

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil telaah dan analisis yang telah dilakukan maka dapat diberikan beberapa kesimpulan yang menyangkut hasil penelitian, sebagai berikut:

1. Lingkungan organisasi yang berorientasi konsumen (*organizational customer orientation*) berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi konsumen tenaga penjual, semakin kondusif lingkungan organisasi dalam mendukung fokus terhadap konsumen maka kemampuan pendekatan orientasi konsumen dari tenaga penjual juga akan semakin baik.
2. Orientasi konsumen dari tenaga penjual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual, semakin baik pendekatan orientasi konsumen yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam menggali kebutuhan konsumen maka kinerja penjualannya juga akan semakin baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
3. Pengendalian diri tenaga penjual berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (*adaptive selling*) yang dilakukan tenaga penjual, semakin baik tingkat pengendalian diri maka tenaga penjual dapat memaksimalkan kemampuan menjualnya melalui intensitas penerapan penjualan adaptif yang semakin baik.
4. Lingkungan penjualan berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (*adaptive selling*) yang dilakukan tenaga penjual, semakin mendukung lingkungan penjualannya maka tenaga penjual akan semakin adaptif dalam

melakukan penjualan karena mereka memiliki sumberdaya yang mendukung efektivitas proses penjualannya.

5. Penjualan adaptif (*adaptive selling*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual, semakin adaptif tenaga penjual dalam melakukan penjualan maka akan semakin baik mereka menyesuaikan model komunikasi yang paling cocok untuk berinteraksi dengan konsumen, sehingga produktivitas dan kinerja penjualan yang dihasilkan juga tinggi.
6. Dari hasil penelitian terlihat dari 2 (dua) variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, maka penjualan adaptif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,637 terlihat sangat dominan, dibanding pengaruh orientasi konsumen dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,189 . Sesuai informasi, hal ini terkait masa kerja responden, semakin lama masa kerjanya semakin memiliki kemampuan pengendalian diri untuk menghadapi lingkungan penjualan sehingga mudah mengadaptasikan presentasinya sesuai situasi dan kondisi konsumen. Dimana mayoritas responden memiliki masa kerja diatas 2 tahun.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan responden yang diambil dari satu perusahaan saja yaitu PT. Asuransi Jiwasraya (persero), dengan batasan geografis di area kota Surabaya dan untuk penjualan polis retail dengan tenaga penjual pada jabatan *Manager Agent*, hasilnya kemungkinan tidak

dapat digeneralisasikan kepada seluruh responden tenaga penjual lainnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan juga pada responden tenaga penjual dari perusahaan lainnya, tidak hanya sebatas pada perusahaan yang sejenis, yaitu perusahaan asuransi saja, namun juga tenaga penjual dengan spesifikasi produk yang dijual yang lebih beragam.

Penelitian selanjutnya juga dapat menguji kembali faktor-faktor yang kemungkinan memiliki keterkaitan dengan orientasi konsumen, penjualan adaptif, dan kinerja tenaga penjual, sehingga dapat diketahui hubungan antar variabel yang lebih mendukung pembentuk model analisis. Seperti pengaruh *organizational competitive orientation* dan kompetensi tenaga penjual yang dapat mempengaruhi orientasi konsumen, pengaruh kesesuaian informasi, pengalaman tenaga penjual dan karakteristik personal tenaga penjual terhadap penjualan adaptif, maupun pengaruh orientasi pelayanan terhadap kinerja tenaga penjual, ataupun variabel-variabel lainnya yang memiliki kemungkinan keterkaitan yang erat.

5.3. Saran

Atas dasar temuan hasil penelitian maka ada beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif dan pendekatan orientasi konsumen sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu mengadakan *gathering* , yaitu suatu *event* atau kegiatan bagi sekumpulan nasabah tertentu untuk mempererat jaringan maupun pengenalan dan

penawaran kembali produk baru atau produk unggulan, dengan mengundang para konsumen yang potensial secara terjadwal dengan melibatkan tenaga penjual agar lebih mengenal dan memahami para konsumennya serta diharapkan dapat masuk kedalam komunitas konsumennya sehingga akan lebih meningkatkan cara penjualan yang lebih berorientasi kepada konsumen.

