

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Semakin tinggi tingkat peradaban, manusia pun mulai menyadari perlunya penjamin sebagai upaya penyelamatan dan sandaran jika terjadi hal-hal yang tidak mereka inginkan yang akan merugikan jiwa, raga, dan harta benda yang mereka miliki. Penjamin tersebut lebih dikenal sebagai asuransi. Jika kita berbicara mengenai asuransi, perlu diketahui bahwa pada awalnya *Verzekering* yang dalam Bahasa Indonesia dikenal dengan istilah asuransi adalah pertanggungungan atau perlindungan atas suatu obyek dari ancaman bahaya yang menimbulkan kerugian. Sejarah mencatat bahwa pada abad pertengahan, asuransi muncul dengan adanya pertanggungungan kerugian pada perusahaan pengangkutan laut di negara-negara Eropa. Kemudian sesudah abad pertengahan, jenis asuransi bertambah jumlahnya seperti asuransi kebakaran, asuransi jiwa dan asuransi hasil panen. Perkembangan IPTEK yang sangat pesat di abad ke-20 dan abad ke-21 sangat berdampak positif terhadap perkembangan asuransi terutama asuransi kerugian, asuransi jiwa dan asuransi sosial (**Abdulkadir Muhamad; 1999**).

Di negara-negara maju, yang tingkat kesejahteraan warganya sudah baik, hampir semua orang sudah mengenal asuransi. Saat ini, kecenderungan untuk memiliki asuransi bukan lagi monopoli warga di negara-negara maju, tetapi juga mulai merambah ke negara-negara berkembang seperti di Indonesia. Di Indonesia sendiri, sejak huru-hara yang terjadi tahun 1997 maupun sejumlah kerusuhan yang

melanda sejumlah daerah, membuat sektor asuransi mendapat angin segar. Tidak mengherankan jika bisnis finansial ini justru mengalami *booming* sejak krisis berlangsung di Indonesia, terutama pada asuransi jiwa yang lebih menarik karena mengandung unsur tabungan dibandingkan asuransi kerugian lainnya (<http://www.kompas.com/business/bursa>)

Untuk itu berbagai perusahaan asuransi jiwa baik perusahaan lokal, perusahaan asing maupun *joint venture* mulai bermunculan di sana-sini. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi dan mengimbangi kebutuhan masyarakat akan asuransi, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Apabila melihat perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia, salah satu perusahaan asuransi yang dapat digolongkan sukses adalah Perusahaan Asuransi “X” yang telah berdiri sejak 18 Juli 1985. Saat ini Perusahaan Asuransi “X” memiliki total aset bernilai lebih dari Rp. 9,7 trilyun per 30 Juni 2004 dan merupakan salah satu Perusahaan Asuransi jiwa terbesar dan terbaik di Indonesia. Perusahaan Asuransi “X” telah memiliki lebih dari 5000 agen dan karyawan profesional, serta memiliki 139 kantor cabang yang tersebar di 36 kota, yang salah satunya berada di kota Bandung.

Dalam kenyataannya tidak semua masyarakat Indonesia mempunyai polis asuransi. Penduduk Indonesia yang telah mengikuti asuransi baru mencapai 13% atau berkisar 30 juta jiwa orang dari total penduduk Indonesia (<http://kompas.com/kompas-cetak/0610/18/Asuransi/3040486.htm>). Setelah diselidiki lebih lanjut, hal ini disebabkan anggapan masyarakat mengenai asuransi itu sendiri. Banyak orang yang belum memahami pentingnya asuransi karena kapasitas perusahaan asuransi

dalam memberikan pemahaman mengenai asuransi kepada masyarakat masih tergolong rendah atau mereka mengalami kekecewaan sehingga kemudian terbentuk persepsi yang negatif mengenai asuransi. Selain itu juga rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat menjadi salah satu penyebab minat asuransi tergolong rendah (<http://kompas.com/kompas-cetak/0610/18/Asuransi/3040504.htm>).

Perusahaan asuransi seperti halnya perusahaan jasa lainnya, dalam memasarkan produknya menggunakan tenaga *sales agent* dan sarana promosi. Salah satu cara promosi yang sering digunakan adalah sarana promosi *personal selling*. Hal ini dikarenakan dalam sarana promosi *personal selling* terjadi komunikasi interpersonal yang dilakukan secara langsung orang per orang dan tatap muka, sedangkan komunikasi sarana promosi lainnya seperti iklan, publikasi bersifat tidak personal dan masal. Beberapa kelebihan yang dimiliki oleh sarana promosi *personal selling* ialah hubungan yang terjalin dengan konsumen menjadi lebih “hidup”, langsung dan interaktif; tercipta keakraban dengan konsumen; adanya tanggapan yang lebih banyak dari konsumen yang diperoleh dengan memperhatikan reaksi-reaksi konsumen selama interaksi; umpan balik segera diberikan oleh konsumen sehingga dapat membantu *sales agent* menyesuaikan diri terhadap kebutuhan konsumen; memperkecil waktu dan tenaga yang terbuang karena langsung diarahkan kepada calon konsumen yang prospektif.

