

**PENGARUH KEMAMPUAN MENYESUAIKAN  
DIRI DALAM MENJUAL TERHADAP  
KINERJA PENJUALAN MELALUI  
KEMAMPUAN MENDENGARKAN**

**(Studi terhadap Tenaga Penjual  
pada Industri Asuransi di Kota Semarang)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**ERIKA SULISTIYAWATI  
NIM C4A001188**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

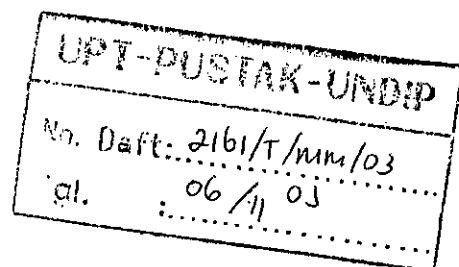


### *Sertifikat*

Saya, Erika Sulistiyawati, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Erika Sulistiyawati

28 Mei 2003



## PENGESAHAN TESIS

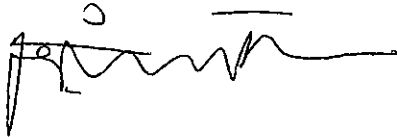
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **PENGARUH KEMAMPUAN MENYESUAIKAN DIRI DALAM MENJUAL TERHADAP KINERJA PENJUALAN MELALUI KEMAMPUAN MENDENGARKAN**

**(Studi terhadap Tenaga Penjual  
pada Industri Asuransi di Kota Semarang)**

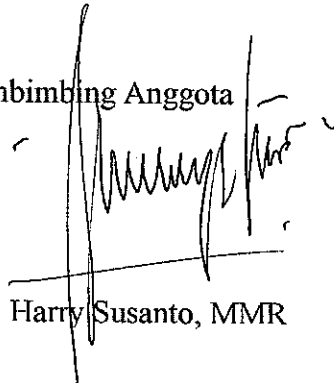
yang disusun oleh Erika Sulistiyawati, NIM C4A001188  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Mei 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



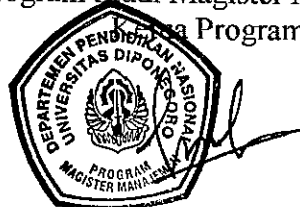
Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Drs. Harry Susanto, MMR

Semarang, 28 Mei 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Pascasarjana Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

*“Janganlah hendaknya kamu kuatir  
tentang apapun juga,  
tetapi nyatakanlah dalam segala hal  
keinginanmu kepada Allah  
dalam doa dan permohonan  
dengan ucapan syukur” (Filipi 4:6)*

*Kupersembahkan kepada :*

*1. Alm. Eyang Putri tercinta*

*2. Bapak dan Ibu*

*3. Nana, Nuki, Benny*

*4. Almamater*

## ABSTRACT

In insurance industry, salesperson plays such an important role in promoting the product of insurance, that it needs to learn the characteristics or abilities required by the salesperson to improve the sales performance. Even though a salesperson may have a complement of adapting abilities in selling, a lack of communication skill, indicated by the less ability of listening will impede success in sales interactions. Therefore, this research proposes a problem whether listening ability could mediate the relationship between adapting abilities in selling (self-monitoring and empathy) and sales performance. This research aims to analyze the effect of listening ability as mediator in relationship between adapting abilities in selling (self-monitoring and empathy) and sales performance.

A model has been developed and 5 hypotheses have been proposed to meet the research problem through SEM analysis. The object of this research is the salesperson of insurance (=agent) in Semarang city, in which the samples are determined by applying double sampling method, a combination of purposive and quota sampling method. The number of taken samples is 100 insurance salesperson and the data are collected by distributing questionnaires.

The result of this research proved that all hypotheses could be accepted, meaning that self-monitoring and empathy have positive effect on listening ability and sales performance, also listening ability has positive effect on sales performance, and able to be explained that self-monitoring and empathy have direct effect on sales performance and might have indirect one, through listening ability as mediator. However, it is concluded that they make direct effect since the coefficient of direct effect is more than of the indirect one.

**Key words :** adapting abilities in selling-listening ability-mediator-sales performance

## ABSTRAKSI

Dalam industri asuransi, tenaga penjual asuransi merupakan ujung tombak pemasaran produk asuransi, sehingga perlu dikaji sifat-sifat atau kemampuan yang dibutuhkan tenaga penjual tersebut untuk dapat meningkatkan kinerja penjualannya. Meskipun tenaga penjual asuransi ini memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri secara lengkap, kurangnya kemampuan berkomunikasi yang ditunjukkan di antaranya kurangnya kemampuan berkomunikasi yang diangkat dalam penelitian ini adalah : apakah kemampuan mendengarkan, akan menghambat hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri itu permasalahan yang dimediasi hubungan antara kinerja penjualan. Penelitian mendengarkan bisa memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh mediator kemampuan mendengarkan dalam hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan.

Sebuah model telah dikembangkan dan 5 hipotesis telah diajukan untuk menjawab permasalahan penelitian, melalui pengujian SEM (*Structural Equation Model*). Objek penelitian yang dipilih adalah tenaga penjual asuransi (=agen) di kota Semarang, dimana penentuan sampel dilakukan dengan metode *double sampling*, yang merupakan paduan *purposive* dan *quota sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 tenaga penjual asuransi dan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa seluruh hipotesis dapat diterima yaitu bahwa pemantauan diri dan empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan, serta kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Dapat dijelaskan bahwa pemantauan diri dan empati dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja penjualan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu melalui kemampuan mendengarkan (sebagai mediator). Namun demikian, oleh karena koefisien pengaruh langsung lebih besar dari koefisien pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

**Kata kunci** : kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual-kemampuan mendengarkan-mediator-kinerja penjualan

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kasih, atas penyertaan dan limpahan kasih-Nya, penulis telah dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : Pengaruh Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Menjual terhadap Kinerja Penjualan melalui Kemampuan Mendengarkan (Studi terhadap Tenaga Penjual pada Industri Asuransi di Kota Semarang). Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penulis melibatkan banyak pihak dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu, penulis menghaturkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku pembimbing utama, dan Drs. Harry Susanto, MMR, selaku pembimbing anggota, atas segala perhatian, dorongan dan bimbingannya.
3. Dra. Frieda NRH, MS, atas segala bantuan bimbingan dan dukungannya.
4. Dra. Yoestini, MSi, atas segala bantuan, bimbingan dan dorongannya.
5. Drs. Mudiantono, MSc, Drs. Sutopo, MS dan Drs. H. Syuhada Sofian, MSIE, selaku dosen penguji, atas segala saran dan kritik yang sangat dibutuhkan penulis dalam penyusunan tesis ini.

6. Segenap dosen Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan bekal pengetahuan bagi penulis.
7. Perusahaan-perusahaan asuransi di kota Semarang, atas pemberian izin dan dukungan serta penerimaan yang baik untuk melibatkan tenaga penjualnya (agen) sebagai objek penelitian, juga terlebih bagi semua agen yang telah meluangkan waktu membantu penulis memberikan informasi yang sangat berguna.
8. Seluruh keluargaku, Alm. Eyang putri yang sampai detik-detik terakhirnya tetap memberikan doa dan dorongan yang sangat besar, bapak dan ibu, atas segala pendampingan dan dorongan yang tiada henti, adik-adikku Nana dan Nuki, atas segala bantuannya, Benny atas segala dukungan dan dorongannya hingga terselesaikannya tesis ini.
9. Teman-temanku angkatan XVI kelas pagi, atas segala kebersamaan dan dukungannya selama ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas bantuan doa dan dorongan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam tesis ini, sehingga kritik dan saran pembaca akan sangat dinantikan demi penyempurnaan tesis ini. Harapan penulis, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Semarang, 28 Mei 2003



Erika Sulistiyawati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
DAFTAR RUMUS....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	10
2.1 Konsep Dasar.....	10
2.1.1 Kemampuan Mendengarkan.....	10

2.1.2 Sifat-Sifat Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Menjual .....	12
2.1.2.1 Pemantauan Diri .....	14
2.1.2.2 Empati .....	16
2.1.3 Kinerja Penjualan.....	18
2.1.4 Sifat-Sifat Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Menjual .....	20
2.1.4.1 Pemantauan Diri .....	24
2.1.4.2 Empati .....	27
2.1.5 Kemampuan Mendengarkan .....	31
2.2 Penelitian Terdahulu .....	35
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	40
2.4 Dimensionalisasi Variabel .....	42
2.5 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	45
2.5.1 Hipotesis Penelitian.....	45
2.5.2 Definisi Operasional Variabel.....	46
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 48
3.1 Penentuan Objek Penelitian .....	48
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	49
3.3 Populasi dan Sampel .....	49
3.4 Instrumen Penelitian.....	52
3.5 Teknik Analisis .....	55

BAB IV ANALISIS DATA .....	63
4.1 Pendahuluan .....	63
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data .....	64
4.2.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner .....	64
4.2.2 Pengujian Model .....	66
4.3 Pengujian Hipotesis .....	91
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1 .....	92
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2 .....	92
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3 .....	93
4.3.4 Pengujian Hipotesis 4 .....	93
4.3.5 Pengujian Hipotesis 5 .....	93
4.4 Simpulan Bab .....	94
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	 96
5.1 Pendahuluan .....	96
5.2 Simpulan Hipotesis .....	99
5.2.1 Simpulan Hipotesis 1 .....	100
5.2.2 Simpulan Hipotesis 2 .....	101
5.2.3 Simpulan Hipotesis 3 .....	102
5.2.4 Simpulan Hipotesis 4 .....	104
5.2.5 Simpulan Hipotesis 5 .....	106
5.3 Simpulan Masalah Penelitian .....	108
5.4 Implikasi Teoritis .....	110

5.5 Implikasi Manajerial .....	118
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	123
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	123
DAFTAR REFERENSI.....	125
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pernyataan Peneliti Terdahulu .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel.....	46
Tabel 3.1 Penjelasan Kuesioner .....	54
Tabel 3.2 Variabel dan Dimensinya.....	57
Tabel 3.3 Model Pengukuran dan Persamaan Struktural .....	58
Tabel 3.4 Indeks Kelayakan Model .....	61
Tabel 4.1 Reliabilitas dan Validitas Kuesioner.....	65
Tabel 4.2 Kovarians Sampel .....	70
Tabel 4.3 Uji Kesesuaian Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	72
Tabel 4.4 Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	73
Tabel 4.5 Uji Kesesuaian Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	75
Tabel 4.6 Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	77
Tabel 4.7 Uji Kesesuaian Model Persamaan Struktural.....	79
Tabel 4.8 Estimasi Parameter Model Persamaan Struktural.....	80
Tabel 4.9 Penilaian Normalitas Data .....	81
Tabel 4.10 Statistik Deskriptif .....	83
Tabel 4.11 Observation Farthest from the Centroid (Mahalanobis distance)	84
Tabel 4.12 Standardized Direct Effects .....	86

Tabel 4.13 Standardized Indirect Effects.....	87
Tabel 4.14 Standardized Total Effects.....	87
Tabel 4.15 Reliabilitas Konstruk.....	90
Tabel 4.16 Standardized Residual Covariances.....	91
Tabel 4.17 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	94
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis.....	116
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial.....	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Pemantauan Diri dan Empati Tenaga Penjual terhadap Kinerja Penjualan .....	18
Gambar 2.2 Pengaruh Pemantauan Diri dan Empati Tenaga Penjual terhadap Kemampuan Mendengarkan.....	31
Gambar 2.3 Pengaruh Kemampuan Mendengarkan Tenaga Penjual terhadap Kinerja Penjualan .....	35
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	41
Gambar 2.5 Dimensi-Dimensi dari Variabel Pemantauan Diri .....	42
Gambar 2.6 Dimensi-Dimensi dari Variabel Empati.....	43
Gambar 2.7 Dimensi-Dimensi dari Variabel Kemampuan Mendengarkan .....	44
Gambar 2.8 Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Penjualan.....	45
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	56
Gambar 4.1 Outline Pembahasan Bab IV .....	63
Gambar 4.2 Model Pengukuran Pemantauan Diri .....	68
Gambar 4.3 Model Pengukuran Empati.....	68
Gambar 4.2 Model Pengukuran Pemantauan Diri .....	68
Gambar 4.3 Model Pengukuran Empati.....	68
Gambar 4.4 Model Pengukuran Kemampuan Mendengarkan.....	69
Gambar 4.5 Model Pengukuran Kinerja Penjualan.....	70

Gambar 4.6 Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran Konstruk Eksogen Standardized Estimates.....	71
Gambar 4.7 Analisis Faktor Konfirmatori Model Pengukuran Konstruk Endogen Standardized Estimates .....	74
Gambar 4.8 Model Persamaan Struktural Standardized Estimates.....	78
Gambar 5.1 Outline Pembahasan Bab V.....	96

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Anggota Dewan Asuransi Indonesia Cabang Semarang dan Jumlah Agen.....	
Lampiran 2 Izin Penelitian.....	
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	
Lampiran 4 Reliabilitas dan Validitas Kuesioner .....	
Lampiran 5 <i>Output</i> Amos.....	
Lampiran 6 Penjelasan atas Logika Indikator.....	

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1 Ukuran Sampel Menurut Hair.....	51
Rumus 2 Ukuran Sampel Menurut Slovin .....	51
Rumus 3 Persamaan Struktural (SEM).....	57
Rumus 4 <i>Construct-reliability</i> .....	88
Rumus 5 <i>Variance-extracted</i> .....	89

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Interaksi antara penjual dan pelanggan telah dipahami secara lebih baik, khususnya mengenai penjualan yang adaptif. Gagasan utama dari praktek penjualan yang adaptif ini dikemukakan oleh Weitz, Sujan dan Sujan (1986) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 62), sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau interaksi antar pelanggan berdasarkan pemahaman terhadap situasi penjualan atau sebagai kemampuan tenaga penjual untuk mengerti situasi penjualan secara cepat dan mengubah respon mereka secara tepat (Sujan, 1999 dalam Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 121). Kemampuan tenaga penjual menyesuaikan diri dalam menjual berpengaruh signifikan dari positif terhadap kinerja penjualan (Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 62).