2. Perusahaan dapat menyelenggarakan pameran tunggal atau pameran bersama, melakukan seminar umum, atau melakukan edukasi pentingnya berasuransi yang dikemas dalam kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*) dalam berbagai bentuk, seperti tanam pohon, pengobatan gratis, bank sampah dan sebagainya dengan melibatkan tenaga penjual. Selain promosi juga melakukan penetrasi pasar baru, yang pada akhirnya diharapkan dapat membuka pasar baru di industri asuransi yang masih potensial. Hal ini berdasarkan data pada tabel 1.1 Trend portopolio bisnis individu, yang menyebutkan kualitas polis meningkat namun kuantitas polis menurun, dimana hal tersebut dapat diartikan bahwa loyalitas nasabah lama semakin baik, namun kurang membuka pasar baru.
3. Perusahaan perlu memberikan pelatihan secara berkelanjutan bagi tenaga penjual sehingga mereka dapat lebih peka dan memahami situasi penjualan yang dihadapi dan cara menanganinya. Dimana pelatihan tersebut lebih ditekankan kepada produk unggulan untuk lebih mengeksplorasi segmen pasar yang dimiliki. Sesuai tabel 4.8 Nilai indeks penjualan adaptif, untuk indikator teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk konsumen yang berbeda, tentunya akan lebih mudah dilakukan.

4. Perusahaan secara terjadwal mengadakan pertemuan dengan sesi khusus diskusi berkelompok (*Focus Group Discussion*) disetiap unit kerja, yaitu diskusi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan praktek penjualan di lapangan, yaitu kesulitan dan jalan keluarnya, sehingga seluruh tenaga penjual dapat memahami berbagai cara untuk peningkatan kinerja penjualan pribadinya melalui diskusi tentang pengalaman kesulitan serta jalan keluarnya dengan segala teknik penjualan dari rekan unit kerjanya.
5. Perusahaan perlu membangun lingkungan kerja terpadu agar dapat memberikan dampak positif bagi tenaga penjual dalam memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen. Membuat sekondusif mungkin lingkungan kerja supaya antar tenaga penjual dapat saling bekerja sama dan tidak bersikap egois, saling berbagi informasi dalam hal penanganan keberatan nasabah dilapangan terkait administrasi, manfaat produk, maupun pesaing. Yang pada akhirnya tenaga penjual dapat belajar dari informasi tersebut dengan tujuan meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk memahami lebih baik tentang kebutuhan konsumen yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, M., Jelinek, R., and Jones, E. (2007). Examining The Effect of Salesperson Service Behavior in A Competitive Context. *Journal of The Academy Marketing Science*, 35:603-616.
- Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G., and Brooks, C. (2001). An Examination of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Summer), 1-13.
- Bradford, K.D., Challagalla, G.N., Hunter, G.K., and Moncrief, W.C. (2012). Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending The Domain from Fluid to Dedicated Accounts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXXII, No. 1.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., and Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effect on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIX (Februari).
- Bentler, P.M. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Chi, H., Tsai, H., and Chang, P. (2007). Investigating The Relationship Among Leadership Styles, Emotional Intelligence and Organization Commitment on Job Performance: A Study of Salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 3(2):199-212.
- Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E., and Bellenger, D.N. (2007). Customer Orientation and Salesperson Performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 41, No. 7/8, 821-835.
- Dean, A.M. (2007). The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment and Loyalty. *Journal of Service Research*. 10 (2), 161-173.
- Fang, E., Evans, K.R., and Zou, S. (2005). The Moderating Effect of Goal Setting Characteristics On The Sales Control Systems-Job Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 58:1214-1222.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Flaherty, T. B., Dahlstorm, R., and Skinner, S. J. (2001). Organization Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 2 (Spring).
- Foster, B. D., and Cadogan, J. W. (2000). Relationship Selling And Customer Loyalty: An Empirical Investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18.
- Franke, N. and Piller, F. (2004). Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market. *Journal of Product Innovation Management*. 21 (6), 4016415.
- Franke, G.R., and Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLIII. November:693-702.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giacobbe, R.W., Jackson, D.W., Crosby, L.A., and Bridges, C.M. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVII(2).
- Grizzle, J.W., Zablah, A.R., Brown, T.J., Mowen, J.C., and Lee, J.M. (2008). Synergistic Performance Effects of Employee Customer Orientation and Firm Customer Orientation. *Working Paper*. Spears School Of Business. Oklahoma State University.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Hamiseno, H. (2002). Analisis Pengaruh Listening Behavior dan Orientasi Pasar Terhadap Consumer Relationships dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Harmon, H.A. (2006). Are Sales Managers Predisposed to Self-Monitoring? *Academy of Marketing Studies Journal*. Vol. 10(1):89-109.

