersaing, serta prosedur dan kebijakan perusahaan) dan juga ketrampilan penjualan (mengenai bagaimana menjalin hubungan penjualan yang baik).

Goldstein's, 1993 (dalam Wilson et. al., 1993, p. 77) mendefinisikan pelatihan sebagai "*the systematic acquisition of skills, rules, concepts, and attitudes that results in improved performance in another environment*". Sebagai suatu kegiatan pembekalan bagi tenaga penjual, pelatihan penjualan dilakukan untuk mengakumulasi keseluruhan informasi, konsep dan ketrampilan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan kinerja tenaga penjual.

Erfmeyer et. al (1991, p. 17) dan Puri (1993, p. 101) lebih lanjut mengindikasikan bahwa pelatihan penjualan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga penjual yaitu untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan, keterampilan dalam melakukan penjualan adaptif dan keterampilan untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan yang dilakukan bukan hanya sekedar membekali tenaga penjual dengan kemampuan mencapai penjualan seoptimal mungkin, tapi lebih lanjut lagi dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam "berkomunikasi" dengan pelanggannya. Kegiatan pelatihan ini oleh Pelham (2002, p. 99) diistilahkan sebagai pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi.

Pada tahap awal, tenaga penjual baru belum memiliki dasar yang cukup untuk melakukan aktivitas penjualan di lapangan, oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan penjualan terlebih dahulu. Program pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi tahap awal menitikberatkan pada pengetahuan yang dimiliki mengenai produk yang dijual dan kegunaannya.

kemampuan presentasi penjualan dan juga kemampuan dalam mendiagnosis dan memahami kebutuhan pelanggan. Ramsey dan Sohli, 1997 (dalam Pelham, 2002, p. 99) mengindikasikan bahwa program pelatihan penjualan yang berorientasi konsultasi ini akan berpengaruh pada *customer retention*. Hal ini didasarkan pada penemuan mereka bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi pelanggan atas perilaku tenaga penjual dan kepercayaan pada tenaga penjual.

Shoemaker and Johlke (2002, p. 122) mengemukakan bahwa teknik penjualan yang terpenting adalah kemampuan dalam melakukan penjualan adaptif yang tepat pada setiap transaksi dengan pelanggan. Kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif ini diperoleh dari pelatihan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil penelitian Dengan dilakukannya pelatihan penjualan akan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual, khususnya penjualan adaptif (*adaptive selling*) dan pengetahuan mengenai produk.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_1 : *Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif*

Pelatihan Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Lanjutan

Kohli et. al (1998, p. 263) mengemukakan bahwa pembelajaran dan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Implementasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang berorientasi pada

partnership termasuk didalamnya porsi substansial atas kegiatan formal pelatihan penjualan dan waktu pertemuan pelatihan penjualan informal yang dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan tenaga penjual dalam menangani masalah yang dihadapi pelanggan dan dalam membangun hubungan dengan pelanggan.

Program manajemen penjualan yang berorientasi pada konsultasi, dimana didalamnya terdapat aktivitas pembelajaran sebagai bagian dari pelatihan penjualan merupakan model pembelajaran organisasional yang memberikan keuntungan dan pengalaman bagi tenaga penjual mengenai usaha-usaha dalam konsultasi penjualan (Pelham, 2002, p. 100). Pelaksanaan pelatihan penjualan secara efektif akan dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, dengan harapan bahwa tenaga penjual akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan penjualan.

Program pelatihan penjualan yang efektif akan terus dilakukan tindak lanjut setelah pelaksanaan pelatihan awal. Setelah pelatihan awal, tenaga penjual harus mempelajari proses pelaksanaan kegiatan penjualan baik melalui *sales trainers, supervisor* maupun pihak-pihak yang berpengalaman dalam hal penjualan. Pada dasarnya pelatihan penjualan lanjutan merupakan tindak lanjut dari pelatihan penjualan tahap awal, dimana materi yang disampaikan dan dibahas merupakan pendalaman atas materi yang sebelumnya pernah disampaikan.