Inti dari kegiatan sarana promosi *personal selling* adalah interaksi pribadi secara langsung antara *sales agent* dan konsumen. Kelebihan-kelebihan yang telah dikemukakan di atas, dapat membantu *sales agent* untuk lebih mengetahui kebutuhan dan karakteristik konsumen yang dihadapinya sehingga kemudian

dapat melakukan penyesuaian. Dengan demikian diharapkan dengan sarana promosi *personal selling* seorang *sales agent* dapat berhasil melakukan transaksi penjualan. Namun pada kenyataannya *sales agent* seringkali menemui kesulitan saat menawarkan suatu produk pada konsumennya. Konsumen yang dihadapinya memberikan banyak alasan yang akhirnya membuat konsumen tidak jadi melakukan pembelian. Alasan-alasan konsumen untuk tidak membeli produk yang ditawarkan menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam diri konsumen baik terhadap produk maupun terhadap pelayanan *sales agent* serta relasi yang terjadi diantara mereka (*FEMINA edisi 24, 2002*)

Berdasarkan wawancara dengan 15 orang konsumen yang pernah berhadapan langsung dengan *sales agent* yang sedang mempromosikan produk asuransi, enam orang konsumen mengaku membeli asuransi karena sikap *sales agent* yang dirasakan menyenangkan dan mampu membuat mereka yakin akan manfaat asuransi untuk memenuhi kebutuhan mereka sedangkan sembilan orang lainnya tidak jadi melakukan pembelian dengan alasan bahwa *sales agent* bersikap tidak menyenangkan, bahkan terkesan memaksakan kehendak agar mereka membeli asuransi yang ditawarkan. Dari hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa selain faktor kepuasan atau ketidakpuasan terhadap produk, alasan lainnya adalah faktor kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap sikap, pelayanan dan tingkah laku *sales agent* selama proses penjualan. Dengan demikian bagaimana tingkah laku *sales agent* saat berhadapan dengan konsumen dan relasi yang terjalin di antara mereka dari awal penjualan sampai *sales agent*

mengakhirinya ternyata turut menentukan apakah konsumen akan melakukan tindakan pembelian atau tidak.

Jumlah transaksi penjualan yang berhasil dilakukan oleh *sales agent* menjadi indikator prestasi kerja *sales agent* tersebut. Perusahaan Asuransi “X” memberikan target bahwa dalam dua bulan jumlah transaksi yang dihasilkan minimal satu transaksi penjualan. Prestasi *sales agent* berbeda-beda satu sama lain. Pada saat penilaian, ada *sales agent* yang transaksi penjualannya melampaui target penjualan sehingga prestasi kerjanya tergolong tinggi, namun ada pula *sales agent* yang hanya mampu memenuhi target minimal perusahaan sehingga prestasi kerjanya pun tergolong rendah. Menurut data perusahaan sampai saat ini, *sales agent* yang memiliki prestasi kerja tinggi hanya 20% sementara 80% lainnya memiliki prestasi kerja yang biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar *sales agent* yang bekerja di Perusahaan Asuransi “X” mengalami masalah dalam hal pencapaian target penjualan.

Menurut **Keith Davis (1981)** untuk mewujudkan prestasi kerja yang tinggi, kemampuan dan motivasi perlu dioptimalkan. Kemampuan adalah perpaduan dari pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan yang dibutuhkan oleh *sales agent* adalah pengetahuan mengenai produk, pengetahuan mengenai perusahaan, pengetahuan tentang pesaing dan pengetahuan mengenai konsumen. Sementara keterampilan yang dibutuhkan oleh *sales agent* adalah keterampilan persuasi untuk mempengaruhi konsumen dan mempresentasikan produknya. Sedangkan motivasi adalah perpaduan antara sikap dan situasi. Sikap yang dimaksud di sini adalah sikap terhadap konsumen, terhadap diri sendiri dan

terhadap tugas. Sementara situasi adalah pemahaman dan sikap konsumen terhadap produk, kebijakan dan peraturan perusahaan, serta rekan sekerja.

Keterampilan persuasi untuk mempengaruhi konsumen ini sering disebut dengan istilah gaya menjual, yaitu keahlian dalam menghadapi konsumen (**Robert R. Blake & Jane S. Mouton; 1970**). Gaya menjual terbentuk dari kebiasaan dan sikap-sikap yang sering muncul ketika seorang *sales agent* melakukan penjualan. Dalam melakukan penjualan sekurang-kurangnya terdapat dua perhatian utama seorang *sales agent* yaitu perhatian terhadap penjualan dan perhatian terhadap konsumen. Kombinasi kedua perhatian tersebut dapat menghasilkan gaya menjual tertentu tergantung pada perbedaan derajat perhatiannya, yang kemudian dikelompokkan ke dalam lima gaya menjual utama yaitu gaya menjual (1,1), gaya menjual (1,9), gaya menjual (5,5), gaya menjual (9,1) dan gaya menjual (9,9). Tingkah laku *sales agent* yang memiliki perhatian terhadap penjualan akan cenderung meningkatkan volume penjualan. Sedangkan tingkah laku *sales agent* yang memiliki perhatian terhadap konsumen, akan lebih mengarah kepada menjalin relasi yang hangat dengan konsumen.