Dalam konteks penjualan yang adaptif ini, Spiro dan Weitz (1990, p. 63) mengajukan beberapa sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang dapat mempengaruhi kinerja. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51) menguji 3 dari sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual tersebut yaitu *psychological androgyny* (tingkat dimana individu memperlihatkan sifat-sifat yang didasarkan pada gender), pemantauan diri (kecenderungan individu untuk mengendalikan kesan dan pengaruh dari individu lain dalam interaksi sosial), dan orientasi terhadap penghargaan intrinsik (tingkat dimana nilai-nilai individu lebih

tinggi dari kebutuhan manusia), dalam mempengaruhi kinerja yang dimensinya meliputi kemampuan memenuhi tujuan atau target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, perilaku yang berhubungan dengan pengendalian pengeluaran atau biaya dan berinteraksi baik dengan pelanggan (Behrman dan Perreault, 1982 dalam Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 52). Dari penelitian tersebut didapatkan bahwa pengaruh sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja penjualan adalah signifikan dan positif, meskipun pengaruh dari sifat-sifat ini tidak seragam di antara dimensi-dimensi kinerja.

Penelitian ini juga menguji pengaruh sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja penjualan tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi (dikenal dengan sebutan agen). Dalam industri asuransi, tenaga penjual asuransi merupakan ujung tombak pemasaran produk asuransi, sehingga penelitian mengenai pengaruh sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja penjualan tenaga penjual asuransi ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi kemajuan industri asuransi. Sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang diuji meliputi pemantauan diri dan empati. Pemantauan diri menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dalam usaha menyesuaikan permintaan situasi, atau dengan kata lain tenaga penjual asuransi lebih fleksibel. Berdasarkan pemahaman ini, tenaga penjual asuransi yang memiliki sifat pemantauan diri tentunya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka lebih sensitif atau peka terhadap situasi tiap pelanggan (nasabah). Kelebihan ini akan menciptakan interaksi yang lebih dekat dengan

nasabah, yang memungkinkan terwujudnya pemenuhan target atau tujuan penjualan.

Seperti halnya dengan sifat pemantauan diri, tenaga penjual asuransi yang memiliki empati, akan dapat meningkatkan kinerja penjualannya melalui pemahaman dan pengidentifikasian perspektif (cara pandang) nasabah dalam usaha memenuhi kebutuhan tiap nasabah. Dengan demikian tenaga penjual asuransi memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan yang disesuaikan dengan tiap-tiap nasabah dan selanjutnya dapat membuat penyesuaian pesan yang cepat dalam responnya terhadap reaksi nasabah.

Tenaga penjual asuransi yang memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri seperti pemantauan diri dan empati ini akan lebih terpacu untuk meningkatkan kinerjanya, baik meningkatkan kemampuan memenuhi target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, dan berinteraksi baik dengan nasabah. Keempat hal tersebut menjadi dimensi kinerja penjualan dalam penelitian ini, yang merupakan dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Behrman dan Perreault (1982) dalam Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 52).

Berbeda dengan penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 56) yang menguji efek moderator dari gender terhadap hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja penjualan, penelitian ini lebih menekankan pada perilaku tenaga penjual asuransi secara umum dalam meningkatkan kinerja penjualannya, sehingga dalam penelitian ini tidak

menggunakan sifat *androgyny* dikarenakan berdasarkan hasil penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 63), pengaruh sifat *androgyny* ini lebih signifikan dan pervasif terhadap kinerja *saleswomen* daripada *salesmen*, sehingga dikatakan pengaruh *androgyny* terhadap kinerja tidak hanya sangat tergantung pada dimensi kinerja tetapi juga bersifat *gender sensitive*. Namun demikian penelitian oleh Levy dan Sharma (1994, p. 44) menegaskan bahwa pengaruh gender terhadap praktek penjualan yang adaptif tidak memiliki perbedaan yang signifikan, yaitu selama tenaga penjual memperoleh pengalaman. Penelitian oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 68) tidak menemukan adanya korelasi yang signifikan antara *androgyny* dengan pengukuran kinerja secara subjektif atau objektif.

Selain sifat *androgyny*, penelitian ini juga tidak menggunakan sifat orientasi terhadap penghargaan intrinsik. Hal ini dikaitkan dengan adanya variabel mediator yang akan diuji dalam penelitian ini yakni kemampuan mendengarkan. Hasil penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 60) menunjukkan bahwa orientasi terhadap penghargaan intrinsik tidak berhubungan dengan kemampuan memenuhi target/tujuan penjualan dan interaksi dengan pelanggan, sehingga dikatakan hanya bisa memprediksi aspek-aspek non interaktif dari kinerja penjualan, sedangkan diketahui bahwa proses mendengarkan dalam konteks penjualan pastilah melibatkan aspek interaktif atau terjadi interaksi antara penjual dan pembeli. Penelitian oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 68) gagal menunjukkan adanya hubungan antara orientasi terhadap penghargaan intrinsik dengan kinerja.

Kemampuan mendengarkan yang dikaji sebagai variabel mediator dalam penelitian ini didasarkan oleh pernyataan Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p.

64) yaitu bahwa meskipun tenaga penjual mungkin memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara lengkap, kurangnya kemampuan berkomunikasi akan menghambat kesuksesan dalam interaksi penjualan. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64) memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya, bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Keefektifan komunikasi ini merupakan hal pokok untuk pemahaman peran kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dalam interaksi penjualan yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Tidak semua tenaga penjual asuransi merupakan komunikator yang efektif, hal ini umumnya ditunjukkan dengan tenaga penjual asuransi yang mungkin berbicara terlalu banyak, dimana mereka hanya memfokuskan pada kepentingannya sendiri untuk menjual produk tanpa memperhatikan reaksi nasabah, berbicara pada waktu yang tidak tepat, dan tidak mendengarkan masalah yang disampaikan nasabah.

Penelitian mengenai peran komunikasi sebagai mediator antara kondisi perilaku dan kinerja sebagian besar masih diabaikan (Mohr dan Nevin, 1990, p. 37) sehingga diperlukan penelitian untuk mengetahui lebih jelas bagaimana pengaruhnya. Juga penelitian yang menguji pengaruh empati terhadap keefektifan penjualan, masih mengabaikan faktor mediator seperti kemampuan mendengarkan (Greenberg dan Mayer, 1964; Lamont dan Lundstrom, 1977; Tobolsky dan Kerr, 1952 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 20). Selain itu, Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 295-296) mengungkapkan bahwa penelitian yang menguji hubungan antara kemampuan-kemampuan seperti pemantauan diri dan empati

dengan kemampuan mendengarkan masih sangat terbatas dan cenderung diabaikan. Secara lebih jelas, Ramsey dan Sohi (1997, p. 135) menyatakan bahwa pada penelitian-penelitian terdahulu telah menduga beberapa faktor di antaranya empati dan sifat kemampuan menyesuaikan diri yang lain dapat mempengaruhi kemampuan mendengarkan tetapi belum diuji sebagai model penelitian dalam konteks penjualan. Hal ini menarik yaitu bahwa perilaku mendengarkan tenaga penjual memperhitungkan perilaku penjualan yang adaptif. Ramsey dan Sohi (1997, p. 135) menyarankan untuk penelitian selanjutnya dengan menguji faktor-faktor tersebut sebagai *antecedent* dari kemampuan mendengarkan yang nantinya akan menghasilkan kinerja penjualan yang lebih baik. Beberapa penelitian terdahulu yang mendorong dilakukannya penelitian ini, diringkas dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Pernyataan Peneliti Terdahulu**

No	Peneliti Terdahulu	Pernyataan
1.	Mohr dan Nevin (1990, p. 37)	Penelitian mengenai peran komunikasi sebagai mediator antara kondisi perilaku dan kinerja sebagian besar masih diabaikan.
2.	Greenberg dan Mayer, 1964; Lamont dan Lundstrom, 1977; Tobolsky dan Kerr, 1952 dalam Comer dan Drollinger (1999, p. 20)	Penelitian yang menguji pengaruh empati terhadap keefektifan penjualan, masih mengabaikan faktor mediator seperti kemampuan mendengarkan.
3.	Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 295-296)	Penelitian yang menguji hubungan antara kemampuan-kemampuan seperti pemantauan diri dan empati dengan kemampuan mendengarkan masih sangat terbatas dan cenderung diabaikan.
4.	Ramsey dan Sohi (1997, p. 135)	Penelitian-penelitian terdahulu telah menduga beberapa faktor di antaranya empati dan sifat kemampuan menyesuaikan diri yang lain dapat mempengaruhi kemampuan mendengarkan tetapi belum diuji sebagai model penelitian dalam konteks penjualan.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

Kemampuan berkomunikasi yang baik sangat penting dalam penjualan adaptif yang efektif, sehingga pengujian faktor-faktor keefektifan komunikasi dalam konteks hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja penjualan akan menjadi tepat dan berguna. Dalam penelitiannya, Goby dan Lewis (2000, p. 41, 43) menyatakan bahwa industri asuransi merupakan contoh utama perusahaan yang sangat mengandalkan kemampuan mendengarkan yang baik untuk pemasarannya yang efektif. Dalam bekerja, tenaga penjual pada industri asuransi memerlukan pemahaman terhadap masalah-masalah nasabah, dan di sini kemampuan mendengarkan merupakan kunci untuk dapat memecahkan masalah.

Goolsby, Lagace dan Boorom (1992, p. 65) yakin dengan memasukkan ukuran kemampuan berkomunikasi akan meningkatkan kekuatan menjelaskan dari model mereka dan dibutuhkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan. Berdasarkan pernyataan tersebut, penelitian ini mencoba menguji pengaruh kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja dengan menambahkan mediator keefektifan komunikasi yang menekankan pada variabel kemampuan mendengarkan menggunakan 3 dimensi menurut Ramsey dan Sohi (1997, p. 128) dan Drollinger dan Comer (1997) dalam Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31) yaitu penerimaan pesan secara aktual, kemampuan untuk mengartikan dan menilai pesan dan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dasar dari penelitian ini adalah *future research* dari penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64), yang menyatakan bahwa meskipun tenaga penjual memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara lengkap, kurangnya kemampuan berkomunikasi yang ditunjukkan di antaranya, yaitu kurangnya kemampuan mendengarkan akan menghambat kesuksesan dalam interaksi penjualan. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64-65) memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya, bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Dengan memasukkan ukuran kemampuan berkomunikasi akan meningkatkan kekuatan menjelaskan dari model mereka dan dibutuhkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dirumuskan sebuah masalah sebagai berikut :

- apakah kemampuan mendengarkan bisa memediasi/menjadi mediator hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan ?

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) terhadap kinerja penjualan.

2. Menganalisis pengaruh mediator kemampuan mendengarkan pada hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Perusahaan asuransi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang faktor-faktor apa yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan praktek penjualan yang adaptif dari tenaga penjual dan kemampuan berkomunikasi mereka dalam usaha meningkatkan kinerja penjualan.
2. Pihak-pihak berkepentingan, diharapkan penelitian ini dapat memberi wawasan pentingnya penjualan yang adaptif dan keefektifan komunikasi dalam interaksi antara tenaga penjual dan pelanggan.
3. Para peneliti, diharapkan penelitian ini dapat menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya tentang penjualan yang adaptif dan pengembangan lebih lanjut dengan menggunakan dimensi-dimensi kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, kinerja dan keefektifan komunikasi yang lebih luas.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Konsep Dasar

##### 2.1.1 Kemampuan Mendengarkan

Keefektifan komunikasi dikaji timbul dari bentuk watak dan sifat yang memudahkan penerimaan, pengartian dan pemberian reaksi secara tepat terhadap informasi dalam interaksi (Boorum, Goolsby dan Ramsey, 1998, p. 17), yang dipertimbangkan sebagai prasyarat dalam penjualan dan hal pokok untuk pemahaman peran kemampuan menyesuaikan diri dalam interaksi penjualan yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

Aspek penting dari proses komunikasi adalah kemampuan mendengarkan (Main, 1985 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 15). Kemampuan mendengarkan akan menentukan atau memberi pengaruh pada jumlah informasi yang bisa didapatkan dari nasabah, sehingga memudahkan tenaga penjual asuransi dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah yang merupakan tujuan penjualan. Survey dari tenaga penjual pembelian industrial menyatakan bahwa dari kajian pelanggan, mendengarkan merupakan ketrampilan paling penting yang harus dimiliki oleh tenaga penjual (Moore, Eckrich dan Carlson, 1986 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 15). Kemampuan mendengarkan dalam konteks penjualan personal didefinisikan sebagai proses kognitif dari penerimaan, penginterpretasian, pengevaluasian dan pemberian respon secara aktif terhadap pesan-pesan verbal dan nonverbal dari pelanggan yang ada atau potensial

(Castleberry dan Shepherd, 1993, p. 36; Castleberry, Shepherd dan Ridnour, 1999, p. 31). Oleh Ramsey dan Sohi (1997, p. 128) dan Drollinger dan Comer (1997) dalam Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31), kemampuan mendengarkan ditunjukkan secara empiris terdiri dari 3 dimensi yang berlainan, yaitu *sensing* (penerimaan pesan secara aktual), *evaluating/processing* (mengartikan dan menilai pesan), dan *responding* (pemberian jawaban atau reaksi yang tepat atas pesan yang disampaikan). Dimensi ini menunjukkan tahap proses kemampuan mendengarkan.

Dalam penelitiannya, Goby dan Lewis (2000, p. 41, 43) menyatakan bahwa industri asuransi merupakan contoh utama perusahaan yang sangat mengandalkan kemampuan mendengarkan yang baik untuk pemasarannya yang efektif. Dalam bekerja, tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi memerlukan pemahaman terhadap masalah-masalah nasabah, dan di sini kemampuan mendengarkan merupakan kunci untuk dapat memecahkan masalah. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kemampuan pertama yang paling penting dimiliki tenaga penjual asuransi adalah kemampuan mendengarkan, kemudian berturut-turut diikuti oleh kemampuan secara tertulis dan bicara/lisan (Goby dan Lewis, 2000, p. 45). Dapat dikatakan perilaku tenaga penjual asuransi yang tidak mampu mendengarkan tidak hanya memberi dampak merugikan dalam interaksi tetapi hal ini juga mempengaruhi kualitas perhatian yang diberikan kepada nasabah. Lebih lanjut, Williams dan Spiro (1985) dalam Comstock dan Higgins (1997, p. 401) menyebutkan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah komunikator yang cakap, yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan motivasi

untuk berinteraksi secara efektif dan tepat (Spitzberg dan Cupach, 1984 dalam Comstock dan Higgins, 1997, p. 401) dalam situasi penjualan, artinya komunikasi yang dilakukan berkualitas dimana isi komunikasi diterima dan dimengerti oleh individu yang terlibat dalam interaksi (Sengupta, Krapfel dan Pusateri, 2000, p. 254).

