

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi telah menciptakan persaingan yang lebih ketat, kemudian pada akhirnya terjadi pertumbuhan yang lambat di banyak pasar. Hal itu memaksa perusahaan untuk mengubah strategi penjualan mereka (Cravens, 1995). Dalam menjalankan suatu bisnis, memproduksi barang saja tidak cukup, suatu perusahaan harus bisa menjual produknya agar bisa bertahan hidup. Maka dari itu diperlukan peran dari tenaga penjual (Roman et al., 2002).

Tenaga penjual memegang peran yang sangat penting bagi perusahaan. Merekalah yang akan menjalankan strategi penjualan yang dibuat oleh manajemen perusahaan. Jika manajemen perusahaan bekerja di belakang layar, maka tenaga penjual adalah sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Karena itu, perusahaan yang berkeinginan untuk meningkatkan kinerjanya memerlukan tenaga penjual yang berkinerja baik. Kinerja tenaga penjual yang baik adalah indikator keberhasilan suatu perusahaan (Oliver dan Anderson, 1994; Spiro dan Weitz, 1990).

Kinerja tenaga penjual yang baik akan mendorong tingkat penjualan yang lebih tinggi. Oleh karena itu para manajer berusaha untuk mendorong kinerja dari tenaga penjual mereka dengan berbagai cara (Skinner, 2000). Dalam mencapai kinerja yang maksimal, tenaga penjual juga dipengaruhi oleh orientasinya, apakah berorientasi pasar atau pelanggan (Keilor et al., 1997). Selain itu perusahaan perlu

membuat perilaku tenaga penjual yang baik agar mendorong terciptanya hubungan yang baik dengan pelanggan dan keaktifan tenaga penjual (Grant dan Cravens, 1999).

Selain aktivitas, perusahaan perlu mempertimbangkan orientasi pelanggan sebagai penyebab kenaikan kinerja pelanggan. Manajer perlu menetapkan orientasi bagi para tenaga penjualnya yang dapat mendorong untuk secara terus menerus memperbaiki kinerja (Skinner, 2000). Orientasi sangat mempengaruhi aktivitas dari para pekerja dalam perusahaan khususnya tenaga penjual yang mempunyai tugas untuk berhubungan langsung dengan pelanggan. Dalam mencapai kinerja yang maksimal, tenaga penjual dipengaruhi oleh orientasinya (Keilor et al., 1997). Orientasi dimiliki tenaga penjual mempunyai peran sebagai paduan dalam aktivitas harian. Perusahaan mendapatkan hasil penjualan yang lebih baik jika memiliki tenaga penjual yang handal dengan didukung pengetahuan tentang produk dan pengetahuan tentang konsumen (Rodriguez et al., 2014).

Perusahaan yang berorientasi pada pasar terus mencari cara untuk berinteraksi dengan pelanggannya. Tenaga penjual memainkan peran penting dalam mengembangkan hubungan pembeli-penjual yang saling menguntungkan. Kinerja penjualan mempunyai hubungan dengan strategi penjualan dalam hal hubungan dengan pelanggan dan berbagi informasi dengan pelanggan. Orientasi pelanggan menjadi penting dalam sebagai cara perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan (Boles, 2001).

Organisasi yang menerapkan konsep pemasaran, yaitu kemauan untuk menyesuaikan setiap elemen bauran pemasaran, termasuk produk, untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, akan berusaha untuk menciptakan nilai yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan kata lain organisasi itu memfokuskan diri untuk melayani pelanggan atau bisa disebut juga berorientasi pelanggan (Jaramillo et al., 2007).

Perusahaan dengan berbagai tingkat pengalaman kerja tenaga penjualnya, mendapatkan manfaat dari orientasi pelanggan untuk menaikkan kinerjanya (Singh dan Dash, 2013). Perusahaan membutuhkan tenaga penjual berkemampuan tinggi dengan dilengkapi oleh peraturan emosi yang baik untuk menaikkan kinerja penjualannya. Namun, tanpa kemampuan dan peraturan mengenai emosi yang baik, jika tenaga penjual memiliki orientasi pelanggan yang baik, itu sudah cukup untuk menaikkan kinerjanya (Singh dan Venugopal, 2015).