Pelham (2002, p. 100) mengemukakan bahwa tindak lanjut pelatihan penjualan yang dilakukan perusahaan dilakukan dengan tujuan membantu tenaga penjual untuk mengemukakan permasalahan penjualan yang dihadapinya di lapangan, serta memberikan solusi bagi pemecahan

tersebut. Pelatihan penjualan lanjutan ini juga memberikan suatu orientasi tujuan pembelajaran (Sujan et. al., 1994, p. 39), dengan menitikberatkan aktivitas untuk meningkatkan ketrampilan penjualan, bukan sekedar berorientasi pada pencapaian kinerja penjualan jangka pendek. Tindaklanjut pelaksanaan pelatihan penjualan juga akan berguna bagi tenaga penjual untuk mengetahui mengenai bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan dan cara menangani masalah pelanggan; serta berinteraksi dengan pihak internal (seperti R&D, produksi dan *customer service*) dalam mengatasi setiap problematika penjualan yang terjadi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₂: Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif

Program Evaluasi Kinerja yang Berorientasi pada Konsultasi

Sistem yang berdasarkan pada *input*, atau perilaku dan evaluasi kinerja dapat menjadi program penjualan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan juga penjualan yang dicapai (Anderson dan Oliver, 1994, p. 53) dan meningkatkan komitmen serta kepuasan tenaga penjual (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76-88, 1994, p. 53-67; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105). Dengan adanya evaluasi kinerja akan membantu memperbaiki keputusan-keputusan personalia perusahaan dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual tentang pelaksanaan kerja mereka.

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa evaluasi aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan akan

mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan penjualannya (Pettijohn et. al., 1999, p. 41). Stathakopoulos, 1996, p. 8) lebih lanjut mengemukakan bahwa evaluasi tersebut meliputi penilaian atas kemampuan tenaga penjual dalam memperoleh konsumen yang prospektif, presentasi penjualan dan kreativitas dalam aktivitas penjualan.

Kesuksesan pelaksanaan program pelatihan dalam meningkatkan ketrampilan tenaga penjual mendorong untuk dilakukan evaluasi kinerja lebih lanjut untuk mengetahui prestasi kerja masing-masing tenaga penjual. Evaluasi tersebut meliputi ketrampilan dalam mendengarkan dan bertanya pada pelanggan atas kebutuhan mereka, pengetahuan tenaga penjual dalam meningkatkan kebutuhan pelanggan, kemampuan dalam mendiagnosis dan menangani masalah pelanggan dan kecakapan dalam bekerja dengan personal teknikal internal perusahaan dalam menangani masalah-masalah pelanggan (Weitz dan Bradford, 1999, p. 244).

Berdasarkan penjelasan tersebut, pelaksanaan sistem evaluasi yang berorientasi pada konsultasi yang dilakukan berdasarkan evaluasi atas aktivitas penjualan setelah pelatihan penjualan dengan melihat pada kemampuan tenaga penjual baik dalam hal *input* (kualitas dalam mendiagnosis masalah yang dihadapi dan kualitas interaksi dengan orang-orang teknikal) seperti halnya *output* (tingkat pemahaman pelanggan dan besarnya masalah pelanggan yang terselesaikan) menunjukkan hasil positif dan relevan.