Setiap *sales agent* mempunyai kelima gaya menjual tersebut, namun dalam situasi penjualan, tiap *sales agent* hanya akan menggunakan satu tipe gaya menjual tertentu saja. Tipe gaya menjual yang digunakan *sales agent* cenderung konsisten, dimana ia hampir selalu menggunakan satu gaya menjual tertentu saja pada setiap kegiatan menjual yang dilakukannya. Namun pada kenyataannya, *sales agent* juga dapat menggunakan gaya menjual yang lain. Gaya menjual yang lain ini muncul apabila ia mengalami kesulitan dalam menerapkan gaya menjual

dominannya, yaitu khususnya saat mengalami ketegangan, frustrasi atau konflik. Misalnya, ketika usahanya tidak menghasilkan apa-apa selain penolakan dari konsumen. Gaya menjual yang lain ini disebut sebagai gaya menjual cadangan. **Blake & Mouton** mengungkapkan bahwa pasangan gaya menjual dominan dan gaya menjual cadangan *sales agent* tergantung pada situasi yang dihadapinya dan tenaga pemasaran itu sendiri (**Blake & Mouton, 1970, hlm 20**). Berdasarkan uraian tersebut jelaslah bahwa gaya menjual bukanlah suatu pola tingkah laku yang menetap, tetapi dapat berubah-ubah atau dapat diubah, misalnya melalui suatu jenis pelatihan tertentu.

Melalui wawancara dengan *District Manager* Perusahaan Asuransi “X” di Bandung, *sales agent* yang baru diterima terlebih dahulu diberikan pelatihan selama delapan hari. Pelatihan tersebut meliputi pemberian pengetahuan tentang produk, cara membina *relationship*, *approach* klien, cara mengisi aplikasi, pengetahuan mengenai penjualan, cara menjual yang baik dan sebagainya. Selain itu mereka juga diharuskan mengikuti program *Follow up* ITC yang diadakan seminggu sekali selama enam minggu. Dalam program tersebut, *sales agent* diminta untuk mengungkapkan kesulitan-kesulitan yang dihadapi ketika berhadapan langsung dengan konsumen dan langsung diberikan umpan balik oleh atasan mereka. Diharapkan dengan pelatihan yang diberikan, *sales agent* akan terbantu untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Setiap *sales agent* memiliki gaya menjual mereka sendiri. Ada *sales agent* yang memiliki gaya menjual yang efektif namun ada pula yang memiliki gaya menjual yang tidak efektif. Menurut **Blake & Mouton (1970)** gaya menjual

dikatakan efektif apabila gaya menjual tersebut mempunyai peluang lebih besar untuk menghasilkan penjualan sehingga prestasi kerja yang ditampilkannya pun lebih baik dan hasil penelitian yang mereka lakukan menyatakan bahwa 61% penjualan dihasilkan oleh *sales agent* dengan gaya menjual (9,9), 23,5% penjualan dihasilkan oleh *sales agent* dengan gaya menjual (5,5), 8,1% penjualan dihasilkan oleh *sales agent* dengan gaya menjual (9,1), 6,6% penjualan dihasilkan oleh *sales agent* dengan gaya menjual (1,9), 0,8% penjualan dihasilkan oleh *sales agent* dengan gaya menjual (1,1).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang *sales agent* di PT 'X', maka didapat hasil bahwa tujuh orang diantaranya memiliki gaya menjual yang efektif yaitu memiliki kepercayaan diri yang positif, berinisiatif, menghubungi kembali apabila konsumen belum memberikan keputusan namun tidak terkesan memaksa, tidak mudah menyerah, memiliki pengetahuan *marketing*, menampilkan sikap yang hangat dan bersahabat seperti memberikan kartu ucapan selamat ulang tahun kepada konsumen, menjelaskan polis asuransi sampai konsumen memahami betul, dan siap melayani kebutuhan konsumen kapan saja. Tetapi terdapat pula tiga orang *sales agent* memiliki gaya menjual yang tidak efektif sehingga menemui kesulitan dalam meyakinkan konsumen mengenai produk yang mereka tawarkan, mengalami kesulitan dalam membina hubungan baik dengan konsumen dan merasa kurang percaya diri terhadap kemampuannya sendiri sehingga kemudian tidak termotivasi untuk mencari konsumen.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya menjual yang dilakukan oleh *sales agent* ikut berperan dalam menunjang keberhasilan atau ketidak-



berhasilan penjualan. Bagaimana gaya menjual *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi dan gaya menjual *sales agent* yang berprestasi kerja rendah menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut, terutama untuk mendapatkan data empiris mengenai perbandingan gaya menjual antara dua kelompok *sales agent*.