Perusahaan yang berusaha menaikkan kinerja penjualan perlu memperhatikan kualitas aktivitas sehari-hari dari tenaga penjualnya. Aktivitas tenaga penjual adalah sangat penting sebagai kekuatan penjualan untuk mencapai segmen pasar baru (Cross et al., 2001). Semakin berkualitas aktivitas tenaga penjual akan menjadi bantuan untuk dapat menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawab dari tiap tenaga penjual sesuai target penjualan yang diberikan, kemudian pada akhirnya akan menaikkan kinerja perusahaan (Baldauf et al., 2001).

Kualitas aktivitas penjualan sangat penting sebagai wujud dari kekuatan perusahaan untuk mencapai segmen pasar baru. Terdapat hubungan antara aktivitas penjualan dengan strategi perusahaan yang sedang mengejar peningkatan

pendapatan. Untuk meningkatkan pendapatan, perusahaan memilih berbagai strategi pemasaran. Dalam pilihan-pilihan strategi itu tersirat kebutuhan untuk pelaksanaan dan pengendalian aktivitas yang tepat atau dengan kata lain secara taktis. Karena itu banyak perusahaan yang kemudian memperbaiki perencanaan mereka pada hubungan antara tindakan strategis dan taktis. Peran aktivitas penjualan adalah sebagai saluran bagi pelaksanaan strategi perusahaan tersebut (Cross et al., 2001).

Aktivitas tenaga penjual yang efektif akan menaikkan kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual adalah alat pemasaran yang paling penting pada hubungan langsung dengan pelanggan (Krafft, 1999). Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki tenaga penjual dengan kompetensi yang baik.

Tenaga penjual dengan beragam kompetensi yang baik juga lebih bersedia untuk terlibat dalam aktivitas penjualan karena umumnya berorientasi jangka panjang dan mengorbankan hasil jangka pendek (Pettijohn et al., 2002). Kompetensi yang baik menjadi indikasi bahwa tenaga penjual memiliki kemampuan yang lebih besar. Tenaga penjual untuk terlibat dalam aktivitas penjualan, mereka harus memiliki keterampilan yang diperlukan (Pettijohn et al., 2007).

Perusahaan ingin tenaga penjualnya terlibat dalam aktivitas penjualan dengan baik, Untuk memungkinkan terlibat aktivitas penjualan, perusahaan harus yakin pada tenaga penjual yang dimiliki, maka dari itu diperlukan kompetensi tenaga penjual yang baik (Pettijohn et al., 2002). Tenaga penjual yang memiliki kemampuan lebih diindikasikan oleh kompetensi teknik yang baik. Tenaga

penjual untuk terlibat dalam aktivitas penjualan, mereka harus memiliki keterampilan yang diperlukan, salah satunya adalah kompetensi teknik, yaitu pengetahuan yang mendukung dalam proses penjualan (Pettijohn et al., 2007).

Tenaga penjual dengan kompetensi yang baik dapat diwujudkan melalui pelatihan yang berkualitas. Kualitas pelatihan yang baik meningkatkan moral, routing penjualan, pangsa pasar, volume penjualan, dan yang utama adalah kompetensi dari tenaga penjual yang mendapat pelatihan (Honeycutt et al., 2001).

Selama beberapa tahun terakhir tren pasar telah dipengaruhi oleh penggunaan tenaga penjual secara efektif. Tingkat interaksi pembeli dengan penjual telah meningkat dan penjual ditantang untuk benar benar memahami peran mereka dan implementasinya dalam pasar. Tenaga penjual diharapkan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas yang kompleks untuk mencapai hasil yang lebih banyak. Oleh karena itu pelatihan diperlukan untuk mendapatkan tenaga penjual dengan kualitas yang diinginkan (Wilson, 2012).