Dengan demikian, jika ingin menghasilkan *feedback*, tenaga penjual asuransi harus aktif menjadi pendengar yang memberikan konsentrasi penuh terhadap apa yang diutarakan oleh nasabah dan menunjukkan ketertarikan pada apa yang disampaikan oleh nasabah. Dalam penelitian ini, kemampuan mendengarkan dikaji sebagai variabel yang dipengaruhi oleh sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual. Dengan mendengarkan nasabah yang potensial, tenaga penjual asuransi akan dapat menentukan dan memenuhi kebutuhan nasabahnya. Untuk itu tenaga penjual asuransi harus termotivasi untuk mendengarkan dan memiliki pengetahuan yang cukup dalam persoalan subjek diskusi.

### **2.1.2 Sifat-Sifat Kemampuan Menyesuaikan Diri Dalam Menjual**

Kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau interaksi antar pelanggan berdasarkan pemahaman terhadap situasi penjualan (Weitz, Sujana dan Sujana, 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990, p. 62) atau sebagai kemampuan tenaga penjual untuk mengerti situasi penjualan secara cepat dan mengubah respon mereka secara tepat (Sujana, 1999 dalam Shoemaker dan Johlke, 2002, p.

121). Tenaga penjual asuransi yang menggunakan sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri secara efektif akan dapat mengajukan berbagai pertanyaan yang tepat dan menunjukkan kemampuan mendengarkan untuk mendapatkan informasi yang relevan tentang kebutuhan nasabah (Gengler *et al.*, 1995 dalam Shoemaker dan Johlke, 2002, p. 121-122). Bagaimanapun setiap nasabah memiliki karakteristik yang berbeda. Di sinilah kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi diperlukan oleh tenaga penjual untuk dapat menerima, mengartikan pesan yang disampaikan nasabah dan memberikan respon yang tepat atau dengan kata lain tenaga penjual dapat menangkap dengan jelas permasalahan yang didengarkannya dari tiap-tiap nasabah dan memberikan solusi yang tepat.

Tenaga penjual yang memiliki kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi dalam penjualan akan menggunakan presentasi penjualan yang berbeda-beda di antara pertemuan-pertemuan penjualan dan mereka akan melakukan penyesuaian diri selama pertemuan tersebut (Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Dengan demikian tenaga penjual asuransi memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan yang disesuaikan dengan tiap-tiap nasabah dan selanjutnya dapat membuat penyesuaian pesan yang cepat dalam responnya terhadap reaksi nasabah. Sebaliknya tenaga penjual yang kemampuan menyesuaikan dirinya rendah selama penjualan akan memperlihatkan presentasi penjualan yang sama selama dan dalam semua pertemuan-pertemuan penjualan. Tenaga penjual yang tidak mampu menyesuaikan diri ini cenderung memberikan perlakuan yang sama untuk setiap nasabahnya. Penelitian ini menggunakan sifat-

sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yaitu pemantauan diri dan empati.

#### **2.1.2.1 Pemantauan Diri**

Soldow dan Thomas (1984) dalam Miles, Arnold dan Nash (1990, p. 21) menyatakan bahwa kesuksesan penjualan tergantung pada interaksi antara pembeli dan penjual yang ditentukan oleh tingkat komunikasi relasional. Dalam interaksi ini akan dipengaruhi oleh karakteristik individu dan situasi penjualan yang ada. Synder (1974) dalam Bebko (1990, p. 35) menyebutkan karakteristik tenaga penjual yang dapat berpengaruh terhadap interaksinya dengan pelanggan adalah pemantauan diri. Kesesuaian komunikasi antara tenaga penjual dan pelanggan tergantung pada pengetahuan tenaga penjual tentang pelanggan dan kemampuannya untuk memonitor/memantau perilaku untuk memenuhi harapan pelanggannya. Artinya tenaga penjual asuransi yang memiliki pengetahuan tentang nasabahnya dan mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan nasabah akan dapat memahami pesan-pesan yang disampaikan nasabah dan dapat meresponnya dengan cepat.

Dabbs, Evans, Hopper dan Purvis (1980) dalam Kolb (1998, p. 266) menyatakan bahwa pemantauan diri merupakan gaya komunikasi strategik, dimana dalam penelitian mereka individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, lebih tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain. Kunci untuk menciptakan komunikasi yang lebih

baik adalah kemampuan mendengarkan yang lebih baik pula. Penelitian oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 298) yang menguji hubungan antara pemantauan diri dengan aspek penting dari proses komunikasi yaitu kemampuan mendengarkan menggunakan responden pekerja asuransi, menemukan bahwa pemantauan diri berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tenaga penjual asuransi yang memiliki pemantauan diri yang tinggi merespon isyarat dari nasabah dan menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan oleh nasabah tersebut, dengan cara mendengarkan permasalahan yang disampaikan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual asuransi, akan menghasilkan kemampuan mendengarkan yang semakin tinggi pula. Duran dan Spitzberg (1995) dalam Kolb (1998, p. 266) menyimpulkan bahwa pengetahuan komunikasi dan pemantauan diri merupakan inti dari keyakinan seseorang akan kemampuannya melakukan komunikasi dalam mencapai hasil yang positif.

Selanjutnya menurut Castleberry dan Shepherd (1993, p. 40), pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang melakukan pemantauan diri akan memfokuskan perhatiannya pada pelanggan, dimana mereka akan berusaha mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dengan cara mendengarkan permasalahan yang disampaikan oleh pelanggan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.

### 2.1.2.2 Empati

Empati melibatkan kemampuan untuk mengenal kebutuhan tiap pelanggan (Ellis dan Raymond, 1993, p. 21). Dengan memberikan perhatian dan menunjukkan pengenalan terhadap kebutuhan nasabah, tenaga penjual asuransi akan lebih dapat menggali dan lebih siap menerima pesan atau hal-hal yang disampaikan oleh nasabah, dapat dikatakan tenaga penjual asuransi menjadi lebih fokus dan mendengarkan nasabah. Lebih lanjut, perhatian dan pengenalan terhadap kebutuhan nasabah ini menjadikan tenaga penjual asuransi dapat berkomunikasi secara lebih luas dan terbuka dan akan semakin mampu untuk memberikan penyelesaian terhadap permasalahan nasabah secara lebih memuaskan.

Oleh Lavin (2002, p. 25), empati disebutkan sebagai dasar komunikasi yang lebih baik. Berdasarkan pernyataan Pilling dan Eroglu (1994, p. 48), untuk dapat mengkomunikasikan/menyampaikan pemahamannya terhadap pesan yang disampaikan oleh pelanggan sampai memberikan respon terhadap pelanggan, pertama kali yang harus dimiliki tenaga penjual adalah empati. Artinya bila tenaga penjual asuransi memiliki pengetahuan dasar tentang nasabahnya baik pengetahuan tentang bisnis, kepribadian dan kebutuhan nasabah maka dengan mudah tenaga penjual asuransi tersebut akan dapat memahami pesan yang disampaikan nasabah dan memberikan respon yang cepat.

Kemampuan mendengarkan menjadi alat yang efisien dalam melakukan interaksi penjualan ketika tenaga penjual menunjukkan empati yang lebih besar terhadap permasalahan pelanggan (Moore *et al.*, 1990, p. 22). Menurut

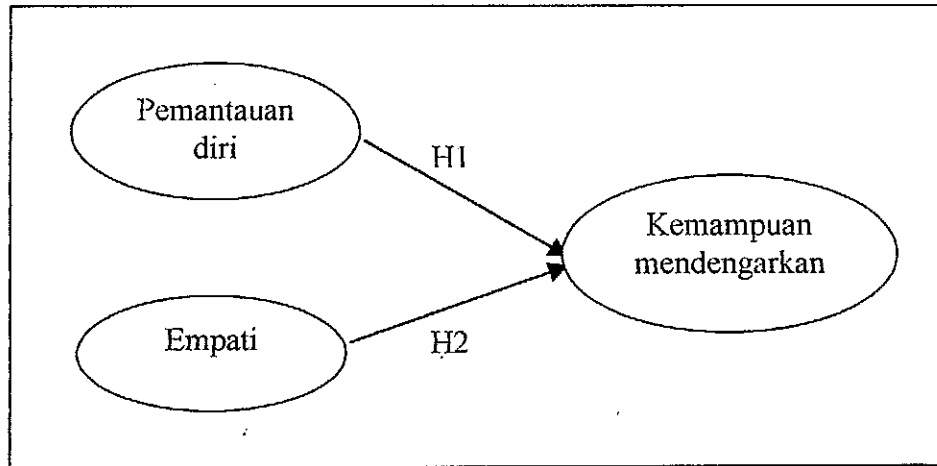
Castleberry dan Shepherd (1993, p. 40), empati dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan karena di sini dibutuhkan fokus terhadap individu lain atau pelanggan. Ketika menerima pesan dari pelanggan, tenaga penjual yang memiliki empati yang kuat, dapat menangkap isyarat dari pelanggan; selanjutnya ketika tenaga penjual mengartikan dan menilai pesan, mereka dapat memahami pesan, menginterpretasikan dan mengevaluasi pesan tersebut secara lebih jelas, dan akhirnya tenaga penjual yang memiliki empati yang kuat dapat memberikan respon yang tepat terhadap pesan yang disampaikan oleh pelanggan (Comer dan Drollinger, 1999, p. 19). Dengan demikian, untuk menjadi pendengar yang baik, seorang tenaga penjual asuransi dapat menunjukkan empatinya terhadap nasabah.

Penelitian oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 298) menggunakan responden pekerja asuransi menemukan bahwa empati yang ditunjukkan dengan dimensi pemahaman situasi individu dari perspektif individu yang bersangkutan (*perspective taking*) berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual yang memiliki empati akan cenderung menjadi pendengar yang baik (Stiel, Barker dan Watson, 1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 19; Brownell, 1990, p. 402; Ellis dan Raymond, 1993, p. 21). Lebih lanjut Comer dan Drollinger (1999, p. 20) menyatakan bahwa jika empati tenaga penjual meningkat, maka kemampuan mendengarkan mereka juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H2 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.

**Gambar 2.1**  
**Pengaruh pemantauan diri dan empati tenaga penjual terhadap kemampuan mendengarkan**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (Sypher, Bostrom dan Seibert, 1989, p. 298; Castleberry dan Shepherd, 1993, p. 40; Comer dan Drollinger, 1999, p. 19).

### 2.1.3 Kinerja Penjualan

Penilaian kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi kekuatan dan kelemahan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Menurut Barker (1999) dalam Kusumawardani (2002, p. 10-11) dikatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjual, diantaranya kemampuan menyesuaikan diri dan perilaku mendengarkan untuk memahami pelanggannya yang akan berpengaruh pada hasil yang diperoleh. Tenaga penjual yang mampu menciptakan pengaruh yang dapat menumbuhkan kepercayaan dan nilai dari pelanggan akan memiliki kinerja penjualan yang lebih baik (Weitz, 1978 dalam Castleberry dan Shepherd, 1993, p. 43). Dengan kata lain, tenaga penjual yang mampu membuat penilaian secara akurat terhadap harapan/keinginan pelanggan

dikatakan lebih sukses (Lambert, Marmorstein dan Sharma, 1990, p. 1). Untuk dapat menciptakan nilai bagi nasabah, seorang tenaga penjual asuransi harus mampu mengenal dan mengerti apa yang dibutuhkan oleh nasabah dan menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang dihadapi. Penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual bergantung, sebagian pada kemampuan mereka untuk mempraktekkan penjualan yang adaptif (Weitz, Sujan dan Sujan, 1986; Sujan, Weitz dan Sujan, 1988 dalam Lambert, Marmorstein dan Sharma, 1990, p. 1), dan kemampuan mereka untuk menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan (Boorum, Goolsby dan Ramsey, 1998, p. 16). Lebih jelas, menurut Spiro dan Weitz (1990, p. 67) dalam konteks penjualan, manfaat dari praktek penjualan yang adaptif digunakan untuk mengindikasikan apakah kinerja penjualan yang buruk disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas dalam pendekatan penjualan. Begitu juga penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 62), menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjual menyesuaikan diri dalam menjual berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja penjualan.

Penelitian ini mengkaji kinerja penjualan tenaga penjual sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (ditunjukkan dengan sifat pemantauan diri dan empati) dan kemampuan mendengarkan. Pengukuran kinerja tenaga penjual asuransi yang dilakukan, didasarkan pada dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Behrman dan Perreault (1982) dalam Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 52) melalui penilaian tenaga penjual asuransi terhadap dirinya sendiri (*self-report*), yang meliputi kemampuan

memenuhi target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, dan berinteraksi baik dengan nasabah.

#### **2.1.4 Sifat-Sifat Kemampuan Menyesuaikan Diri Dalam Menjual**

Dalam konteks kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, para peneliti mengajukan beberapa sifat psikologis yang mempengaruhi kinerja, sebagai contoh Spiro dan Weitz (1990, p. 63), yang menggunakan sifat-sifat di antaranya pemantauan diri, *androgyny*, empati dan motivasi intrinsik. Dalam penelitiannya, Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51) menggunakan 3 sifat psikologis, yaitu : pemantauan diri, *androgyny*, dan orientasi terhadap penghargaan intrinsik. Individu yang memiliki sifat-sifat psikologis tersebut akan lebih sensitif dalam interaksi sosial daripada individu lain yang tidak memilikinya, sehingga dikatakan lebih mampu menyesuaikan diri secara psikologis. Dengan sensitivitas ini, individu yang memiliki sifat-sifat psikologis tersebut akan lebih baik dalam menentukan kebutuhan individu pelanggan dan menyesuaikan pesan mereka dengan kebutuhan tertentu dari pelanggan (Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 51).