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

1. Bagaimana gaya menjual dari *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi.
2. Bagaimana gaya menjual dari *sales agent* yang berprestasi kerja rendah.
3. Perbandingan gaya menjual antara *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi dengan yang berprestasi kerja rendah.

## **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai perbandingan gaya menjual *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi dan *sales agent* yang berprestasi kerja rendah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya perbandingan gaya menjual antara *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi dengan *sales agent* yang berprestasi kerja rendah.

## 1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

### 1.4.1 KEGUNAAN ILMIAH

- a. Sebagai sarana untuk mengembangkan dan memberi sumbangan bagi ilmu Psikologi industri khususnya mengenai gaya menjual dan prestasi kerja.
- b. Memberikan masukan untuk penelitian sejenis mengenai gaya menjual dan penelitian lebih lanjut.

### 1.4.2 KEGUNAAN PRAKTIS

- a. Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai gaya menjual *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi sehingga kemudian dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pelatihan.
- b. Memberikan informasi mengenai gaya menjual yang dimiliki *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi agar kemudian tetap dipertahankan.

## 1.5 KERANGKA PIKIR

Salah satu strategi pemasaran yang banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa adalah *marketing mix*. *Marketing mix* merupakan sarana bagi perusahaan dalam memasarkan produknya kepada konsumen yang meliputi *Product, Place, Price* dan *Promotion*. Salah satu bagian dari *marketing mix* yaitu promosi adalah sarana komunikasi dari perusahaan kepada konsumen yang kemudian membuat konsumen merasa tertarik dan yakin terhadap produk sehingga melakukan pembelian dan salah satu alat promosi yang sering digunakan dalam perusahaan yang bergerak sebagai distributor produk tertentu adalah sarana promosi penjualan perorangan (*personal selling*). Ciri

utama *personal selling* adalah adanya interaksi pribadi langsung antara *sales agent* dan konsumen. Dengan *personal selling* ini diharapkan seorang *sales agent* dapat melakukan transaksi penjualan.

Jumlah transaksi penjualan yang berhasil dilakukan oleh *sales agent* akan menjadi indikator prestasi kerja *sales agent* tersebut. Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh pekerja di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (**Agus Dharma ; 1985**). Penilaian prestasi kerja berhubungan dengan adanya standar keunggulan yang akan dibandingkan dengan hasil kerja seorang pekerja. Apabila penjualan yang berhasil dilakukan *sales agent* jauh melampaui target yang telah ditetapkan maka prestasi kerjanya tergolong tinggi, tetapi apabila hanya memenuhi batas minimal target penjualan maka prestasi kerjanya tergolong rendah.

Menurut **Keith Davis (1981)** untuk mewujudkan prestasi kerja yang tinggi, *ability* (kemampuan) dan *motivation* (motivasi) perlu dioptimalkan. *Ability* adalah perpaduan dari *knowledge* dan *skill*. *Knowledge* yang dibutuhkan oleh seorang *sales agent* adalah pengetahuan mengenai produk, pengetahuan mengenai perusahaan, pengetahuan tentang pesaing dan pengetahuan mengenai konsumen. Sementara *skill* yang dibutuhkan oleh *sales agent* adalah keterampilan persuasi untuk mempengaruhi konsumen dan mempresentasikan produknya. Keterampilan ini sering disebut dengan istilah gaya menjual yaitu keterampilan verbal dalam menawarkan produk. Sedangkan *motivation* adalah perpaduan antara *attitude* (sikap) dan situasi. *Attitude* adalah sikap terhadap konsumen, terhadap diri sendiri dan terhadap tugas. Sementara situasi adalah pemahaman dan sikap konsumen

terhadap produk, kebijakan dan peraturan perusahaan dan rekan sekerja. Dari kedua variabel yang diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, menurut **Maier (1976)**, variabel kemampuan merupakan variabel yang paling penting untuk menentukan prestasi kerja dengan asumsi bahwa motivasi seseorang mungkin sama dengan orang lain apabila situasi berhasil dikuasai.