Jika perusahaan ingin bertahan hidup maka perhatian yang besar harus diberikan pada pelatihan tenaga penjual mereka. Hal itu dikarenakan terjadi perubahan pada fungsi penjualan secara personal yang disebabkan pelanggan mempunyai sifat yang berbeda, mereka memiliki informasi lebih lanjut, permintaan tingkat layanan pelanggan dan memiliki harapan yang lebih tinggi. Selain itu globalisasi dan teknologi pasar telah membuat persaingan yang kuat terutama di bidang telekomunikasi. Semua perubahan tersebut membutuhkan keterampilan yang lebih baik dari tenaga penjual yang itu bisa didapatkan dari pelatihan (Roman et al., 2002).

Untuk menanamkan orientasi pelanggan pada tenaga penjual dengan tujuan untuk menaikkan kinerjanya, dibutuhkan usaha dari perusahaan. Salah satunya adalah melalui pelatihan. Melalui pemberian pelatihan, perusahaan dapat menanamkan orientasi pelanggan pada tenaga penjualnya (Singh dan Dash, 2013). Dengan adanya orientasi pelanggan pada tenaga penjual maka akan dapat meningkatkan kinerjanya. Orientasi pelanggan juga memp

Pelatihan yang diberikan perusahaan haruslah menguatkan orientasi dapat berfokus pada penguatan orientasi kebutuhan pelanggan dan kemampuan dalam melayani pelanggan. Nilai-nilai perusahaan terutama mengutamakan pelanggan dapat ditanamkan sebagai atribut yang dimiliki tenaga penjual. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan mampu menjaga hubungan dengan pelanggan dan pada akhirnya terjadi peningkatan penjualan (Poussa dan Mathieu, 2014).

Beberapa penelitian dilakukan untuk melihat adanya pengaruh antara kualitas tenaga penjual terhadap kinerjanya, seperti penelitian dari Gignac et al., (2012) yang meneliti pengaruh program pelatihan kinerja penjualan dan kecerdasan emosional dalam kelompok tenaga penjual. Penelitian menunjukkan hasil yang positif pada pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjual.

Penelitian lain mengenai kualitas pelatihan kebanyakan hanya membandingkan kualitas pelatihan pada suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, seperti penelitian dari Attia et al., (2014) yang bertujuan untuk menguji persamaan dan perbedaan dari kondisi pelatihan penjualan dari perusahaan domestik dan multinasional (MNC) di Mesir. Hasil menunjukkan bahwa perusahaan multinasional berbeda secara signifikan dari rekan-rekan dalam negeri

mereka dalam hal determinasi keperluan, pengaturan tujuan, metode, konten dan evaluasi pelatihan.

Penelitian dari Roman dan Ruiz (2003) membandingkan pelatihan yang diberikan pada tenaga penjual pada negara-negara Eropa Utara dan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada pelatihan di kedua negara-negara tersebut yaitu dalam hal kuantitas dan biaya pelatihan serta subsidi pelatihan. Selain itu, perbedaan dalam hal metode pelatihan penjualan pada negara Eropa Utara dan Selatan lebih besar daripada perbedaan dalam hal konten pelatihan.

Penelitian oleh Shepperd et al. (2011) dilakukan dengan tujuan untuk menguji praktek dan perbedaan pelatihan penjualan antara organisasi kecil dan besar dan membandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Hasilnya adalah ditemukan adanya kesamaan dan perbedaan yang signifikan antara praktek pelatihan perusahaan kecil dan besar dalam hal pendekatan, jenis instruktur, lokasi pelatihan, metode, dan konten pelatihan.

Penelitian dari Pelham (2009) bertujuan untuk mempelajari dampak relatif dari kondisi persaingan industri pada waktu konsultasi salesforce dan efektivitas konsultasi, relatif terhadap dampak jenis pelatihan penjualan. Hasil yang ditemukan adalah bahwa hubungan antara waktu konsultasi dan efektivitas konsultasi paling tinggi ada pada industri komoditas.