Dari penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51), 2 variabel yaitu *androgyny* dan orientasi terhadap penghargaan intrinsik tidak digunakan dalam penelitian ini. Tidak digunakannya sifat *androgyny* dikarenakan berdasarkan hasil penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 63), pengaruh sifat *androgyny* ini lebih signifikan dan pervasif terhadap kinerja *saleswomen* daripada *salesmen*, sehingga dikatakan pengaruh *androgyny* terhadap kinerja tidak

hanya sangat tergantung pada dimensi kinerja tetapi juga bersifat *gender sensitive*. Namun demikian penelitian oleh Levy dan Sharma (1994, p. 44) menegaskan bahwa pengaruh gender terhadap praktek penjualan yang adaptif tidak memiliki perbedaan yang signifikan, yaitu selama tenaga penjual memperoleh pengalaman. Penelitian ini lebih menekankan pada perilaku tenaga penjual asuransi secara umum untuk meningkatkan kinerjanya, berbeda dengan penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 56) yang menguji efek moderator dari gender terhadap hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja penjualan. Hasil penelitian Spiro dan Weitz (1990, p. 55) tidak menemukan adanya korelasi yang signifikan antara *androgyny* dengan pengukuran kinerja secara subjektif atau objektif.

Sedangkan tidak digunakannya sifat orientasi terhadap penghargaan intrinsik, dikaitkan dengan adanya variabel mediator yang akan diuji dalam penelitian ini yakni kemampuan mendengarkan. Dari hasil penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 50) disebutkan orientasi terhadap penghargaan intrinsik hanya bisa memprediksi aspek-aspek non interaktif dari kinerja penjualan, yaitu kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, dan perilaku yang berhubungan dengan pengendalian pengeluaran atau biaya dan tidak berhubungan dengan kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan dan interaksi dengan pelanggan, sedangkan diketahui bahwa proses mendengarkan dalam konteks penjualan pastilah melibatkan aspek interaktif atau terjadi interaksi antara penjual dan pembeli.

Penelitian oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 68) gagal menunjukkan adanya hubungan antara orientasi terhadap penghargaan intrinsik dengan kinerja.

Spiro dan Weitz (1990, p. 62) menyebutkan 6 aspek yang menunjukkan kecenderungan tenaga penjual mempraktekkan penjualan yang adaptif, yaitu :

1. Sadar bahwa pendekatan penjualan yang berbeda dibutuhkan dalam situasi-situasi penjualan yang berbeda.
2. Percaya diri terhadap kemampuannya menggunakan bermacam-macam pendekatan penjualan yang berbeda.
3. Percaya diri terhadap kemampuannya merubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan.
4. Struktur pengetahuan yang memudahkan pengenalan situasi-situasi penjualan yang berbeda dan mencapai strategi-strategi penjualan yang tepat untuk tiap-tiap situasi.
5. Pengumpulan informasi tentang situasi penjualan untuk memudahkan adaptasi.
6. Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berbeda secara aktual dalam situasi-situasi yang berbeda.

Tenaga penjual asuransi harus sadar bahwa nasabah memiliki keyakinan dan kebutuhan yang berbeda dan perbedaan nasabah ini memerlukan penyesuaian presentasi penjualan sesuai dengan kebutuhan nasabah. Menurut Spiro dan Weitz (1990, p. 62) motivasi tenaga penjual untuk merubah pendekatan penjualan mereka di antara situasi-situasi penjualan sebagian besar didasarkan pada harapan mereka untuk menghasilkan penjualan yang lebih banyak. Lebih lanjut Spiro dan

Weitz (1990, p. 62) menyatakan bahwa untuk dapat mencapainya seorang tenaga penjual harus memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan mereka menggunakan berbagai pendekatan penjualan, kemampuan mereka mengenali kapan suatu pendekatan khusus dibutuhkan dan kapan pendekatan khusus tidak bisa dilakukan, dan kemampuan mereka untuk merubah pendekatan penjualan saat pendekatan tertentu dirasakan tidak efektif. Tenaga penjual perlu menyesuaikan diri melalui presentasi penjualan yang dilakukannya, dikarenakan pelanggan memiliki harapan terhadap presentasi mereka dan produk yang ditawarkan juga mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kredibilitas dan usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual (Grewal dan Sharma, 1991, p. 18).

Oleh karena itulah tenaga penjual membutuhkan kecakapan dalam mempraktekkan penjualan yang adaptif yaitu struktur pengetahuan yang luas mengenai situasi-situasi penjualan yang memungkinkan tenaga penjual mengenali tipe kelompok-kelompok situasi yang berbeda dan kemampuan mengumpulkan informasi untuk memudahkan proses penyesuaian situasi penjualan (Weitz, Sujan dan Sujan, 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Tenaga penjual yang memiliki kecakapan ini akan dapat mempraktekkan penjualan yang adaptif secara efektif dan pengalaman positif mereka akan memperkuat praktek penjualan adaptif selanjutnya (Spiro and Weitz, 1990, p. 62). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tenaga penjual asuransi yang sebelumnya sudah mempraktekkan penjualan yang adaptif akan cenderung terdorong untuk terus mempraktekkan penjualan yang adaptif dikarenakan keuntungan atau kelebihan yang telah dirasakannya. Seperti telah disampaikan sebelumnya, penelitian ini menggunakan

sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yaitu pemantauan diri dan empati.

#### **2.1.4.1 Pemantauan Diri**

Pemantauan diri menunjukkan kecenderungan individu untuk mengendalikan kesan dan pengaruh individu lain selama interaksi sosial (Synder, 1979 dalam Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 53) dan secara sadar memodifikasi perilaku sehingga kesan diri yang diinginkan dapat ditunjukkan (Synder, 1974 dalam Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 53). Dengan demikian tenaga penjual asuransi yang memiliki pemantauan diri yang tinggi, seharusnya menunjukkan lebih banyak perubahan perilaku antar situasi atau lebih fleksibel dalam penyesuaian perilaku mereka dalam responnya terhadap situasi penjualan yang dihadapi daripada tenaga penjual asuransi yang tingkat pemantauan dirinya rendah. Oleh Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 53) dikatakan bahwa individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal perilaku dan menggunakan isyarat-isyarat tersebut untuk mengatur atau mengendalikan presentasi diri. Sebaliknya, individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang rendah tidak merasakan isyarat situasional atau tidak mengendalikan presentasi dirinya.

Sementara itu, Lennox dan Wolfe (1984) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 63) mengembangkan skala pemantauan diri yang terdiri dari 4 penilaian subskala, yaitu : (1) kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri, (2) sensitif terhadap

perbedaan tiap-tiap individu, (3) mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan antar situasi, dan (4) memiliki perhatian terhadap *social comparison information*. Aspek-aspek pemantauan diri (1), (2) dan (3) berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, sedangkan aspek (4) tidak dipertimbangkan karena adanya perbedaan konseptual yaitu adanya kecenderungan menyamakan perilaku dan individu-individu lain dalam lingkungan sosial dalam usaha menemukan dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Beberapa penelitian menguji pemantauan diri yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Penelitian Caldwell dan O'Reilly (1982) terhadap 93 bidang representatif menemukan bahwa pemantauan diri secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, sebaliknya Dubinsky dan Hartley (1986) gagal menemukan signifikansi koefisien antara pemantauan diri dengan kinerja tenaga penjual (Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 53). Penelitian mereka ini masih terbatas, dimana sifat pemantauan diri dikaji sebagai variabel yang unidimensional. Selanjutnya Spiro dan Weitz (1990, p. 68) melakukan penelitian dengan menguji pemantauan diri sebagai variabel yang multidimensional dan mendapatkan korelasi yang signifikan antara proses pemantauan diri, "modifikasi presentasi diri", dengan penilaian kinerja penjualan secara subjektif, tetapi penemuan mereka gagal mengungkap hubungan yang signifikan dengan penilaian kinerja secara lebih objektif. Sedangkan "sensitivitas terhadap individu lain" dengan penilaian kinerja secara subjektif maupun objektif tidak memiliki korelasi yang signifikan.

Menurut Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51-52) pengujian hubungan antara sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan

kinerja penjualan pada penelitian-penelitian terdahulu memberikan hasil yang tidak konsisten, tidak meyakinkan dan secara umum mengecewakan. Hal ini disebabkan kinerja penjualan dikaji sebagai variabel yang unidimensional, sehingga pengaruh sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri terhadap kinerja penjualan menjadi tidak jelas. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 52) berpendapat bahwa ketika kinerja penjualan dikaji sebagai konstruk yang multidimensional, dimana dalam penelitiannya digunakan dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan atau target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, perilaku yang berhubungan dengan pengendalian pengeluaran atau biaya dan berinteraksi baik dengan pelanggan (Behrman dan Perreault, 1982 dalam Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 52)., hubungan yang dinyatakan dalam teori akan dapat terungkap, ditunjukkan dari hasil penelitiannya yaitu bahwa proses pemantauan diri, “modifikasi presentasi diri” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan, tetapi tidak signifikan dengan dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, sebaliknya “sensitivitas terhadap individu lain” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, tetapi tidak signifikan dengan dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan (Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 59).

Dapat disimpulkan bahwa sensitivitas terhadap nasabah akan memberi tenaga penjual asuransi keuntungan dalam berinteraksi dan oleh karena itu akan berpengaruh positif terhadap kinerja dalam interaksi dengan nasabah, yang ditunjukkan dengan meningkatnya kemampuan untuk memenuhi target penjualan.

Begitu juga dengan tenaga penjual asuransi yang berkemampuan tinggi dalam memodifikasi presentasi diri akan mampu memenuhi target penjualan dengan lebih baik, atau dengan kata lain, tenaga penjual asuransi akan lebih sukses selama mereka mampu mengadaptasi presentasi mereka secara lebih baik dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

#### **2.1.4.2 Empati**

Empati didefinisikan sebagai kemampuan mengidentifikasi dan memahami perasaan, gagasan dan situasi individu lain (Futrell, 1988 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47), pemberian reaksi terhadap dorongan atau dorongan seseorang (Batson dan Coke, 1981 dalam Parker dan Axtell, 2001, p. 1086) atau sebagai memasuki dunia pribadi individu lain (Rogers, 1980 dalam Parker dan Axtell, 2001, p. 1086), pemahaman dan penghargaan terhadap keyakinan, perasaan dan perilaku individu lain (Lawless, 1999, p. 20), kemampuan untuk mengkaji sesuatu dari perspektif (cara pandang) individu lain dan memberikan pemikiran dan perasaan tentang perilaku, keyakinan, dan harapan (Peterson, 1999, p. 28).

Dengan demikian, secara umum empati merupakan reaksi individu terhadap pengalaman yang teramati dari individu lain (Spiro dan Weitz, 1990, p. 63). Dari pengamatan tersebut dapat timbul bermacam-macam reaksi potensial.

Davis (1983) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 63) membedakan 4 tipe reaksi : (1) *perspective taking*, (2) *fantasy*, (3) *empathetic concern*, dan (4) *personal distress*, dimana 2 aspek di antaranya yaitu *perspective taking* (pemahaman situasi pelanggan secara objektif dari perspektif pelanggan) dan *empathetic concern* (reaksi emosional dari dalam yang menghasilkan pemahaman perasaan pelanggan) merupakan aspek yang berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual.

Sementara itu, Johnson, Cheek dan Smither (1983) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 63-64) menemukan 4 faktor yang berbeda, yaitu: sensitivitas, ketenangan atau penguasaan diri, ketidaksesuaian dan kepercayaan diri dalam situasi sosial. *Item* sensitivitas secara konseptual sama dengan dimensi *empathetic concern*. *Item* ketenangan atau penguasaan diri dan ketidaksesuaian (*nonconformity*) tidak sesuai dalam konteks bisnis atau praktek penjualan yang adaptif. *Item* yang terkait dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual adalah kepercayaan diri dalam situasi sosial. Kepercayaan diri dalam situasi sosial menunjukkan tingkat dimana individu yakin/percaya diri dalam situasi sosial, ditunjukkan dengan keyakinan/kepercayaan diri tenaga penjual akan kemampuan mereka menggunakan pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda dan merubah pendekatan-pendekatan penjualan. Selain aspek-aspek tersebut, menurut Ellis dan Raymond (1993, p. 21), empati juga melibatkan aspek kemampuan mengenal kebutuhan tiap pelanggan.

Dalam konteks penjualan, beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara empati dan keefektifan penjualan (Mayer dan Greenberg,

1964; Main, 1985 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47). Begitu juga *textbooks* tentang penjualan menekankan pada pentingnya konstruk ini (Ingram dan LaForge, 1992 dan Chonko, Enis dan Tanner, 1992 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47). Namun sebaliknya Dawson, Soper dan Pettijohn (1992) dan Comer dan Dubinsky (1985) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 47) dan dalam Comer dan Drollinger (1999, p. 20) menemukan hubungan non-linear antara empati dan kinerja penjualan. Berbagai kajian menyebutkan bahwa hasil yang tidak konsisten ini disebabkan karena adanya perbedaan definisi secara konseptual (Comer dan Drollinger, 1999, p. 20), dan masalah validitas dari instrumen pengukuran (Layton dan Winkle, 1990 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 20), yang akhirnya menimbulkan pemahaman yang kurang mengenai pengaruh empati terhadap keefektifan penjualan dan memberikan hasil yang tidak meyakinkan. Selanjutnya Pilling dan Eroglu (1994, p. 48) membuat pendekatan yang konsisten dengan pendekatan Dawson, Soper dan Pettijohn (1992) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 48) yaitu bahwa pengaruh empati tenaga penjual terhadap kinerja penjualan juga ditentukan oleh karakteristik pembeli yang berkaitan dengan karakter *autonomous* (tidak memiliki akses dengan organisasi pembelian yang lebih ahli untuk memberikan masukan dalam keputusan pembelian). Maksudnya, jika pembeli termasuk dalam kategori *autonomous*, maka pengaruh empati tenaga penjual terhadap kinerja penjualan akan cenderung positif. Pembeli (nasabah) dalam industri asuransi dapat dimasukkan dalam kategori nasabah yang *autonomous*, karena pada umumnya masyarakat Indonesia masih awam terhadap asuransi atau bisa dikatakan belum sadar asuransi, sehingga diperlukan tenaga

penjual-tenaga penjual asuransi yang dapat mengidentifikasi kebutuhan, cara pandang dan situasi nasabah. Penelitian Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) yang menguji pengaruh kemampuan tenaga penjual yang ditunjukkan dengan empati dan profesionalisme terhadap interaksi penjualan yang sukses, dilihat dari kajian pembeli (*retail buyers*), menemukan bahwa empati dan profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap keinginan pembeli untuk melakukan pembelian dengan tenaga penjual yang memiliki 2 kemampuan tersebut. Pembeli memiliki kecenderungan menunjukkan perilaku seperti menyetujui transaksi awal atau mempertimbangkan untuk membeli terhadap tenaga penjual yang empatik yang dapat mengidentifikasi kebutuhan, pandangan dan situasi mereka daripada terhadap tenaga penjual yang tidak empatik. Dengan demikian, empati membuka peluang untuk terjadinya penjualan. Hasil penelitian oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 67, 69), yang juga menyatakan bahwa empati akan meningkatkan kinerja tenaga penjual, dimana kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan diri dalam situasi penjualan melalui pemahaman perasaan dan situasi pelanggan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