- Hennig-Thurau, T. and U. Hansen. (2000). "Relationship Marketing: Some Reflections on the State-of-the-art of the Relational Concept." In T. Hennig-Thurau and U. Hansen (Eds). *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin: Springer-Verlag.
- Hoffman, K. D., and Ingram, T. N. (2002). Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance. *Journal of Service Marketing*, Vol. 6. No. 2 (Spring).
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII (November), 449-462.
- Homburg, C., and Stock, R.M. (2005). Exploring The Conditions Under Which Salespersons Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, Vol. 22(5):393-420.
- Homburg, C., Wieseke, J., and Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*. 73 (July), 64-81.
- Indriani, F. (2005). Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Adaptivitas Tenaga Penjualan (Studi Pada Industri Asuransi di Kota Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. IV, No. 2.
- Irianti, N. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adaptivitas Tenaga Penjualan dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan Pada PT. BPR Bringin Dana Sejahtera Jakarta. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Jones, E., Busch, P., and Dacin, P. (2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 56:323-340.
- Keillor, B.D., Parker, R.S., and Pettijohn, C.E. (2000). Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 15, No.1. 7-20.
- Kirk, G.A., McCline, R.L., and Neely, G.M. (2011). Adaptive Selling In The Public Area: An Exploratory Investigation. *Business Research Yearbook*. Vol. XVIII, No. 1:29-35.

- Leigh, T. W., and Marshall, G. W. (2001), Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. XXI, No. 2.
- Lukas, B. and Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, pp. 239-47.
- Martin, C.A., and Bush, A.J. (2003). The Potential Influence of Organizational and Personal Variables On Customer-Oriented Selling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 114-132.
- Morgeson, F.P., and DeRue, D.S. (2006). Event Criticality, Urgency, and Duration: Understanding How Events Disrupt Teams and Influence Team Leader Intervention. *The Leadership Quarterly*, 17:271-287.
- Naylor, G., and Frank., K. E. (2000). The Impact Of Retail Sales Force Responsiveness On Consumer's Perceptions Of Value. *Journal Of Services Marketing*. Vol.14.
- O'Malley, L., and Tynan, C. (2000). Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality? *European Journal of Marketing*. Vol. 34(7):797-815.
- Park, J., and Holloway, B.B. (2003). Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance and Job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 23, 3 (Summer), 239-251.
- Pihlström, M. and Brush, G.J. (2008). Comparing the Perceived Value of Information and Entertainment Mobile Services. *Psychology & Marketing*. 25 (8), 732-655.
- Polonsky, M. F., Cameron, H., Halstead, S., Ratcliffe, A., Stilo, P., and Watt, G. (2000). Exploring companion selling: does the situation affect customers' perceptions? *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.28.
- Porter, S. S., and Inks, L. W. (2000). Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX.

- Rentz, J.O., Shepherd, C.D., Taschian, A., Dabholkar, P.A., and Ladd, R.T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. XXII, No. 1. 13-21.
- Roman, S., and Iacobucci, D. (2010). Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers. *Journal of The Academy Marketing Science*. 38:363-382.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. and Parker, R.S. (2003). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing*. Vol. 21, pp. 405-24.
- Santoso, S., dan Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Scuhultz, D.C., and Good, E. (2000). Linking Effective Listening With Salesperson Performance: An Exploratory Investigation. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No.5.
- Slater, S. F., and Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*. Vol.21.
- Srinanda, I.S.I. (2003). Analisis Pengaruh Orientasi Pelanggan, Adaptabilitas, dan Orientasi Pelayanan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan: Studi Terapan Pada Manajemen Tenaga Penjualan Industri Jasa Pelayaran di Kota Semarang. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Stock, R.M., and Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 33(4):536-552.
- Turnley, W.H., and Bolino, M.C. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring The Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(2):351-360.
- Wachner, T, Plouffe, C.R., and Gregoire, Y. (2009). SOCO's Impact On Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as A Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- Wang, G., and Netemeyer, R.G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 30(3):217-228.

- Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., and Weitz, B. (2008). Creativity in Buyer-Seller Relationships: The Role of Governance. *International Journal of Research in Marketing*, 25:109-118.
- Wason, K.D., Polonsky, M.J., and Hyman, M.R. (2002). Designing Vignette Studies in Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3):41-58.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., and Bourke, R. (2009). Public Sector Corporate Branding and Customer Orientation. *Journal of Business Research*. Vol. 10, No. 13:1-8.
- Widmier, S., and Jackson, D. W. (2002), ò Examining The Effect Of Service Failure, Customer Compensation, And Fault On Customer Satisfaction With Salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 6.
- Wilkinson, J.W. (2008). Levels of Sales Leadership Support: An Exploratory Study. *Journal of Selling & Major Account Management*. Vol. 8, No. 4:8-22.