Penelitian dari Attia dan Honeycutt (2012) bertujuan untuk meningkatkan efektifitas proses pelatihan penjualan dengan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam hal reaksi dan pembelajaran. Hasil penelitian ini adalah bahwa

perusahaan perlu untuk menetapkan standar untuk mengevaluasi program pelatihan penjualan. Pengetahuan yang didapat lebih penting untuk menentukan apakah pelatihan penjualan sudah efektif. Evaluasi pembelajaran menunjukkan bahwa peserta percaya nilai keterampilan menjual, informasi perusahaan, dan topik pelatihan perilaku yang berharga dan peran instruktur adalah penting.

Asuransi adalah suatu bisnis yang melindungi klien dengan cara memberi ganti rugi atas kerugian yang didapat dimana premi dibayar sebagai gantinya. Perusahaan asuransi adalah badan usaha yang menjadi penjamin bagi klien atau dengan kata lain pihak penanggung. Perusahaan asuransi terdiri dari, reasuransi, asuransi kerugian, asuransi jiwa, penyelenggara asuransi untuk PNS dan ABRI, penyelenggara program asuransi sosial dan jamsostek (Statistik Indonesia, 2016).

Tabel 1.1
Jumlah Perusahaan Asuransi di Indonesia

Perusahaan	Tahun				
	2010	2011	2012	2013	2014
Asuransi jiwa	46	45	47	49	50
Asuransi kerugian	87	85	84	82	81
Reasuransi	4	4	4	4	5
Penyelenggara program asuransi sosial dan jamsostek	2	2	2	2	2
Penyelenggara asuransi untuk PNS dan ABRI	3	3	3	3	3
Jumlah	142	139	140	140	141

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan
Data dikutip dari Publikasi Statistik Indonesia Edisi 2016

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah perusahaan asuransi untuk asuransi jiwa dan asuransi kerugian bervariasi tiap tahun, sedangkan jenis asuransi

lainnya relatif sama tiap tahun. Jumlah perusahaan asuransi jiwa bertambah terus tiap tahunnya, hal ini menunjukkan bahwa tiap tahun ada pesaing baru yang masuk pada industri bisnis ini.

PT Prudential Life Insurance adalah salah satu dari banyak perusahaan yang bergerak pada bidang industri asuransi jiwa di Indonesia. Sejak didirikan pada tahun 1995, hingga kini, Prudential Indonesia telah melayani nasabah lebih dari 2,4 juta orang melalui sekitar 240.000 tenaga penjual yang berlisensi di seluruh kantor pemasaran di Indonesia. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bertambahnya perusahaan, Prudential Indonesia memberikan pelatihan yang berkelas pada tenaga penjualnya. Hal itu dibuktikan dengan dibukanya Prudential Sales Academy di Jakarta (www.prudential.co.id). Dari keterangan tersebut menunjukkan bahwa Prudential Indonesia menjaga kualitas dari tenaga penjualnya.

Kantor pemasaran Prudential pada Jl. Dr. Cipto No. 151 Blok B-C, Semarang, merupakan kantor terbaik se-Jawa Tengah. Dibandingkan kantor lainnya, kantor ini memiliki tempat khusus untuk melatih tenaga penjual. Secara rutin diadakan pelatihan setiap sabtu di tempat pelatihan tersebut. Dari keterangan tersebut menunjukkan bahwa kualitas tenaga penjual dari kantor ini lebih diperhatikan dari kantor pemasaran Prudential yang lain. Maka dari itu, tenaga penjual dari kantor pemasaran pada Jl. Dr. Cipto No. 151 Blok B-C, Semarang, dipilih penulis sebagai objek dalam penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah

Setelah mengetahui latar belakang seperti yang diuraikan di atas, dapat dikatakan terdapat gap antara penelitian mengenai kualitas pelatihan. Pada kualitas pelatihan, penelitian yang dilakukan terhadap pelatihan yang diberikan terhadap tenaga penjual kebanyakan hanya membandingkan kualitas pelatihan antara dua jenis perusahaan seperti penelitian dari Attia et al. (2014), Roman dan Ruiz (2003), Shepperd et al. (2011), Singh et al. (2015), serta Attia dan Honeycutt (2012). Tidak banyak penelitian yang membuktikan bahwa kualitas pelatihan yang diberikan pada tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerjanya seperti yang dilakukan oleh Gignac et al. (2012).