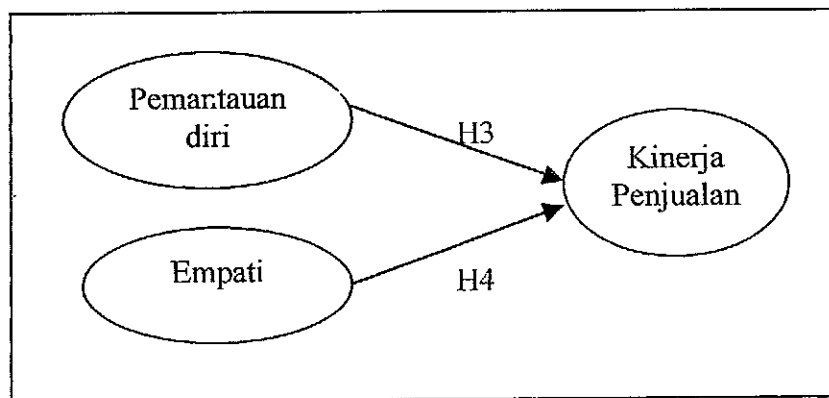
Beveridge (1985), Morlan (1986) dan Sullivan (1987) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 47) mengatakan bahwa empati merupakan faktor yang paling penting dalam penjualan yang sukses dan diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam interaksi antara pembeli dan penjual (Feehery, 1991 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47; Spiro dan Weitz, 1990, p. 64; Greenberg dan Amabile, 1996, p. 26; Peterson, 1999, p. 29). Tenaga penjual asuransi yang memiliki sifat empati

yakin akan kemampuan mereka menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda-beda dan mengenal kebutuhan nyata dari nasabah melalui jasa atau produk yang dijual. Dengan kata lain, adanya kemampuan menyesuaikan diri melalui pemahaman dan pengidentifikasian perspektif nasabah dan usaha memenuhi kebutuhan tiap nasabah akan meningkatkan kinerja tenaga penjual asuransi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

**Gambar 2.2**  
**Pengaruh pemantauan diri dan empati tenaga penjual terhadap kinerja penjualan**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (Spiro dan Weitz, 1990, p. 68; Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 59).

### 2.1.5 Kemampuan Mendengarkan

Meskipun tenaga penjual mungkin memiliki sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara lengkap, kurangnya kemampuan

berkomunikasi akan menghambat kesuksesan dalam interaksi penjualan. Pernyataan ini memberi kesan bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dan kinerja (Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 64-65). Di samping itu, peran komunikasi sebagai mediator antara kondisi perilaku dan kinerja sebagian besar masih diabaikan (Mohr dan Nevin, 1990, p. 37) sehingga diperlukan penelitian untuk mengetahui lebih jelas bagaimana pengaruhnya.

Pada penelitian ini kemampuan mendengarkan dikaji sebagai variabel mediator pada hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja penjualan. Dalam model ISTEAA yang disampaikan oleh Weitz (1978) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 61) juga dalam Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p. 34) disebutkan bahwa dalam konteks kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, proses penjualan terdiri dari :

1. mengumpulkan informasi tentang pelanggan yang prospektif
2. mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi tersebut
3. menyampaikan pesan dengan mengimplementasikan strategi
4. mengevaluasi pengaruh dari pesan-pesan tersebut
5. membuat penyesuaian berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan.

Proses mendengarkan memainkan peran yang penting dalam beberapa tahap model ISTEAA tersebut. Pada saat mengumpulkan informasi tentang pelanggan yang prospektif, tenaga penjual akan menunjukkan kemampuan mendengarkan, begitu juga saat tenaga penjual ingin mengetahui reaksi pelanggan terhadap presentasi penjualan yang telah dilakukannya. Lebih khusus disebutkan,

bahwa tahap keempat tidak dapat terjadi tanpa kemampuan mendengarkan. Konsep ini menegaskan bahwa kemampuan mendengarkan memiliki pengaruh yang positif terhadap proses penjualan yang ditunjukkan dalam kinerja penjualannya.

Dapat dikatakan, kemampuan mendengarkan tenaga penjual asuransi merupakan kunci untuk membangun relasi yang baik dengan nasabah dan memperoleh pengetahuan. Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat dan mendengarkan secara aktif, tenaga penjual asuransi bisa mendapatkan pengetahuan mengenai nasabah, baik pengetahuan mengenai bisnis, kepribadian, nilai-nilai dan perhatian nasabah juga informasi yang lebih relevan.

Penelitian Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p. 31) bertujuan untuk meneliti hubungan antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja tenaga penjual industrial. Variabel independen yang digunakan adalah kemampuan mendengarkan dengan indikator penerimaan pesan secara aktual (*sensing*), kemampuan mengartikan dan menilai pesan (*processing*) dan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan (*responding*). Sedangkan untuk variabel dependen yang digunakan adalah kinerja yang ditunjukkan melalui kemampuan pemenuhan penjualan, penanganan tujuan penjualan, keseluruhan kinerja tenaga penjual, keseluruhan volume penjualan, kualitas presentasi penjualan, dan prospek dengan pelanggan baru. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan dukungan terhadap hasil penelitian Shepherd, Castleberry dan Ridnour (1997) dalam Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p. 34) yaitu bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan

akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada tenaga penjual yang kemampuan mendengarkannya rendah.

Penelitian lain oleh Ramsey dan Sohi (1997, p. 133), bertujuan untuk meneliti pengaruh perilaku mendengarkan tenaga penjual terhadap kinerja relasional, dengan melihat dari sisi persepsi pelanggan menggunakan responden pembeli mobil baru, menemukan bahwa persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja relasional. Ketika pelanggan merasa bahwa tenaga penjual mendengarkan apa yang disampaikan, hal ini meningkatkan kepercayaan mereka terhadap tenaga penjual tersebut. Persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual juga diketahui berpengaruh positif terhadap antisipasi pelanggan pada interaksi selanjutnya. Lebih lanjut penelitian ini menyebutkan bahwa dengan timbulnya kepercayaan dari persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual, akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Penelitian oleh Ingram, Schwenker dan Hutson (1992) dalam Comer dan Drollinger (1999, p. 15) terhadap tenaga penjual industrial menemukan bahwa alasan penting ketidaksiksesan tenaga penjual adalah karena mereka tidak mampu mendengarkan pelanggannya.

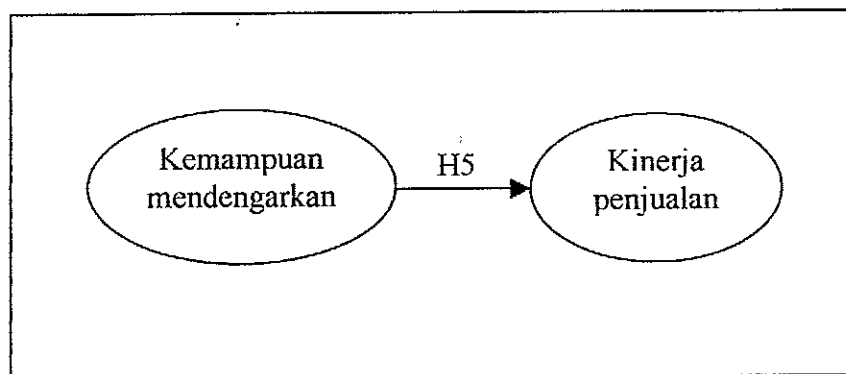
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual asuransi yang memiliki kemampuan mendengarkan akan mendapatkan kemudahan dalam mencari informasi tentang nasabah yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan dan membantu dalam memenuhi kebutuhan nasabah mereka dengan

lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang baik antara tenaga penjual asuransi dan nasabah, sehingga proses dan tujuan penjualan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H5 : Semakin tinggi kemampuan mendengarkan tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

**Gambar 2.3**  
**Pengaruh kemampuan mendengarkan tenaga penjual terhadap kinerja penjualan**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (Ramsey dan Sohi, 1997, p. 133; Castleberry, Shepherd, dan Ridnour, 1999, p. 31).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 63) mendiskusikan beberapa *antecedents* dan *consequences* dari konstruk penjualan yang adaptif, 2 di antaranya adalah sifat pemantauan diri dan empati yang akan berpengaruh pada kinerja penjualan. Penelitian mereka ini menggunakan responden tenaga penjual pada industri manufaktur sebanyak 268 orang, dengan analisis faktor konfirmatori dan korelasi. Hasil penelitian tersebut antara lain menemukan bahwa aspek

perilaku pemantauan diri yang ditunjukkan dengan “modifikasi presentasi diri” berkorelasi signifikan dengan penilaian kinerja penjualan secara subjektif, tetapi penemuan mereka gagal mengungkap hubungan yang signifikan dengan penilaian kinerja secara lebih objektif. Sedangkan “sensitivitas terhadap individu lain” dengan penilaian kinerja secara subjektif maupun objektif tidak memiliki korelasi yang signifikan (Spiro dan Weitz, 1990, p. 68).

Begitu juga dalam penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51, 57,59) yang menggunakan variabel independen sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, di antaranya yaitu pemantauan diri dan variabel dependen yaitu kinerja penjualan. Tujuan penelitiannya untuk menguji hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja penjualan. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah tenaga penjual untuk berbagai tipe produk sebanyak 177 orang, menggunakan alat analisis regresi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa proses pemantauan diri, “modifikasi presentasi diri” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan, tetapi tidak signifikan dengan dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, sebaliknya “sensitivitas terhadap individu lain” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, tetapi tidak signifikan dengan dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64-65) memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya, bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Dengan memasukkan ukuran kemampuan berkomunikasi

akan meningkatkan kekuatan menjelaskan dari model mereka dan dibutuhkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan.

Penelitian oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 47), yang bertujuan untuk menguji pengaruh kemampuan tenaga penjual yang ditunjukkan dengan empati dan profesionalisme terhadap interaksi penjualan yang sukses, diketahui bahwa empati dan profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap keinginan pembeli untuk melakukan pembelian dengan tenaga penjual yang memiliki 2 kemampuan tersebut. Hasil penelitian oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 67, 69), yang juga menyatakan bahwa empati akan meningkatkan kinerja tenaga penjual, dimana kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan diri dalam situasi penjualan melalui pemahaman perasaan dan situasi pelanggan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selanjutnya penelitian oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 296, 298) di antaranya menguji hubungan antara kemampuan-kemampuan seperti pemantauan diri dan dimensi empati yaitu pemahaman situasi individu dari perspektif individu yang bersangkutan (*perspective taking*) dengan kemampuan mendengarkan. Responden yang mereka gunakan adalah 36 pekerja pada industri asuransi dengan analisis korelasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemantauan diri dan dimensi empati yaitu *perspective taking* berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Selain itu, Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 295-296,301) mengungkapkan bahwa penelitian yang menguji hubungan antara kemampuan-kemampuan seperti pemantauan diri dan empati dengan

kemampuan mendengarkan masih sangat terbatas dan cenderung diabaikan, sehingga sangat perlu dilakukan penelitian serupa untuk mendukung hasil mereka.

Penelitian oleh Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31-32, 34) bertujuan untuk meneliti hubungan antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja, menggunakan responden tenaga penjual dari berbagai macam industri sebanyak 604 orang, dengan analisis faktor eksploratori dan korelasi. Variabel independen yang digunakan adalah kemampuan mendengarkan dengan indikator penerimaan pesan secara aktual (*sensing*), kemampuan mengartikan dan menilai pesan (*processing*) dan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan (*responding*). Sedangkan untuk variabel dependen yang digunakan adalah kinerja yang ditunjukkan melalui kemampuan pemenuhan penjualan, penanganan tujuan penjualan, keseluruhan kinerja tenaga penjual, keseluruhan volume penjualan, kualitas presentasi penjualan, dan prospek dengan pelanggan baru. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan dukungan terhadap hipotesis yang diajukan yaitu tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengar akan memiliki kinerja yang lebih baik pula.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas yang menjadi dasar pengembangan penelitian ini secara ringkas disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Judul (Pengarang, Tahun)	Tujuan Studi	Alat Analisis	Hasil yang Berhubungan dengan Penelitian Ini
Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity (Rosann L. Spiro dan Barton A. Weitz, 1990)	Menguji hubungan sifat-sifat personal dengan penjualan yang adaptif yang akan berpengaruh terhadap kinerja penjualan.	Analisis faktor konfirmatori dan korelasi	Pemantauan diri “modifikasi presentasi diri” berkorelasi signifikan dengan penilaian kinerja penjualan secara subjektif, namun tidak dengan penilaian kinerja secara objektif, pemantauan diri “sensitivitas terhadap individu lain” tidak berpengaruh signifikan terhadap penilaian kinerja secara subjektif maupun objektif. Empati berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.
Psychological Adaptiveness and Sales Performance (Jerry R. Goolsby, Rosemary R. Lagace dan Michael L. Boorum, 1992)	Menguji hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara psikologis dengan kinerja penjualan.	Analisis regresi	Pemantauan diri, “modifikasi presentasi diri” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan, tidak signifikan dengan dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, sebaliknya “sensitivitas terhadap individu lain” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan, tidak signifikan dengan dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan.
Listening, Communication Abilities, and Success at Work (Beverly Davenport Sypher, Robert N. Bostrom dan Joy Hart Seibert, 1989)	Menguji hubungan antara kemampuan mendengarkan, kemampuan yang berkaitan dengan komunikasi, tingkatan pekerja dan kenaikan tingkat.	Korelasi	Pemantauan diri dan dimensi empati yaitu <i>perspective taking</i> berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan.
Effective Interpersonal Listening In The Personal Selling Environment : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity (Stephen B. Castleberry, C. David Shepherd dan Rick Ridnour, 1999)	Meneliti hubungan antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja.	Analisis faktor eksploratori dan korelasi	Kemampuan mendengarkan berkorelasi positif dengan kinerja tenaga penjual.