Teori “Sales Grid” dari **Robert R. Blake & Jane S. Mouton (1970)** menyatakan bahwa tingkah laku yang diperoleh dari kebiasaan-kebiasaan dan sikap-sikap yang sering muncul ketika seorang *sales agent* melakukan penjualan dinamakan gaya menjual. Dasar terjadinya gaya menjual adalah dari dua perhatian utama seorang *sales agent* ketika melakukan penjualan yaitu perhatian terhadap penjualan dan perhatian terhadap konsumen. Kedua perhatian inilah yang menentukan cara berinteraksi dan mendorong tingkah laku *sales agent* selama penjualan. Interaksi yang terjadi antara kedua perhatian tersebut menghasilkan 81 gaya menjual, yang kemudian oleh **Blake & Mouton** dikelompokkan dalam lima gaya menjual yang utama, yaitu gaya menjual (1,1), gaya menjual (9,1), gaya menjual (5,5), gaya menjual (1,9), dan gaya menjual (9,9). Kelima gaya menjual ini dimiliki oleh setiap *sales agent* namun dalam situasi penjualan, tiap *sales agent* hanya akan memanfaatkan satu tipe gaya menjual tertentu saja. Tipe gaya menjual ini cenderung konsisten, dimana ia akan menggunakan satu gaya menjual tertentu pada setiap proses penjualan berlangsung.

Gaya Menjual (1,1) *Take it-or-Leave it* merupakan perpaduan antara perhatian terhadap penjualan dan konsumen yang rendah. Tingkah laku *sales agent* pasif, sikapnya acuh tak acuh dan tidak mau tahu kebutuhan konsumen.

*Sales agent* tipe ini tidak tertarik untuk mempelajari lebih lanjut produk yang ditawarkannya, ia mudah menyerah apabila menghadapi kesulitan dan hanya menjawab pertanyaan konsumen berdasarkan buku panduan yang ada. *Sales agent* hanya menyajikan produk dan berharap konsumen mengkaji sendiri produk yang ditawarkan dan keputusan diserahkan ke tangan konsumen, tanggung jawab dan komitmen yang dimiliki *sales agent* terhadap perusahaan rendah dan ia tidak punya keinginan untuk maju.

Gaya menjual (9,1) *Push the product oriented* yaitu perpaduan antara perhatian maksimum terhadap penjualan dan perhatian minimum terhadap konsumen. *Sales agent* yang menggunakan gaya menjual (9,1) merupakan orang yang gesit, suka bekerja keras, memiliki keyakinan yang kuat dan siap mempertahankan gagasan, sikap dan opininya sehingga cenderung tidak mau dikritik dan mengerjakan pekerjaan dengan caranya sendiri. Namun *sales agent* tipe ini juga mengetahui produknya secara detil dan menyelidiki strategi, harga, dan sifat produk pesaing serta mencari kelemahan-kelemahannya. Ia cenderung memaksakan pemikiran-pemikirannya dan mendesak konsumen untuk segera melakukan pembelian dan mempunyai semangat tinggi untuk menaikkan penjualan namun komitmennya terhadap perusahaan rendah.

Gaya Menjual (5,5) *Sales Technique Oriented* yaitu gaya menjual yang berada di tengah-tengah dan merupakan pusat. Dalam prakteknya *sales agent* dengan gaya menjual ini mengetahui produknya tapi tidak terlalu mendetil dan ia tidak ingin membina relasi yang terlalu dekat dengan konsumen. Apabila terjadi pertentangan dengan konsumen yang dihadapinya, maka ia akan mencari

kompromi yang dapat menghilangkan ketegangan. *Sales agent* tipe ini akan mencari keseimbangan antara perhatian terhadap penjualan dan terhadap konsumen, jika perlu dengan sedikit penurunan harga, ia akan mencoba memperoleh keseimbangan sehingga terjadi penjualan. Ia juga memberikan perhatian penuh kepada konsumen yang memperhatikan produknya, mendengarkan keluh kesah konsumennya dan menghargai kebenaran. Ia tidak akan melebih-lebihkan produknya, jika tidak tahu ia akan menyatakan kurang jelas atau diam saja. Kadang-kadang *sales agent* tipe ini akan menggunakan gertakan halus agar usaha penjualannya berhasil.

Gaya Menjual (1,9) *People Oriented* yaitu perpaduan antara perhatian minimum terhadap penjualan dan perhatian maksimum terhadap konsumen. Tingkah laku *sales agent* dengan gaya menjual ini lebih memperhatikan kebutuhan pribadi dan pendapat konsumen daripada produknya sendiri. Ia kurang memiliki keinginan untuk maju, memiliki minat yang besar dalam mencari tahu mengenai pribadi konsumennya dan berusaha berhubungan dengan konsumen secara bersahabat. *Sales agent* tipe ini bersikap netral terhadap pesaing, biasanya ia lebih menonjolkan sisi-sisi yang baik dari produknya agar disukai konsumen, kurang produktif karena terlalu banyak membuang waktu dengan menjalin relasi yang baik dengan konsumen. *Sales agent* tipe ini termasuk orang yang optimis, ia selalu berusaha menyenangkan dan memenuhi keinginan konsumen yang dihadapinya.