Rumusan masalah yang didapat berdasarkan uraian di atas adalah masih sedikitnya penelitian empiris yang menjelaskan pengaruh kualitas pelatihan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut tidak dapat menjelaskan bahwa kualitas pelatihan selalu mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Maka rumusan masalah dalam bentuk *problem statement* adalah: “Sedikitnya penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kualitas tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.”

Tabel 1.2
Research Gap

Permasalahan	Peneliti	Tujuan Penelitian
Sedikit penelitian yang membuktikan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	(Roman dan Ruiz, 2003)	Membandingkan pelatihan yang diberikan pada tenaga penjual pada negara-negara Eropa Utara dan Selatan
	(Pelham, 2009)	Mempelajari efek pelatihan terhadap eektivitas konsultasi yang diberikan tenaga penjual
	(Shepperd et al., 2011)	Menguji praktek dan perbedaan pelatihan penjualan antara organisasi kecil dan besar
	(Attia et al., 2014)	Untuk menguji persamaan dan perbedaan dari kondisi pelatihan penjualan dari perusahaan domestik dan multinasional (MNC) di Mesir.
	(Gignac et al., 2012)	Meneliti pengaruh program pelatihan terhadap kinerja penjualan dan kecerdasan emosional dalam kelompok tenaga penjual

Sumber : data primer dikembangkan untuk penelitian ini

Dalam upaya untuk menghubungkan antara kualitas pelatihan dengan kinerja tenaga penjual, studi ini mencoba untuk melihat orientasi pelanggan, kompetensi teknik, dan kualitas aktivitas tenaga penjual sebagai faktor yang mungkin dapat menjelaskan kenaikan kinerja tenaga penjual. Dengan demikian rumusan masalah pada penelitian ini dalam bentuk *Research problem statement* adalah: “Bagaimana proses meningkatkan kinerja perusahaan?” Rumusan masalah

penelitian tersebut menjadi pokok bahasan untuk lebih mendalam dikaji oleh peneliti secara empirik mengenai variabel-variabel yang mungkin dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan pada *research problem statement* tersebut maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan oleh peneliti, adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan terhadap orientasi pelanggan yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual?
2. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan terhadap orientasi pelanggan yang mempengaruhi kualitas aktivitas penjualan dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi teknik terhadap kualitas aktivitas penjualan yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual?

1.3. Tujuan dan Manfaat penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian yang dilakukan tentunya memiliki beberapa tujuan. Adapun yang menjadi tujuan adalah:

1. Menganalisis pengaruh kualitas pelatihan terhadap orientasi pelanggan.
2. Menganalisis pengaruh kualitas pelatihan terhadap kompetensi teknik.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi teknik terhadap kualitas aktivitas penjualan.
4. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap kualitas aktivitas penjualan.

5. Menganalisis pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual.
6. Menganalisis pengaruh kualitas aktivitas penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan dalam mengadakan pelatihan, menerapkan orientasi pelanggan, menaikkan kompetensi teknik, meningkatkan kualitas dari aktivitas penjualan oleh tenaga penjual, serta meningkatkan kinerja dari tenaga penjual.
2. Memberikan manfaat berupa kerangka teoritis tentang kualitas pelatihan, orientasi pelanggan, kompetensi teknik, kualitas aktivitas penjualan, dan kinerja tenaga penjual. Serta sebagai dasar acuan untuk penelitian lebih lanjut khususnya dalam lingkup manajemen pemasaran.