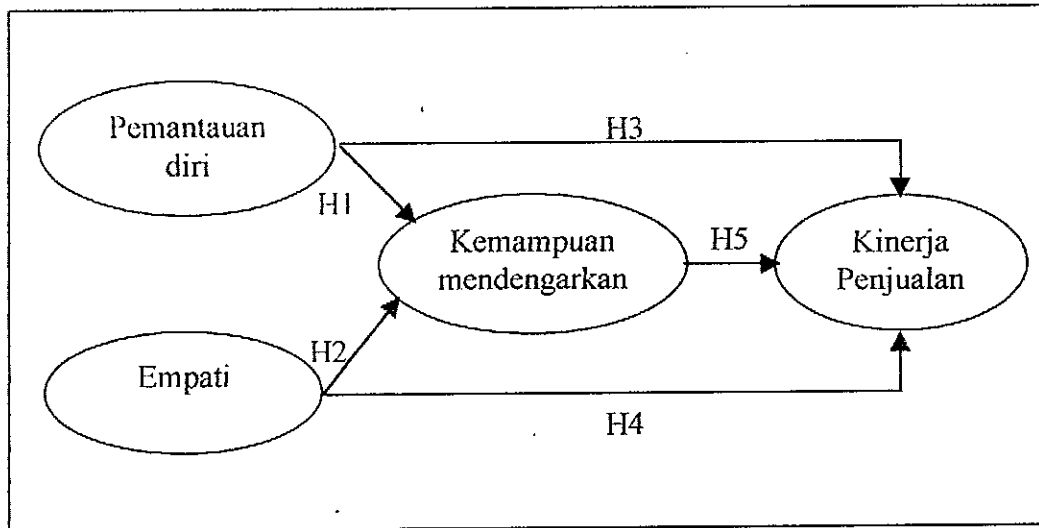
Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

Selanjutnya, penelitian ini dengan berdasarkan *future research* dari penelitian Goolsby, Lagace dan Boorom (1992, p.64) bermaksud mengembangkan konstruk dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menempatkan keefektifan komunikasi menggunakan variabel kemampuan mendengarkan sebagai variabel mediator dengan 3 dimensi yang terdiri dari *sensing*, *processing* dan *responding* (Ramsey dan Sohi, 1997, p. 128; Drollinger dan Comer, 1997 dalam Castleberry, Shepherd dan Ridnour, 1999, p. 31), yang dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan dalam konteks hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi para tenaga penjual, khususnya bagi tenaga penjual industri asuransi untuk dapat meningkatkan kinerjanya melalui pemahaman praktek penjualan yang adaptif dan peningkatan kemampuan dalam berkomunikasi.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model**

Kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang ditunjukkan dengan variabel pemantauan diri dan empati berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Dengan menambahkan variabel mediator yaitu kemampuan mendengarkan tenaga penjual diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan. Kerangka pemikiran teoritis ini dikembangkan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dan digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (Sypher, Bostrom dan Seibert, 1989, p. 298; Spiro dan Weitz, 1990, p. 68; Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 59; Ramsey dan Sohi, 1997, p. 133; Castleberry, Shepherd, dan Ridnour, 1999, p. 31).

**Penjelasan model :**

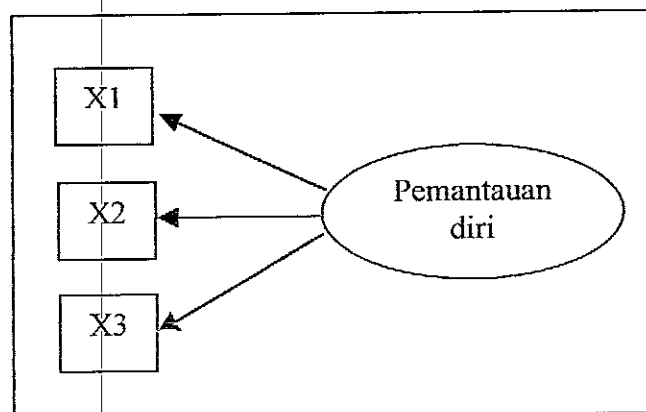
Model penelitian tersebut menggambarkan bahwa pemantauan diri dan empati yang dikaji sebagai kemampuan tenaga penjual asuransi dalam menyesuaikan diri dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja penjualan, tetapi dapat juga memiliki pengaruh yang tidak langsung yaitu melalui variabel kemampuan mendengarkan terlebih dahulu baru ke kinerja penjualan. Selama melakukan penyesuaian diri melalui pemantauan diri dan empati, tenaga penjual akan memfokuskan perhatiannya pada nasabah, dimana mereka akan berusaha mendapatkan informasi yang sebanyak-banyaknya dengan cara mendengarkan permasalahan nasabah (Castleberry dan Shepherd, 1993, p. 40). Dengan semakin tingginya pemantauan diri dan empati tenaga penjual ini, semakin tinggi pula

kemampuan mendengarkannya. Selanjutnya dengan semakin tinggi kemampuan mendengarkannya, semakin tinggi pula kinerja penjualannya. Hal ini ditunjukkan oleh tenaga penjual yang memiliki kemampuan mendengarkan yang baik akan memperoleh kemudahan dalam mencari informasi tentang nasabah yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan dan membantu dalam memenuhi kebutuhan nasabah mereka dengan lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang harmonis antara tenaga penjual asuransi dan nasabah.

#### 2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel pemantauan diri dibentuk dari 3 dimensi yaitu : (1) kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan, (2) sensitivitas terhadap perilaku nasabah dan (3) kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan, seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.5**  
**Dimensi-dimensi dari variabel pemantauan diri**



**Keterangan :**

**X1 :** kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan

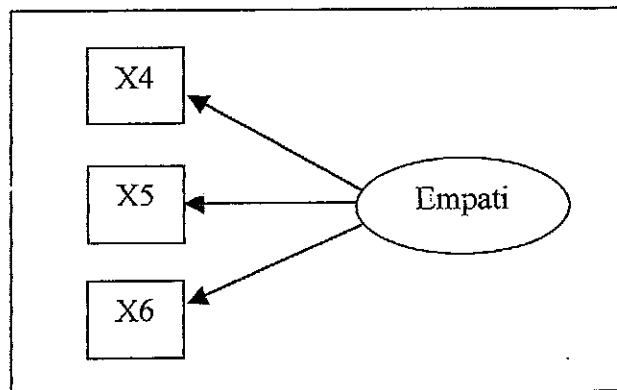
**X2 :** sensitivitas terhadap perilaku nasabah

**X3 :** kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan

**Sumber :** Lennox dan Wolfe (1984) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 63); Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 58).

Variabel empati dibentuk dari 3 dimensi yaitu : (1) kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, (2) kemampuan mengenal kebutuhan nasabah dan (3) keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan, seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.6**  
**Dimensi-dimensi dari variabel empati**



**Keterangan :**

**X4 :** kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah

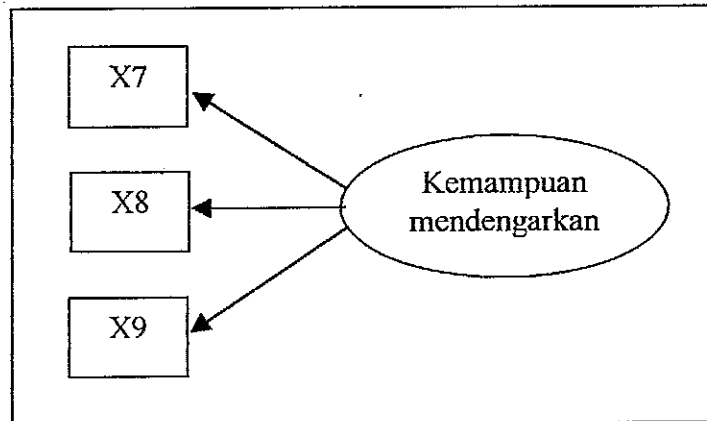
**X5 :** kemampuan mengenal kebutuhan nasabah

**X6 :** keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan

**Sumber :** Davis (1983); Johnson, Cheek dan Smither (1983) dalam Spiro dan Weitz (1990, p. 63-64); Ellis dan Raymond (1993, p. 21); Comer dan Drollinger (1999, p. 19).

Variabel kemampuan mendengarkan dibentuk dari 3 dimensi yaitu : (1) kemampuan menerima pesan secara aktual, (2) kemampuan untuk mengartikan dan menilai pesan dan (3) kemampuan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan nasabah, seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.7**  
**Dimensi-dimensi dari variabel kemampuan mendengarkan**



**Keterangan :**

**X7 :** kemampuan menerima pesan secara aktual

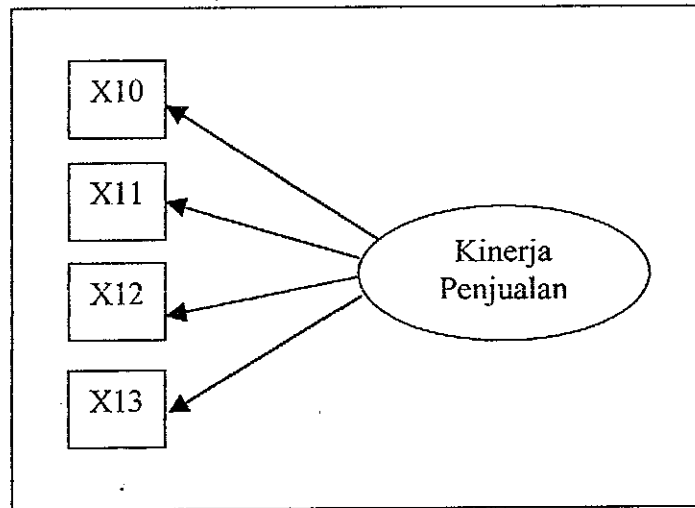
**X8 :** kemampuan untuk mengartikan dan menilai pesan

**X9 :** kemampuan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan

**Sumber :** Ramsey dan Sohi (1997, p. 128); Drollinger dan Comer (1997) dalam Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31).

Variabel kinerja penjualan dibentuk dari 4 dimensi yaitu : (1) kemampuan memenuhi target penjualan, (2) kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis, (3) kemampuan memberikan informasi kembali kepada perusahaan, dan (4) kemampuan berinteraksi dengan nasabah, seperti tampak dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.8**  
**Dimensi-dimensi dari variabel kinerja penjualan**



**Keterangan :**

**X10 :** kemampuan memenuhi target penjualan

**X11 :** kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis

**X12 :** kemampuan memberikan informasi kembali kepada perusahaan

**X13 :** kemampuan berinteraksi dengan nasabah

**Sumber :** Behrman dan Perreault (1982) dalam Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 52).

## **2.5 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti yang telah dikemukakan di atas adalah sebagai berikut :

**H1 :** Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.

H2 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.

H3 : Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

H4 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

H5 : Semakin tinggi kemampuan mendengarkan tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

### 2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel, sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Pemantauan diri	Kecenderungan tenaga penjual asuransi untuk mengendalikan kesan dan pengaruhnya terhadap nasabah selama interaksi sosial dimana tenaga penjual asuransi ini secara sadar memodifikasi presentasi dirinya dan menunjukkan sensitivitasnya terhadap perilaku nasabah serta mampu mengatasi perbedaan antar situasi penjualan.	10 point skala pada 12 <i>items</i> untuk mengukur pemantauan diri.
Empati	Kemampuan tenaga penjual asuransi dalam mengidentifikasi atau menempatkan diri pada situasi nasabah dimana tenaga penjual ini mampu memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, mengenal kebutuhan nasabah serta memiliki keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan.	10 point skala pada 10 <i>items</i> untuk mengukur empati.
Kemampuan mendengarkan	Kemampuan tenaga penjual asuransi untuk menerima pesan secara aktual, kemudian mengartikan dan menilai pesan tersebut dan selanjutnya mampu memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan oleh nasabah.	10 point skala pada 14 <i>items</i> untuk mengukur kemampuan mendengarkan.

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Kinerja penjualan	Kinerja penjualan berhubungan dengan kemampuan tenaga penjual asuransi untuk memenuhi tujuan atau target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memberikan informasi kembali kepada perusahaan, dan juga kemampuan untuk berinteraksi dengan nasabah.	10 point skala pada 8 <i>items</i> untuk mengukur kinerja penjualan.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menguji pengaruh kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang ditunjukkan oleh sifat-sifat yaitu pemantauan diri dan empati terhadap kinerja penjualan, yang dimediasi oleh kemampuan mendengarkan (sebagai variabel mediator), sebagaimana telah disampaikan dalam hipotesis-hipotesis pada Bab II.

Pada Bab III ini dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi penentuan objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, pengumpulan data dan teknik analisis data untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan, yang nantinya dapat mengidentifikasi suatu bentuk hubungan sebab dan akibat antar variabel.

#### **3.1 Penentuan Objek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi (dikenal dengan sebutan agen) di kota Semarang sebagai objek penelitian, dimana dalam melakukan pekerjaannya, mereka dituntut untuk mampu menyesuaikan presentasi dirinya dengan kebutuhan tiap-tiap pelanggan (nasabah), dan diperlukan kemampuan mendengarkan untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi oleh nasabah dan kemudian memberikan solusi yang tepat. Sehubungan dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, penelitian ini memfokuskan pada sifat-sifat yaitu pemantauan diri dan empati yang diduga

mempengaruhi kinerja dari tenaga penjual asuransi tersebut, dengan menambahkan mediator kemampuan mendengarkan, seperti telah disampaikan pada bab 1 dan 2.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, dimana data primer didapat dari sumber pertama yakni tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi di kota Semarang yang terpilih sebagai responden melalui hasil pengisian kuesioner dan data sekunder meliputi data nama-nama dan jumlah tenaga penjual perusahaan asuransi yang dikeluarkan oleh Dewan Asuransi Indonesia cabang Semarang dan data primer yang akan diolah lebih lanjut dan nantinya disajikan dalam bentuk tabel dan gambar (Umar, 2001, p. 42).