Evaluasi atas aktivitas penjualan setelah dilakukannya pelatihan penjualan juga akan membangun minat intrinsik dalam melakukan aktivitas kerja, membangun motivasi intrinsik, meningkatkan kemampuan dalam

mengeksplorasi teknik-teknik penjualan, membantu menganalisis hasil kinerja dan melakukan perbaikan atas hasil penjualan yang tidak efektif dan membangun ketrampilan penjualan adaptif (Boles et. al., 1995, p. 31). Selain itu, dengan adanya evaluasi kinerja tersebut, tenaga penjual akan merasa dihargai hasil kerjanya. Tindak lanjut pelaksanaan evaluasi tersebut dilakukan perusahaan untuk menentukan kebijakan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya (Boles et. al., 1995, p. 31).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₂: Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif

Program Kompensasi yang Berorientasi pada Konsultasi

Program kompensasi tenaga penjual merupakan aturan penting dalam memotivasi, memberikan *reward* dan mempengaruhi perilaku tenaga penjual (Pelham, 2002, p. 101). Kompensasi penting bagi tenaga penjual sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja mereka, oleh karena itu, bila tenaga penjual memandang kompensasi yang mereka terima tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis (Pelham, 2002, p. 101-102).

Studi komprehensif mengenai desain kompensasi yang tepat bagi tenaga penjual sangatlah terbatas. Sistem kompensasi bagi tenaga penjual secara mendasar berbeda dengan sistem kompensasi bagi karyawan lainnya. Hal ini disebabkan oleh persoalan-persoalan yang berkaitan dengan "ego-driven", dimana desain

kompensasi yang keliru justru akan menyebabkan runtuhnya motivasi dan semangat kerja. Meskipun pada umumnya desain sistem kompensasi mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang tenaga penjual. Manajer selayaknya memiliki pengetahuan menyeluruh tentang bagaimana mendesain sistem kompensasi yang *feasible* bagi tenaga penjual.

Sistem kompensasi yang kompetitif dengan dukungan seperangkat skema komisi atau bonus mutlak didesain untuk menarik minat dan mempertahankan tenaga penjual yang mampu mengatasi semua kendala penjualan. Kemampuan mengatasi kendala tersebut pada akhirnya mengantar mereka menuju tingkat kemampuan menjual mereka pada posisi puncak. Sangat wajar jika pada akhirnya mereka menerima *rewards* yang berbeda lebih daripada sekedar yang diterima oleh karyawan kebanyakan lainnya (Irianto, J., 1999, p. 24)

Perencanaan sistem kompensasi yang berorientasi pada konsultasi meliputi komisi atau bonus yang diberikan berdasarkan ketentuan penjualan selama target waktu dan aktivitas penjualan tertentu yang dicapai (Erffmeyer et. al., 1991, p. 17). Hal ini juga meliputi penilaian atas *feedback* yang positif atas kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada dan pelanggan baru (Kohli dan Jaworski, 1994, p. 82). Lebih lanjut pelaksanaan program kompensasi yang tepat dan sesuai akan membantu memotivasi tenaga penjualan untuk melakukan aktivitas penjualan yang berorientasi pada konsultasi sehingga akan meningkatkan *customer satisfaction* dan *customer retention* (Sharma, A., 1997, p. 61-70).

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sistem kompensasi ini merupakan

alat untuk membantu tenaga penjualan mengenali kemampuannya dan berusaha untuk berkompetensi secara sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya (Sujan et. al., 1988, p. 18). Dengan diberikannya suatu *rewards* atas pekerjaannya akan memberikan kepuasan kerja bagi tenaga penjual dan sekaligus akan mendorong dalam meningkatkan kinerja dan hasil yang diperolehnya melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuan penjualan serta penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H₄: Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi akan berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif

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.

Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Sujan et. al., 1988, p. 9-

19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Boorum et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan peningkatan kinerja tenaga penjual.

Dengan dimilikinya penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan situasi yang ada.

Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mencari tenaga penjual yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan, seperti bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan (Setiawan, A, 2003, p. 40).

Penelitian Oliver dan Anderson (1994, p. 44) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual hanya dapat dilihat dari volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian Kohli, et. al. (1998, p. 272); Leigh and Marshall (2001, p. 83) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan, yaitu pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu, pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja tenaga penjual adalah besarnya

volume penjualan, jumlah pelanggan, tercapainya target penjualan dan penerimaan penjualan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H_5 : Kemampuan penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*), 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 Semarang; sedangkan data sekunder bersumber dari data Dewan Asuransi Indonesia (DAI) Cabang Semarang, data dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Semarang dan juga dari Yellow Pages.