Gaya Menjual (9,9) *Problem Solving Oriented* yaitu perpaduan dari perhatian terhadap penjualan dan konsumen yang sama-sama tinggi. Ia akan

berkonsultasi dengan konsumen untuk mencari tahu apa kebutuhan mereka sehingga keputusan pembelian akan membawa kepuasan dalam diri konsumen sendiri. *Sales agent* tipe ini mempunyai tujuan untuk membantu konsumen mengambil keputusan yang masuk akal. Apabila terjadi pertentangan dengan konsumen, ia akan mencari penyebabnya dengan bekerja sama agar kemudian terjadi persetujuan dan pengertian, ia juga mempelajari produknya dengan baik sehingga mampu meyakinkan konsumen.

Terdapat enam aspek yang menggambarkan kualitas tingkah laku personal yang dapat dilihat dalam gaya menjual *sales agent* (Blake & Mouton; 1970) yaitu aspek keputusan, pendirian, semangat, konflik, perasaan dan humor. Aspek pertama yaitu keputusan, mencapai suatu keputusan merupakan aspek yang mendasar dalam tindakan apapun. Seseorang yang yakin pada dirinya sendiri menunjukkan seberapa yakin ia dalam membuat suatu keputusan. Seseorang yang dapat melihat situasi, membaca fakta yang ada dan membuat keputusan menunjukkan rasa percaya dirinya untuk menyelesaikan suatu masalah. Rasa percaya diri tersebut akan mempengaruhi rasa percaya diri orang lain. Sebaliknya, seseorang yang tidak memiliki keyakinan pada dirinya sendiri, tidak yakin ketika mengambil keputusan, akan meningkatkan rasa tidak percaya orang lain terhadap dirinya ataupun keputusan yang ia buat. Tingkah laku yang menggambarkan aspek keputusan dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: *sales agent* dengan gaya menjual (1,1) lebih memilih untuk menerima keputusan konsumen apa adanya. *Sales agent* dengan gaya menjual (1,9) sangat menghargai keputusan konsumen demi memelihara hubungan baik. *Sales agent* dengan gaya menjual

(5,5) mengusahakan keputusan yang dibuat bersama dengan konsumen dapat diterapkan walaupun tidak sempurna. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) cenderung mengambil keputusan untuk konsumennya. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) menghargai keputusan yang diperoleh dari bekerja sama dengan konsumen.

Aspek kedua yaitu pendirian. Ketika seseorang memiliki pendirian yang jelas, ia tahu apa yang ia pikirkan dan hidupnya memiliki tujuan, karakter dan arah. Seseorang yang tanpa pendirian akan mudah terombang-ambing, merasa tidak aman, dan ragu-ragu. Tingkah laku yang menggambarkan aspek pendirian dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: *sales agent* dengan gaya menjual (1,1) cenderung menghindari sikap yang bertentangan dengan konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (1,9) cenderung memilih menerima pendapat konsumen daripada memaksakan pendapatnya sendiri. *Sales agent* dengan gaya menjual (5,5) akan mengambil jalan tengah apabila terjadi perbedaan pendapat dengan konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) tetap berpegang teguh pada pendapatnya. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) akan menghargai pendapat yang berbeda dan bersikap terbuka.

Aspek ketiga yaitu semangat, menunjukkan bahwa orang yang sehat memiliki kapasitas untuk menggunakan energi mereka dalam kegiatan yang positif dan membangun yang kemudian akan melahirkan semangat yang optimis. Ketika seseorang tidak memiliki semangat yang besar, pembicaraan yang mereka lakukan akan berjalan membosankan dan menjemukan yang kemudian akan menimbulkan pikiran yang pesimis, keputusasaan dan perasaan mudah menyerah.



Tingkah laku yang menggambarkan aspek semangat dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: *sales agent* dengan gaya menjual (1,1) cenderung hanya akan berusaha secukupnya agar kegiatan penjualan tetap berjalan. *Sales agent* dengan gaya menjual (1,9) cenderung bersikap mendukung dan memuji konsumen agar merasa senang. *Sales agent* dengan gaya menjual (5,5) berusaha mempertahankan kegiatan penjualan agar terus berlangsung dengan memberikan saran yang positif kepada konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) cenderung memaksa konsumen agar menerima tujuan yang ingin dicapainya. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) akan mengerahkan seluruh tenaganya dan biasanya konsumen akan menanggapinya dengan bersemangat.