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 115) atau jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun dan Effendi, 1989, p. 152), dalam penelitian ini populasi yang digunakan yaitu semua tenaga penjual pada industri asuransi di kota Semarang. Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi, yang nantinya akan dianalisis dan mewakili seluruh populasi yaitu tenaga penjual asuransi di kota Semarang yang terpilih sebagai responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *double sampling*, yang merupakan paduan dari teknik *purposive sampling* dan

*quota sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden secara tidak acak dimana informasi yang diperoleh menggunakan pertimbangan tertentu disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian, yang dimaksudkan untuk menaikkan tingkat representatif sampel penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 131) sampai jumlah (kuota) yang diinginkan terpenuhi (Sugiyono, 2001, p. 77). Penentuan kuota didasarkan pada letak geografis masing-masing perusahaan asuransi (Kartono, 1996, p. 146), dalam hal ini ditentukan berdasarkan kecamatan dimana perusahaan asuransi tersebut berada. Penentuan kuota dilakukan dengan cara memilah anggota populasi menjadi sub populasi, selanjutnya masing-masing sub populasi mendapatkan kuota secara seimbang (Danim, 2000, p. 99). Elemen populasi yang dipilih sebagai sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, dalam penelitian ini sampel yang diambil dari populasi tenaga penjual asuransi di kota Semarang adalah tenaga penjual asuransi yang sudah memiliki pengalaman kerja selama lebih dari atau sama dengan 1 tahun yang dianggap sudah memiliki kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, melakukan usaha pengenalan kebutuhan nasabah sebelum memberikan penawaran dan memiliki target penjualan sendiri yang nantinya dinilai dan dievaluasi oleh perusahaan.

Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil dari SEM (*Structural Equation Model*). Menurut Hair *et al.*, (1995) dalam Ferdinand (2002, p. 47), ukuran sampel yang representatif untuk analisis SEM adalah 100 – 200 sampel, bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 sampel maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk

mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Pedoman ukuran sampel tersebut di antaranya tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten (Ferdinand, 2002, p. 48), yaitu :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{jumlah indikator} \times 5 \text{ sampai } 10 \dots\dots\dots(1)$$

Karena dalam penelitian ini terdiri dari 13 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan :

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= 13 \times 5 \text{ sampai } 13 \times 10 \\ &= 65 \text{ sampai } 130 \text{ responden.} \end{aligned}$$

Dengan menggunakan rumus perhitungan ukuran sampel menurut Slovin (Umar, 2001, p. 78), yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2} \dots\dots\dots(2)$$

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam penelitian ini adalah 10 %.

maka,

$$n = \frac{945}{1 + 945 \times (0,1)^2} = 90,43 \text{ responden}$$

Untuk memenuhi kriteria ukuran sampel yang sesuai menurut Hair *et al.*, (1995) dalam Ferdinand (2002, p. 47) yaitu antara 100 – 200, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden.

### 3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang berisi berbagai pernyataan dan dibagikan kepada tenaga penjual asuransi. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini didasarkan pada penilaian tenaga penjual asuransi terhadap dirinya sendiri (*self-reports*), sehingga data yang diperoleh adalah benar dan dapat dipercaya, dengan asumsi bahwa mereka sendirilah yang paling tahu atau mengenal tentang sifat dan perilaku mereka dalam melakukan pekerjaan atau setidaknya sesuai dengan pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Keseluruhan isi kuesioner yang dibagikan meliputi :

- (1) pertanyaan yang menjelaskan identitas responden, yaitu nama dan jenis kelamin responden serta asal perusahaan yang diisi sendiri oleh responden, sebagai berikut :

Nama responden:.....

Asal perusahaan :.....

- (2) pertanyaan tertutup (*fixed-alternative question*), merupakan pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disediakan, dimana dalam penelitian ini terdiri dari beberapa pertanyaan dengan 2 alternatif jawaban (*simple dichotomous alternative question*), yaitu ya dan tidak. Pertanyaan ini digunakan untuk memastikan bahwa tenaga penjual asuransi yang bersangkutan memenuhi kriteria sebagai responden, dengan pertanyaan sebagai berikut:



Adapun masing-masing pernyataan dalam kuesioner (lampiran 3) dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Penjelasan Kuesioner**

Variabel	Pernyataan	Indikator
Pemantauan diri	1 s/d 5	Kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan
	6 s/d 9	Sensitivitas terhadap perilaku nasabah
	10 s/d 12	Kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan
Empati	13 s/d 16	Kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah
	17 s/d 19	Kemampuan mengenal kebutuhan nasabah
	20 s/d 22	Keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan
Kemampuan mendengarkan	23 s/d 28	Kemampuan menerima pesan secara aktual
	29 s/d 32	Kemampuan mengartikan dan menilai pesan
	33 s/d 36	Kemampuan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan oleh nasabah
Kinerja penjualan	37 s/d 38	Kemampuan memenuhi target penjualan
	39 s/d 40	Kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis
	41 s/d 42	Kemampuan memberikan informasi kembali kepada perusahaan
	43 s/d 44	Kemampuan berinteraksi dengan nasabah

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini juga disertai dengan pertanyaan terbuka (*open-ended question*) untuk mengetahui komentar atas jawaban yang diberikan pada masing-masing segmen. Bentuk pertanyaan terbuka tersebut adalah sebagai berikut:

Tanggapan/komentar Anda terhadap pernyataan no. 1 – 12 :

.....  
 .....  
 .....

### 3.5 Teknik Analisis

Pada penelitian ini akan digunakan SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program *software* AMOS, dengan 2 macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Analisis regresi pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap, perlu dilakukan 7 langkah berikut (Ferdinand, 2002, p. 34) :

#### 1). Pengembangan model teoritis

Yang harus dilakukan dalam langkah pengembangan model teoritis adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat untuk model yang akan dikembangkan. Perlunya dasar teoritis yang kuat, dikarenakan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

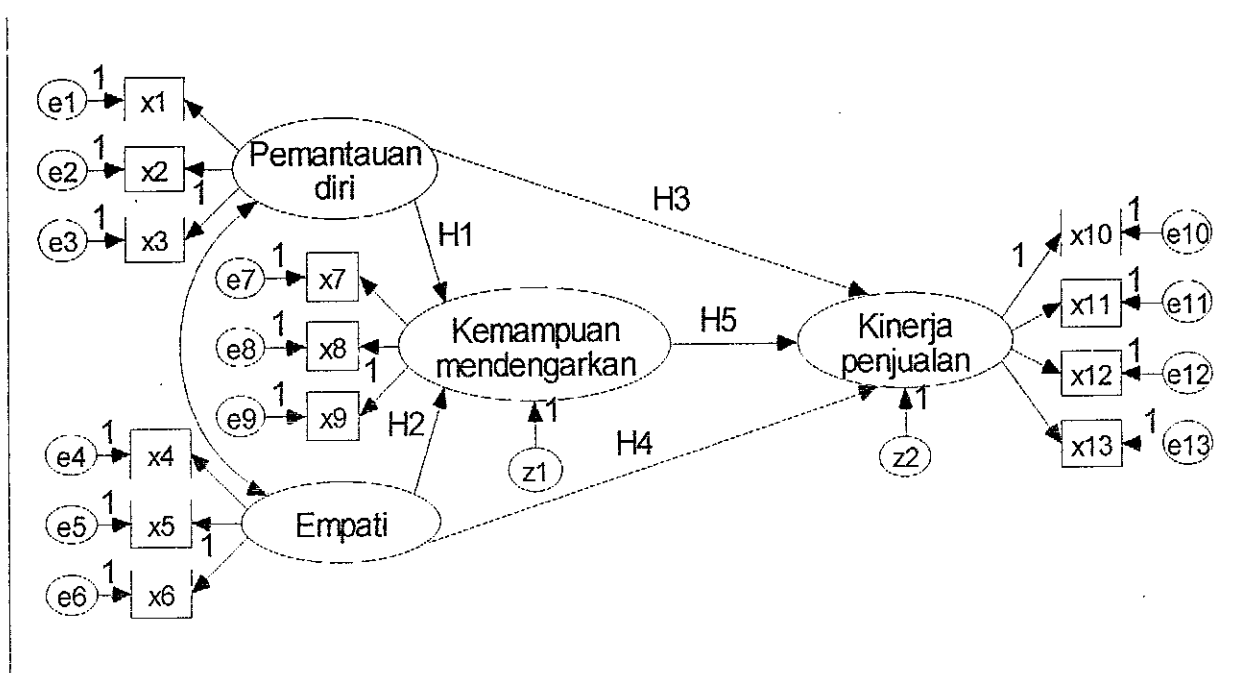
#### 2). Pengembangan diagram alur

Pada tahap yang kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang

langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur. Ada 2 macam kelompok konstruk, yaitu :

- a. *Exogenous constructs*, yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. *Endogenous constructs*, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur Penelitian**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

**Tabel 3.2**  
**Variabel dan Dimensinya**

Variabel	Dimensi	Simbol
Pemantauan diri	Kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan	X1
	Sensitivitas terhadap perilaku nasabah	X2
	Kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan	X3
Empati	Kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah	X4
	Kemampuan mengenal kebutuhan nasabah	X5
	Keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan	X6
Kemampuan mendengarkan	Kemampuan menerima pesan secara aktual	X7
	Kemampuan untuk mengartikan dan menilai pesan	X8
	Kemampuan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan nasabah	X9
Kinerja penjualan	Kemampuan memenuhi target penjualan	X10
	Kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis	X11
	Kemampuan memberikan informasi kembali kepada perusahaan	X12
	Kemampuan berinteraksi dengan nasabah	X13

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

3). Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Tahap ini dilakukan dengan mengkonversi spesifikasi model teoritis yang telah dibangun ke dalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari :

- a. *Structural equations* (persamaan-persamaan struktural) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel endogen} + \text{Error} \dots \dots (3)$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dirumuskan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen pengukuran mengidentifikasi variabel-variabel laten dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antar variabel-variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan.

Dalam penelitian ini, persamaan struktural dan model pengukuran disajikan dalam tabel 3.2 berikut :

**Tabel 3.3**  
**Model Pengukuran dan Persamaan Struktural**

Model Pengukuran	
Konsep Eksogen	Konsep Endogen
$X1 = \lambda1$ Pemantauan diri + $e1$	$X7 = \lambda7$ Kemampuan mendengarkan + $e7$
$X2 = \lambda2$ Pemantauan diri + $e2$	$X8 = \lambda8$ Kemampuan mendengarkan + $e8$
$X3 = \lambda3$ Pemantauan diri + $e3$	$X9 = \lambda9$ Kemampuan mendengarkan + $e9$
$X4 = \lambda4$ Empati + $e4$	$X10 = \lambda10$ Kinerja penjualan + $e10$
$X5 = \lambda5$ Empati + $e5$	$X11 = \lambda11$ Kinerja penjualan + $e11$
$X6 = \lambda6$ Empati + $e6$	$X12 = \lambda12$ Kinerja penjualan + $e12$
	$X13 = \lambda13$ Kinerja penjualan + $e13$
Model Persamaan Struktural	
Kemampuan mendengarkan = $\beta1$ Pemantauan diri + $\beta2$ Empati + $\delta1$	
Kinerja Penjualan = $\beta1$ Pemantauan diri + $\beta2$ Empati + $\gamma1$ Kemampuan mendengarkan + $\delta2$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

#### 4). Memilih matriks input dan estimasi model

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al.*, (1995) dalam Ferdinand (2002, p. 47) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dan menyajikan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas. Untuk ukuran sampel, seperti

telah dikemukakan di atas, penelitian ini menggunakan ukuran sampel sebanyak 100 responden, yang sudah memenuhi kriteria ukuran sampel yang sesuai untuk SEM, yaitu sebesar 100 – 200 (Hair *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p. 47). Selanjutnya ukuran sampel ini menjadi bahan pertimbangan untuk memilih teknik estimasi yang akan digunakan yaitu *Maximum Likelihood Estimation* (ML).

5). Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem dalam identifikasi pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik, gejala-gejala yang dapat muncul adalah sebagai berikut :

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih dari 0.9).

Bila dalam setiap kali estimasi muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2002, p. 51).

6). Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi kesesuaian model, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks

kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- $\chi^2$  *chi-square statistic*, dimana model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$  atau  $p > 0.10$  (Hulland *et al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p. 55).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness-of-fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002, p. 56).
- GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair *et al.*, 1995; Hulland *et al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p. 57).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) yang dibagi dengan *degree of freedom* (DF), tidak lain merupakan statistik *chi-square*  $\chi^2$  dibagi DF-nya yang disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif

kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p. 58).

- TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p. 59) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p. 60).
- CFI (*Comparative Fit Index*), memiliki besaran indeks pada rentang nilai sebesar 0 – 1, semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002, p. 60). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Dengan demikian untuk menguji kelayakan sebuah model, indeks-indeks yang digunakan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Indeks Kelayakan Model**

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2$ Chi-square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand (2002, p. 61).

#### 7). Interpretasi dan/modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p. 64) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model, dengan batas keamanan jumlah residual sebesar 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5%, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

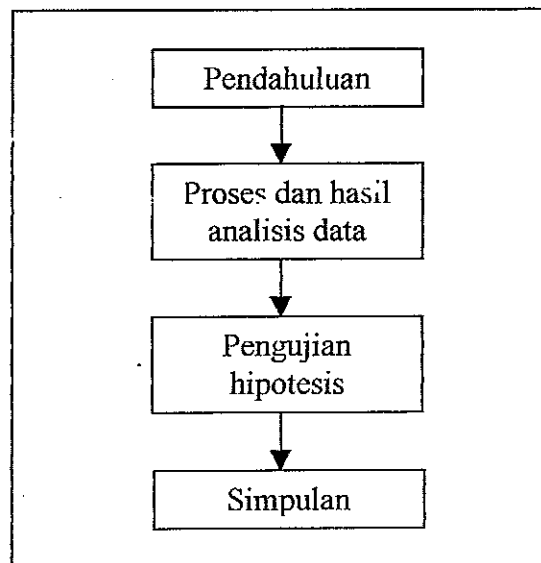
## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1 Pendahuluan

Pada bab IV ini akan dijelaskan mengenai proses analisis data untuk menjawab permasalahan yang sedang diteliti melalui hipotesis-hipotesis yang diajukan. Secara lengkap *outline* pembahasan pada bab ini meliputi : pendahuluan, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan simpulan, disajikan dalam gambar berikut :

**Gambar 4.1**  
***Outline Pembahasan Bab IV***



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

## 4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian statistik untuk menguji kelayakan kuesioner tersebut, yang meliputi uji reliabilitas dan uji validitas kuesioner. Setelah itu dilanjutkan dengan pengujian model.

### 4.2.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Uji reliabilitas perlu dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang digunakan dalam penelitian. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2001, p. 132), dan suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.60$  (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2001, p. 133). Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0.60, sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap konstruk atau variabel adalah reliabel.