Populasi dan Sampel

Dari data yang bersumber dari Dewan Asuransi Cabang Semarang, perusahaan asuransi yang ada di kota Semarang, 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*).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

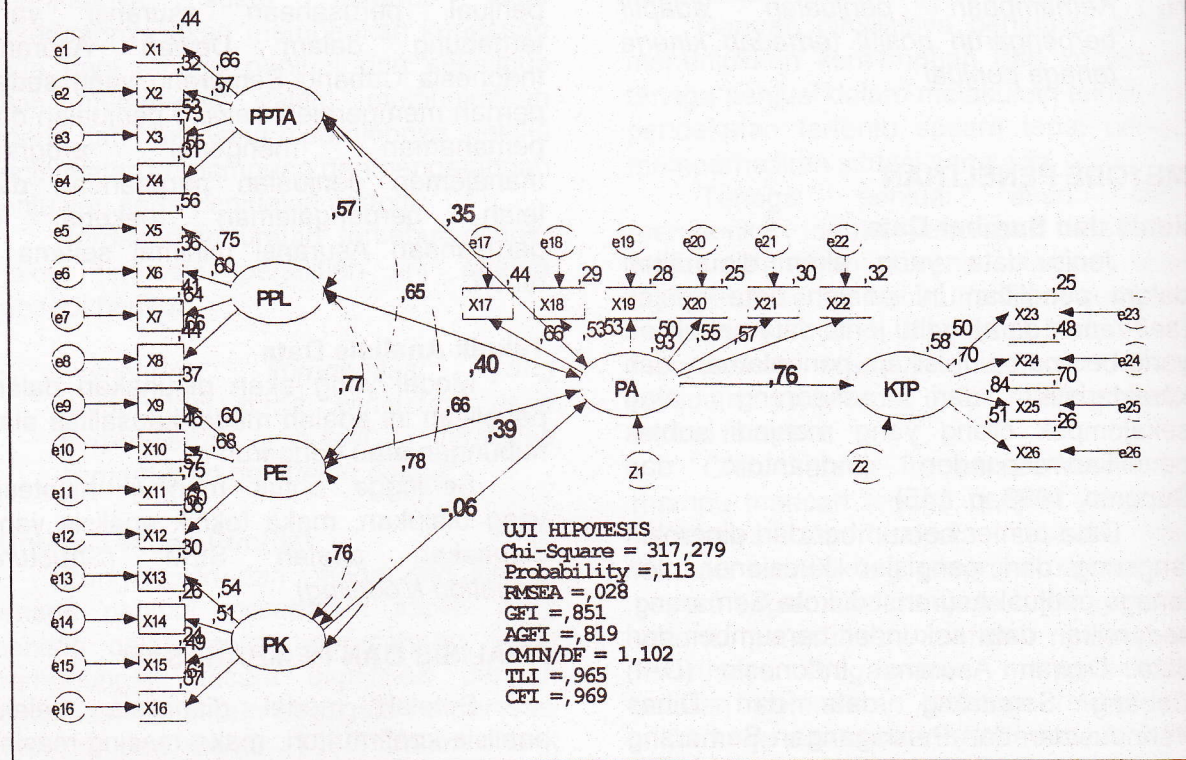
Setelah model dianalisis melalui analisis konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis.