Aspek keempat yaitu konflik. Dalam masyarakat yang didalamnya terdapat orang-orang yang berbeda pola pikir, pertentangan pendapat dan konflik seringkali terjadi. Akibat dari konflik dapat mengganggu dan merusak atau kreatif dan membangun, tergantung pada bagaimana konflik tersebut bertemu dan ditangani. Seseorang yang mampu menghadapi konflik dengan orang lain dan menyelesaikannya dengan cara yang menguntungkan bagi kedua belah pihak akan menimbulkan rasa hormat dan kekaguman dari orang lain, yang kemudian akan membangun sebuah hubungan yang baik. Ketidakmampuan untuk menangani konflik secara kreatif dan membangun akan menimbulkan sikap tidak hormat atau seringkali meningkatkan permusuhan dan kebencian, yang kemudian akan menghancurkan sebuah hubungan. Tingkah laku yang menggambarkan aspek konflik dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: *sales agent* dengan gaya menjual (1,1) cenderung bersikap netral apabila terjadi konflik. *Sales agent* dengan gaya

menjual (1,9) lebih memilih untuk menghindari konflik dengan konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (5,5) mencoba mengambil jalan keluar yang adil bagi kedua pihak. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) mencoba mengutamakan posisinya apabila muncul konflik. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) mencari penyebab konflik dan mencoba mengatasinya dengan bekerja sama.

Aspek kelima yaitu perasaan, merupakan reaksi emosional terhadap stres, tekanan, dan ketegangan. Apabila seseorang mampu mengendalikan perasaannya, orang lain pun akan mempercayai dan menghormati kepemimpinannya. Tingkah laku yang menggambarkan aspek perasaan dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: *sales agent* dengan gaya menjual (1,1) cenderung bersikap netral saat berhadapan dengan konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (1,9) cenderung bereaksi dengan cara hangat agar disukai konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (5,5) akan merasa tidak yakin apabila berada dalam keadaan penuh ketegangan. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) cenderung mempertahankan diri dan membalas bila keadaan tidak berjalan sesuai harapan. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) akan berusaha mengendalikan dirinya saat berhadapan dengan konsumen.

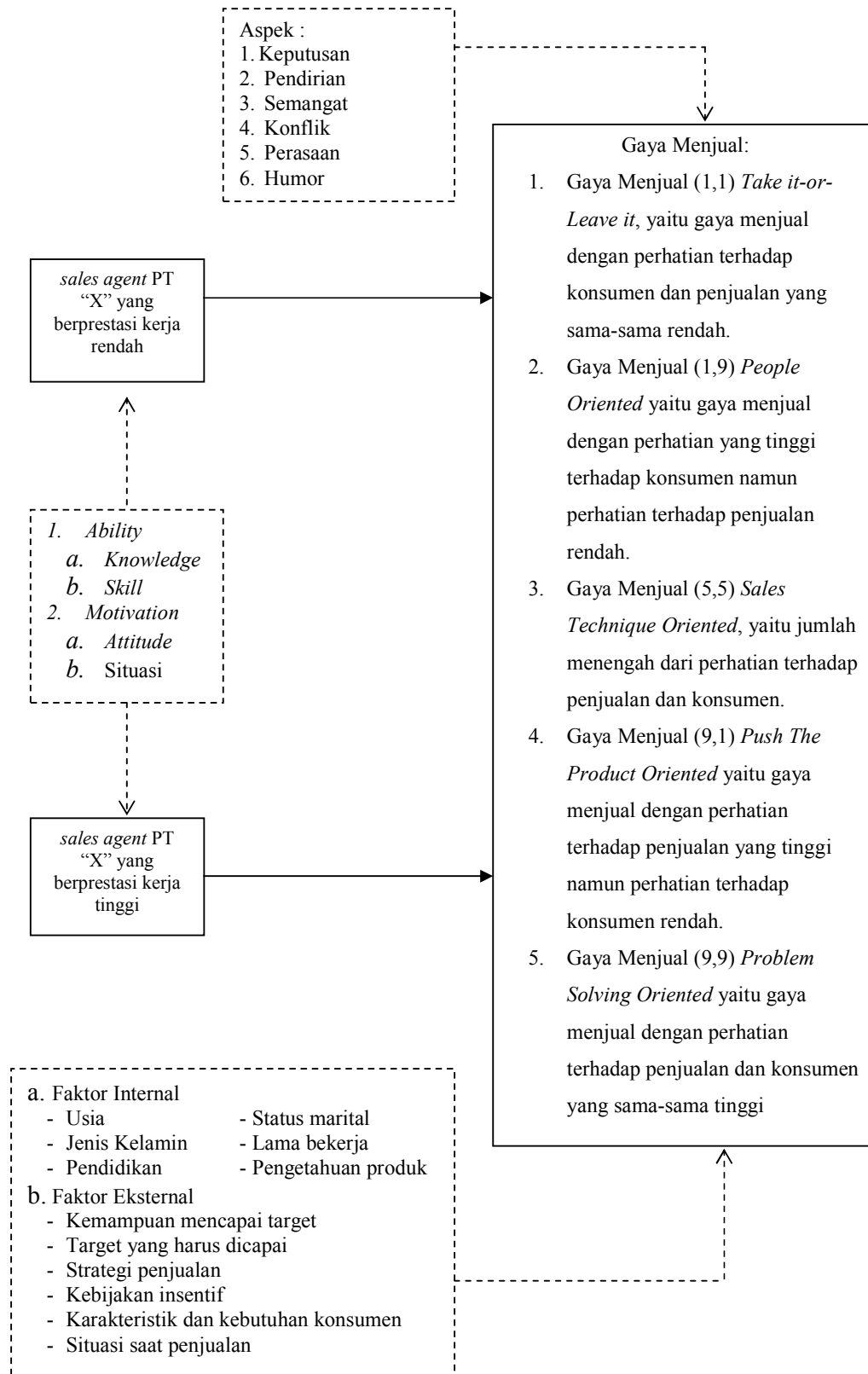
Aspek keenam yaitu humor dapat membantu pada saat-saat menegangkan atau menemui jalan buntu. Seseorang yang memiliki rasa humor menunjukkan bahwa ia termasuk orang yang menyenangkan dan membawa orang lain padanya. Sebaliknya orang yang tidak memiliki rasa humor akan terlihat tidak menyenangkan dan orang lain pun akan menjauh darinya. Tingkah laku yang menggambarkan aspek humor dalam gaya menjual adalah sebagai berikut: humor *sales agent*