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

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

Gambar 1
Analisis Structural Equation Modeling
Kinerja Tenaga Penjual



Tabel 1
Hasil Uji Kesesuaian Model
pada Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual

Goodness of Fit Index	Cut of Value	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	≤ 0,08	0,028	Baik
GFI	≥ 0,90	0,851	Marjinal
AGFI	≥ 0,90	0,819	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,102	Baik
TLI	≥ 0,95	0,965	Baik
CFI	≥ 0,95	0,969	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

Tabel 2
Regression Weights

			<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	0,012	par-19
PA	<--	PPL	0,325	0,157	2,071	0,038	par-20
PA	<--	PE	0,402	0,191	2,108	0,035	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
X4	<--	PPTA	1,000				
X3	<--	PPTA	1,190	0,223	5,332	0,000	par-1
X2	<--	PPTA	1,034	0,225	4,599	0,000	par-2
X1	<--	PPTA	1,288	0,249	5,181	0,000	par-3
X8	<--	PPL	1,000				
X7	<--	PPL	0,879	0,142	6,197	0,000	par-4
X6	<--	PPL	0,819	0,141	5,790	0,000	par-5
X5	<--	PPL	1,074	0,159	6,748	0,000	par-6
X12	<--	PE	1,000				
X11	<--	PE	1,393	0,225	6,187	0,000	par-7
X10	<--	PE	1,101	0,190	5,799	0,000	par-8
X9	<--	PE	1,195	0,220	5,432	0,000	par-9
X16	<--	PK	1,000				
X15	<--	PK	0,821	0,188	4,365	0,000	par-10
X14	<--	PK	0,892	0,217	4,119	0,000	par-11
X13	<--	PK	1,033	0,229	4,521	0,000	par-12
X23	<--	KTP	0,659	0,125	5,261	0,000	par-13
X24	<--	KTP	0,843	0,112	7,551	0,000	par-14
X25	<--	KTP	1,000				
X19	<--	PA	1,000				
X20	<--	PA	0,970	0,212	4,569	0,000	par-15
X21	<--	PA	1,151	0,238	4,837	0,000	par-16
X18	<--	PA	1,122	0,237	4,741	0,000	par-17
X17	<--	PA	1,305	0,239	5,454	0,000	par-18
X22	<--	PA	0,963	0,193	4,990	0,000	par-24
X26	<--	KTP	0,616	0,111	5,536	0,000	par-31

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

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.

Dan secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima. Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan juga didapatkan nilai RMSEA (0,028), CMIN/DF (1,102), TLI (0,965) dan CFI (0,969) berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karena itu model ini dapat diterima.

Besarnya nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,851. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*).

Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,819. Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan batasan $GFI \geq 0,90$ dan tidak memenuhi (marginal) untuk persyaratan $AGFI \geq 0,90$. Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Dan fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

Sedangkan pada tabel 2, melalui pengamatan terhadap nilai C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara

signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis 1

H_1 : *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 telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dalam penelitian di 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 penjualan 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

Sujan 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 telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. 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 ketrampilan tenaga penjual serta membantu tenaga penjual apabila menghadapi kesulitan di lapangan.

Hipotesis 3

H₃: Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang

berbunyi "evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual" **dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987, p. 76-88; 1994, p. 53-67); Boles et. al (1995, p. 31-49); Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105); Weitz dan Bradford (1999, p. 241-254). Bahwa semakin baik kemampuan tenaga penjual pada saat evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dilakukan akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor program evaluasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator seberapa banyak intensitas aktivitas yang difokuskan untuk memberikan perhatian yang pada masalah pelanggan; seberapa banyak intensitas aktivitas dalam berinteraksi dengan pihak internal (teknikal, R&D dan *customer service*); seberapa baik output atas tingkat pemahaman terhadap pelanggan; dan seberapa baik output atas usaha mengatasi masalah pelanggan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Berdasarkan penelitian di lapangan diketahui bahwa evaluasi kinerja merupakan tahapan penting untuk mengetahui kemampuan dan peningkatan ketrampilan penjualan dari tenaga penjual di industri asuransi kota Semarang. Tenaga penjual akan terus dievaluasi baik pada waktu pelatihan penjualan dilaksanakan maupun pada saat aktivitas penjualan.

Hipotesis 4

H_4 : *Pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap*

kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa bahwa hipotesis keempat yang berbunyi "pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual" dinyatakan **ditolak atau tidak dapat diterima**. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli dan Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma (2002, p. 61-70) dan mendukung penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59) bahwa semakin tinggi kemampuan tenaga penjual dengan adanya pemberian sistem kompensasi yang berorientasi pada konsultasi akan meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

Faktor-faktor pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan dalam meningkatkan penjualan yang sudah ada; kemampuan dalam memperoleh penjualan dari pelanggan baru, kemampuan dalam menciptakan *customer retention* dan kemampuan dalam menciptakan *customer satisfaction*.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari data di lapangan diketahui bahwa sistem kompensasi bagi tenaga penjual asuransi merupakan faktor penting untuk memotivasi tenaga penjual. Semakin baik sistem kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan asuransi tersebut akan memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerjanya. Jadi bisa dikatakan bahwa ternyata bagi tenaga

penjual diindustri asuransi, standar kompensasi merupakan hal yang sangat diperhatikan.

Asumsi dari penolakan hipotesis ini adalah bahwa dimungkinkan program kompensasi berpengaruh ke kinerja tenaga penjual secara langsung, bukan pada kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal ini dikarenakan program tersebut merupakan program kebijakan langsung dari perusahaan yang bersangkutan yang memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan produktivitas/hasil kerjanya bukan sekedar meningkatkan kemampuan penjualannya semata-mata. Dalam kondisi real di lapangan ternyata diketahui bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, tenaga penjual tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptifnya, tetapi lebih termotivasi untuk dapat meningkatkan kerjanya. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, mereka akan berusaha dengan seoptimal mungkin meningkatkan kerjanya, baik melalui penerimaan penjualan yang diperoleh, volume penjualan, jumlah pelanggan dan target penjualan yang mampu dicapai; tanpa menghiraukan apapun cara penjualan yang harus diterapkan di lapangan. Kemampuan penjualan adaptif bukanlah menjadi suatu hal yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pemberian sistem kompensasi.

Hipotesis 5

H₅: Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang berbunyi "kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif

terhadap kinerja tenaga penjual" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujan et. al. (1988, p. 9-19); Spiro dan Weitz (1990, p. 61-69); Anglin et. al. 1990, (p. 81-90); Marks, et. al. (1996, p. 53-65); Boorom et. al. (1998, p. 16-30); serta Shoemaker dan Johlke (2002, p. 118-131). Bahwa semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Faktor-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. Sementara faktor kinerja tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator volume penjualan, jumlah pelanggan, target penjualan yang dicapai dan penerimaan penjualan yang diperoleh.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka, dan dikembangkan sesuai dengan keadaan industri asuransi di kota Semarang. Dari hasil penelitian diketahui bahwa bagi tenaga penjual khususnya yang berkecimpung dalam industri asuransi, kemampuan dalam melakukan penjualan

yang adaptif sangat diperlukan. Hal ini dikarenakan produk asuransi merupakan produk jasa yang tidak dapat dinikmati secara langsung dan juga membutuhkan kesadaran atas kegunaan produk tersebut secara menyeluruh. Kemampuan penjualan adaptif sangat diperlukan untuk merangsang dan menimbulkan kebutuhan dari masyarakat (konsumen) atas produk asuransi tersebut. Dengan pendekatan penjualan adaptif, konsumen dapat mengetahui apa saja fungsi dan kegunaan produk asuransi untuk kemudian mengambil keputusan pengonsumsi produk tersebut.

IMPLIKASI TEORETIS

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal, pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan, evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi) dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual (kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual) pada beberapa hal penting sebagai berikut:

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjual setelah pelatihan penjualan yang berorientasi pada

konsultasi tahap awal dilakukan akan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal (Erffmeyer et. al., 1991, p. 17; Puri, 1993, p. 101 dan Pelham, 2002, p. 97-109).