dengan gaya menjual (1,1) sering dirasakan konsumen sebagai humor yang tidak terarah. *Sales agent* dengan gaya menjual (1,9) akan menggunakan humor apabila dirasakan baik untuk memelihara hubungan persahabatan dengan konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (5,5) akan menggunakan humor sebagai salah satu cara agar bisa diterima oleh konsumen. *Sales agent* dengan gaya menjual (9,1) cenderung menggunakan humor yang menyakiti konsumen. Sedangkan *sales agent* dengan gaya menjual (9,9) menggunakan humor sesuai dengan situasi.

Penggunaan tipe gaya menjual tergantung pada derajat perhatian yang dimiliki oleh setiap *sales agent*. Derajat perhatian tersebut dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berada dalam diri *sales agent*, yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan, status marital, lama bekerja dan pengetahuan tentang produk. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berada di luar diri *sales agent*, yaitu kemampuan mencapai target, target yang harus dicapai, strategi penjualan, kebijakan dalam hal insentif, karakteristik dan kebutuhan konsumen serta situasi saat penjualan. Faktor-faktor inilah yang menentukan gaya menjual seorang *sales agent* (**Blake & Mouton ;1970**).

Proses penjualan dipengaruhi oleh konsumen dan *sales agent* yang masing-masing mengembangkan strategi yang bertujuan untuk merundingkan pertukaran yang menguntungkan bagi kedua belah pihak Strategi tersebut didasari oleh kebutuhan masing-masing, yaitu kebutuhan *sales agent* yang menginginkan agar konsumen membeli produknya dan kebutuhan konsumen yang menginginkan kebutuhannya terpenuhi dengan proses pembelian (**Richard R. Still, 1981**). Alasan utama konsumen melakukan pembelian adalah adanya kebutuhan yang

ingin dipenuhi. Beberapa kebutuhan sifatnya bawaan dan fisiologis sedangkan kebutuhan yang lain sifatnya dipelajari ketika berespon terhadap lingkungan dan psikologis (**Schiffman & Kanuk, 1991**). Kedua macam kebutuhan tersebut diharapkan terpenuhi melalui produk yang ditawarkan dan melalui interaksi dengan *sales agent* selama proses penjualan. Dihubungkan dengan teori gaya menjual, perwujudan aktivitas penjualan dan pemenuhan kebutuhan konsumen didasari oleh perhatian terhadap penjualan dan perhatian terhadap konsumen, sehingga kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa keberhasilan penjualan akan diperoleh bila *sales agent* memiliki perhatian yang baik terhadap penjualan dan konsumen, yaitu gaya menjual (9,9) dan gaya menjual (5,5). Hal ini pun didukung oleh penelitian dari **Blake & Mouton** pada tahun 1970, yang hasilnya menyatakan bahwa gaya menjual yang dianggap efektif adalah gaya menjual (9,9) dan gaya menjual (5,5). Ketika dibandingkan dengan gaya menjual lain hasilnya tidak terlalu memuaskan sehingga didapatkan kesan bahwa gaya menjual lainnya ditolak oleh konsumen.



**Bagan 1.1 Skema Kerangka Pikir**

## 1.6 ASUMSI PENELITIAN

1. Seorang *sales agent* memiliki keterampilan persuasi untuk mempengaruhi konsumen yang sering disebut dengan istilah gaya menjual.
2. Baik *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi maupun *sales agent* yang berprestasi kerja rendah memiliki gaya menjual tertentu.
3. Penggunaan gaya menjual akan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berada dalam diri *sales agent*, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada di luar diri *sales agent*.

## 1.7 HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka diturunkan hipotesis sebagai berikut : Terdapat perbedaan gaya menjual antara *sales agent* yang berprestasi kerja tinggi dengan *sales agent* yang berprestasi kerja rendah di Perusahaan Asuransi “X” – Bandung.