- Kemampuan penjualan adaptif secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjual setelah pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi dilakukan akan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; 1994, p. 39-52 dan Pelham, 2002, p. 97-109).
- Kemampuan penjualan adaptif secara positif juga dipengaruhi oleh faktor-faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi. Oleh sebab itu, semakin baik kemampuan tenaga penjual saat evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi dilakukan meningkatkan pula kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi (Anderson dan Oliver, 1987, p. 76-88; 1994, p. 53-

67; Boles et. al., 1995, p. 31-49; Challagalla dan Shervani., 1996, p. 89-105; serta Weitz dan Bradford , 1999, p. 241-254).

- Kemampuan penjualan adaptif tidak dipengaruhi oleh pemberian kompensasi yang berorientasi pada konsultasi. Asumsi dari penolakan hipotesis ini adalah bahwa dimungkinkan program kompensasi berpengaruh ke kinerja tenaga penjual secara langsung, bukan pada kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Hal ini dikarenakan program tersebut merupakan program kebijakan langsung dari perusahaan yang bersangkutan yang memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan produktivitas/hasil kinerjanya bukan sekedar meningkatkan kemampuan penjualannya semata-mata. Dalam kondisi real di lapangan ternyata diketahui bahwa dengan adanya pemberian kompensasi, tenaga penjual tidak termotivasi untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptifnya, tetapi lebih termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya kompensasi yang diberikan, mereka akan berusaha dengan seoptimal mungkin meningkatkan kinerjanya, baik melalui penerimaan penjualan yang diperoleh, volume penjualan, jumlah pelanggan dan target penjualan yang mampu dicapai; tanpa menghiraukan apapun cara penjualan yang harus diterapkan di lapangan. Kemampuan penjualan adaptif bukanlah menjadi suatu hal yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pemberian sistem kompensasi. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Erffmeyer (1991, p. 17-30); Kohli&Jaworski (1994, p. 263-274); Pelham (2002, p. 97-109); Sharma

(2002, p. 61-70) dan mendukung penelitian Sujan et. al (1994, p. 39-52) dan Cravens et. al (1993, p. 47-59).

- Kinerja tenaga penjual secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual akan meningkatkan pula kinerja tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual (Sujan et. al., 1988, p. 9-19; Spiro dan Weitz, 1990, p. 61-69; Anglin et. al., 1990, p. 81-90; Marks, et. al., 1996, p. 53-65; Boorum et. al., 1998, p. 16-30; Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 118-131).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. 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:

Tabel 3
Implikasi Manajerial

No.	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi tahap awal berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Karena pelatihan penjualan tahap awal sangat diperlukan oleh tenaga penjual baru maka perlu dilakukan optimalisasi dalam pelaksanaannya.
2.	Pelatihan penjualan yang berorientasi pada konsultasi lanjutan berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Karena tindak lanjut pelatihan penjualan tahap awal perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual, maka seyogyanya perusahaan melakukan pelatihan penjualan secara berkala secara efektif dan efisien.
3.	Evaluasi kinerja yang berorientasi pada konsultasi berpengaruh secara positif terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual	Evaluasi atas kinerja perlu dilakukan secara terus menerus untuk membantu memantau dan meningkatkan produktivitas tenaga penjual.
5.	Kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	Pengembangan program manajemen penjualan secara optimal perlu terus diupayakan untuk membantu meningkatkan kemampuan penjualan adaptif yang mengarah pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada industri asuransi di kota Semarang saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian ini dilakukan di daerah yang lain.

- Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan untuk disesuaikan dengan obyek penelitian.
- Dari sudut pandang metodologi, data dalam penelitian ini hanya berasal dari tenaga penjual asuransi. Hal tersebut dilandasi asumsi bahwa para tenaga penjual ini yang paling mungkin untuk

dapat memberikan penilaian yang relatif obyektif dan berbobot mengenai model yang dibangun dalam penelitian ini. Cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan (Kohli dan Jaworski, 1995 dalam John W. Kiuk, 2002, p. 135).

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian.

- Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.
- Untuk penelitian mendatang sebaiknya melakukan eksplorasi lebih lanjut mengenai pemberian sistem kompensasi pada tenaga penjual kaitannya dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui kemampuan penjualan adaptif tenaga penjual.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 76-88
- _____, 1994, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 53-67
- Anglin, A. Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry, 1990, "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. X, p. 81-90
- Baldauf, A. David W. Cravens and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, Number 2, p. 109-122
- Boles, James S., N. Donthu, and R. Lohtia, 1995, "Salesperson Evaluation using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 15, No. 3, p. 31-49
- Boorum, L. M., Jerry R. Goolsby and Rosemary 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, p. 16-30

- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105
- Cravens, W, et. al., 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 47-59
- Crosby, Lawrence A. Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, 1990, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence perspectives", *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 68-71
- Dyah, S., 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 3, p. 292-306
- Erfmeyer, Robert C., Randall K. Russ, and Joseph F. Hair Jr, 1991, "Need Assesment and Evaluation in Sales Training Programs", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, p. 17-30
- Ferdinand, A.T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Stratejik*, Program MM UNDIP, Semarang
- _____, 2002, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang
- Hani, T. Handoko, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Hartline, Michael D. and OC. Ferrel, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60 (October), p. 52-70
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta
- Johanis, W, Kiuk, 2002, "Marketing Strategy Making: Faktor, Proses dan Efektifitasnya", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 2, p. 120-136
- Jusuf Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Sales Force", *Usahawan*, No. 12, Tahun XXVIII, Desember, hal. 23-27
- Kohli, Ajay K and Bernard J. Jaworski, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, p. 82-94
- _____, Tasadduq Shervani, and Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, p. 263-274
- Leigh, Thomas W., and Greg W. Marshall, 2000, "Research Priorities in Sales Strategy and Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXI, Number 2, p. 83-93
- Pelham, M, A, 2002, "An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force

- Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, Number 2, p. 97-109
- Pettijohn, C., L. Pettijohn, and Albert J. Taylor, 1995, "The Relationship between Effective Selling Counselling and Effectives Behaviors", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, Number 1, p. 5-15
- _____, 1998, "An Empirical Investigation of The Relationship Between Retail Sales Foce Performance Appraisals, Performance and Turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, p. 39-52
- Plank, E. Richard and David A. Reid, 1994, "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIV, No. 3, p. 43-56
- Puri, S Joe, 1993, "Where Industrial Sales Training is Weak", *Industrial Marketing Management*, Number 22, p. 101-108
- Robinson, Jr, et. al., 2002, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, Number 2, p. 111-119
- Setiawan, Andi, 2003, "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Number 1, Mei, hal. 33-52
- Sharma, A., 1997, "Customer Satisfaction-Based Incentive System: Some Managerial and Salesperson Considerations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVII, Number 2, p. 61-70
- Shoemaker, E, Mary and Mark C. Johlke, 2002, "An Examination Of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill: Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIV, Number 1, p. 118-131
- Spiro, L, Rosann and Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, p. 61-69
- Stathakopoulos, Vlasis, 1996, "Salesforce Control: A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XVI, Number 2, p. 1-12
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988, "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter", *Journal of Marketing Research*, p. 9-19
- _____, and Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 39-52
- Weitz, A, Bradford, Kevin D. Bradford, 1999, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, p. 241-254

Wilson, Phillip, David Strutton, T. Farris II, 2002, "Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXII, Number 2, p. 77-86

Yas Budiman, 1995, "Antisipasi Asuransi Nasional Menyongsong Era GATT, Ancaman atau Peluang", *Usahawan*, No. 01, p. 50-54