Sedangkan uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan melalui uji signifikansi dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n - k$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel, yaitu sebanyak 100 dan  $k$  adalah jumlah konstruk, yaitu sebanyak 4 konstruk. Jadi dalam penelitian ini nilai  $df$  adalah sebesar  $100 - 4 = 96$ , dan dengan *alpha* 0.05 didapat  $r$  tabel 0.199. Jika  $r$  hitung ( $r$

tiap butir pernyataan dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* pada uji reliabilitas) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir pernyataan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2001, p. 135). Dari pengujian ini, dapat diketahui bahwa nilai r untuk masing-masing pernyataan tiap-tiap variabel memberikan hasil yang positif dan nilainya lebih besar dari r tabel 0.199, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing pernyataan tiap-tiap variabel adalah valid. Adapun hasil pengujian reliabilitas dan validitas kuesioner disajikan dalam Tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

Variabel	Cronbach Alpha	Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation
Pemantauan diri	0.9735	X1a	0.8719
		X1b	0.8863
		X1c	0.8456
		X1d	0.8753
		X1e	0.8675
		X2a	0.8719
		X2b	0.8630
		X2c	0.8729
		X2d	0.8709
		X3a	0.8226
		X3b	0.8159
		X3c	0.8224
		Empati	0.9726
X4b	0.9014		
X4c	0.8852		
X4d	0.9218		
X5a	0.8552		
X5b	0.8683		
X5c	0.8213		
X6a	0.8421		
X6b	0.8446		
X6c	0.8549		
Kemampuan mendengarkan	0.9672	X7a	0.8188
		X7b	0.8242
		X7c	0.8505
		X7d	0.8363
		X7e	0.8576
		X7f	0.8453

Variabel	Cronbach Alpha	Butir Pernyataan	Corrected Item-Total Correlation
Kemampuan mendengarkan	0.9672	X8a	0.8115
		X8b	0.8228
		X8c	0.8082
		X8d	0.8129
		X9a	0.7493
		X9b	0.7512
		X9c	0.7611
		X9d	0.7818
Kinerja penjualan	0.9516	X10a	0.7902
		X10b	0.8084
		X11a	0.8385
		X11b	0.8634
		X12a	0.7933
		X12b	0.8186
		X13a	0.8342
		X13b	0.8172

Sumber : Data primer yang diolah.

#### 4.2.2 Pengujian Model

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan, yang terdiri dari 7 langkah berikut :

##### 1. Pengembangan model teoritis

Penelitian ini menguji hubungan-hubungan antara pemantauan diri dan empati yang dikaji sebagai kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan serta bagaimana kemampuan mendengarkan ini dapat memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja penjualan. Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka seperti yang telah diuraikan pada bab II dan disajikan dalam **Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis**, sedangkan untuk konstruk/faktor dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis tersebut disajikan pada **Tabel 3.2 Variabel dan Dimensinya**.

## 2. Pengembangan diagram alur

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah diagram alur dan disajikan dalam **Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian**. Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut :

- a. konstruk eksogen, meliputi : pemantauan diri dan empati yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan yang dinyatakan sebagai konstruk laten.
- b. konstruk endogen, meliputi : konstruk laten kemampuan mendengarkan yang dipengaruhi oleh pemantauan diri dan empati dan konstruk ini dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Selain itu terdapat konstruk laten kinerja penjualan yang dipostulasikan sebagai dipengaruhi oleh pemantauan diri, empati dan kemampuan mendengarkan.

## 3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Pada tahap ini, model yang telah digambarkan dalam diagram alur, dinyatakan dalam 2 kategori dasar persamaan (**Tabel 3.3 Model Pengukuran dan Persamaan Struktural**) yaitu:

### a. Persamaan-persamaan pengukuran

Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen pemantauan diri adalah :

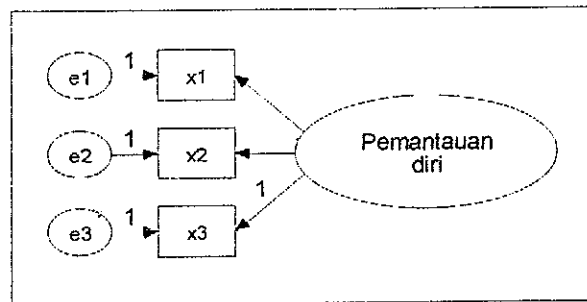
$$X1 = \lambda1 \text{ Pemantauan diri} + e1$$

$$X_2 = \lambda_2 \text{ Pemantauan diri} + e_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ Pemantauan diri} + e_3$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut :

**Gambar 4.2**  
**Model Pengukuran Pemantauan Diri**



Sedangkan spesifikasi model pengukuran untuk konstruk eksogen yang kedua yaitu empati, adalah sebagai berikut :

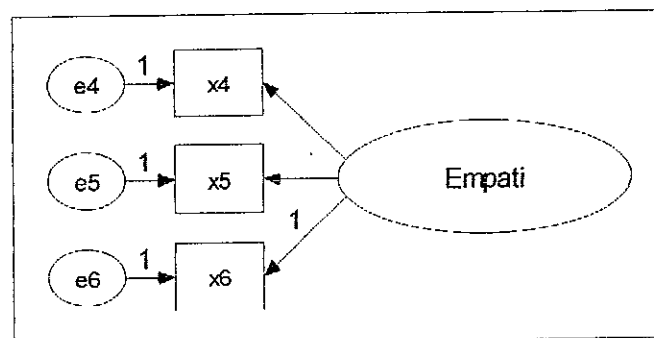
$$X_4 = \lambda_4 \text{ Empati} + e_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ Empati} + e_5$$

$$X_6 = \lambda_6 \text{ Empati} + e_6$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk eksogen ini akan nampak sebagai berikut :

**Gambar 4.3**  
**Model Pengukuran Empati**



Selanjutnya spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen kemampuan mendengarkan dijelaskan sebagai berikut :

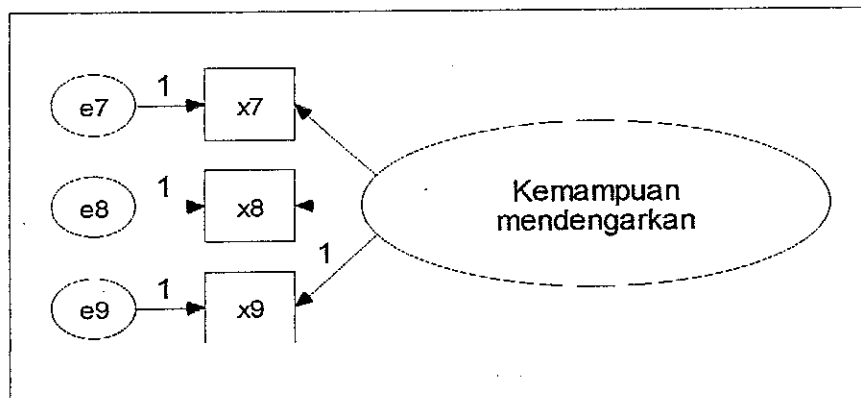
$$X7 = \lambda7 \text{ Kemampuan mendengarkan} + e7$$

$$X8 = \lambda8 \text{ Kemampuan mendengarkan} + e8$$

$$X9 = \lambda9 \text{ Kemampuan mendengarkan} + e9$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk endogen ini akan nampak sebagai berikut :

**Gambar 4.4**  
**Model Pengukuran Kemampuan Mendengarkan**



Spesifikasi model pengukuran untuk konstruk endogen kinerja penjualan dijelaskan sebagai berikut :

$$X10 = \lambda10 \text{ Kinerja penjualan} + e10$$

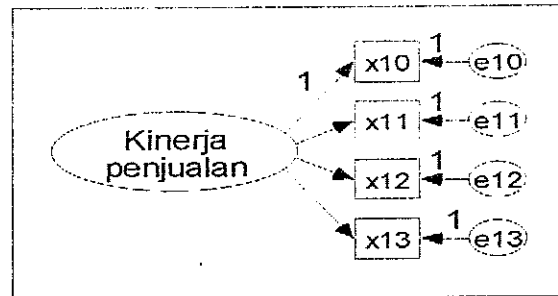
$$X11 = \lambda11 \text{ Kinerja penjualan} + e11$$

$$X12 = \lambda12 \text{ Kinerja penjualan} + e12$$

$$X13 = \lambda13 \text{ Kinerja penjualan} + e13$$

Bila digambarkan, model pengukuran konstruk endogen ini akan nampak sebagai berikut :

**Gambar 4.5**  
**Model Pengukuran Kinerja Penjualan**



b. Persamaan-persamaan struktural

Persamaan struktural yang diajukan untuk model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Kemampuan mendengarkan} = \beta_1 \text{ Pemantauan diri} + \beta_2 \text{ Empati} + \delta_1$$

$$\text{Kinerja Penjualan} = \beta_1 \text{ Pemantauan diri} + \beta_2 \text{ Empati} + \gamma_1 \text{ Kemampuan mendengarkan} + \delta_2$$

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Dalam teknik analisis SEM, data input yang digunakan untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan adalah matriks kovarians untuk menguji hubungan-hubungan kausalitas, disajikan dalam Tabel 4.2 berikut :

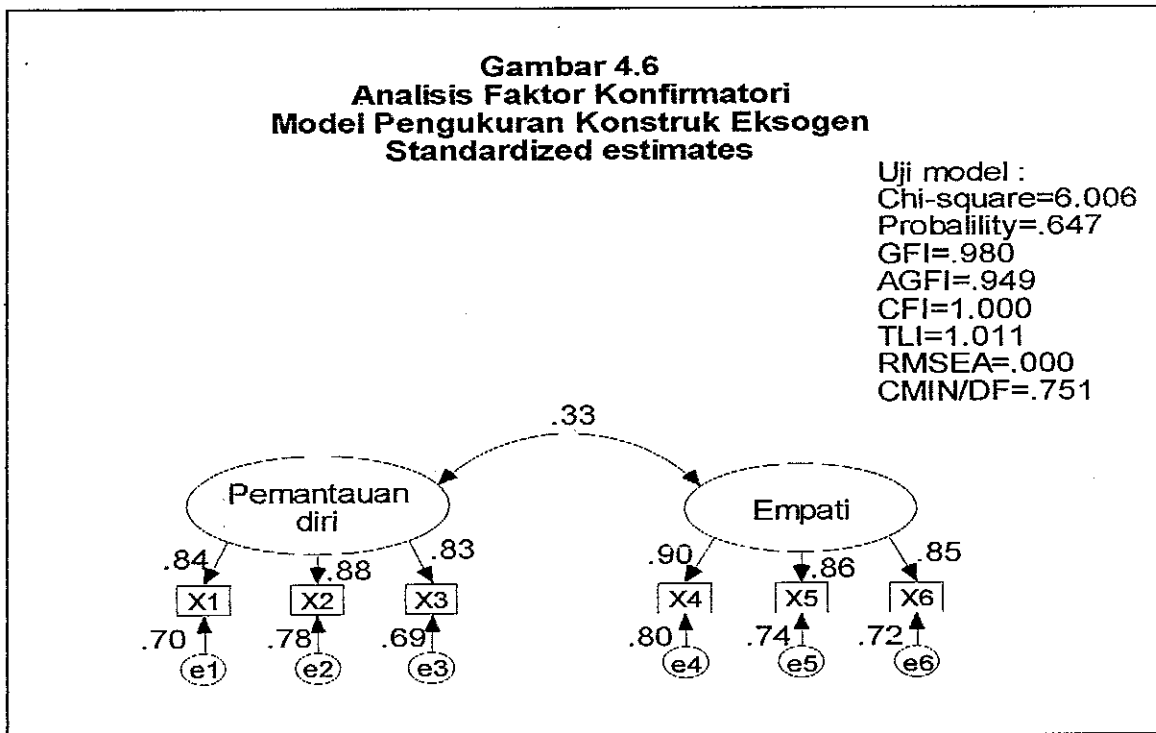
**Tabel 4.2**  
**Kovarians Sampel**

	X13	X10	X11	X12	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X1	X2	X3
X13	2.895	1.980	2.222	2.169	1.383	1.744	1.426	1.313	1.240	1.430	1.306	1.416	1.441
X10	1.980	3.025	2.343	2.031	1.631	1.758	1.593	1.997	2.128	1.950	1.526	1.702	1.379
X11	2.222	2.343	3.051	2.119	1.653	1.885	1.658	1.768	1.846	1.912	1.406	1.333	1.205
X12	2.169	2.031	2.119	2.993	1.666	1.694	1.604	1.490	1.528	1.755	1.467	1.580	1.538
X4	1.383	1.631	1.653	1.666	3.911	3.042	2.770	1.879	1.778	1.717	0.639	1.183	0.900
X5	1.744	1.758	1.885	1.694	3.042	3.969	2.665	2.050	1.889	2.035	0.648	1.112	0.950
X6	1.426	1.593	1.658	1.604	2.770	2.665	3.383	1.716	1.654	2.079	0.820	1.182	0.771
X7	1.313	1.997	1.768	1.490	1.879	2.050	1.716	4.019	2.642	2.118	1.017	1.391	1.102
X8	1.240	2.128	1.846	1.528	1.778	1.889	1.654	2.642	4.647	2.717	1.264	1.827	1.008
X9	1.430	1.950	1.912	1.755	1.717	2.035	2.079	2.118	2.717	3.882	1.148	1.686	1.182
X1	1.306	1.526	1.406	1.467	0.639	0.648	0.820	1.017	1.264	1.148	3.315	2.732	2.497
X2	1.416	1.702	1.333	1.580	1.183	1.112	1.182	1.391	1.827	1.686	2.732	4.158	2.900
X3	1.441	1.379	1.205	1.538	0.900	0.950	0.771	1.102	1.008	1.182	2.497	2.900	3.842

Sumber : Data primer yang diolah.

Sedangkan teknik estimasi yang akan digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dengan program AMOS 4.01. Estimasi dilakukan secara bertahap :

- 1). Teknik analisis faktor konfirmatori yang ditujukan untuk mengestimasi model pengukuran untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-  
konstruk eksogen (Gambar 4.6) dan endogen (Gambar 4.7), seperti disajikan dalam gambar berikut ini :



Sumber : Data primer yang diolah.

Dalam analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen ini terdapat 2 uji dasar, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor, seperti dijelaskan dibawah ini :

a. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model, seperti telah disajikan dalam **Tabel 3.4 Indeks Kelayakan Model**. Dari hasil yang didapat, analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten pemantauan diri dan empati, menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, dimana seluruh indeks kesesuaian model memiliki tingkat penerimaan yang baik. Hasil disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Uji Kesesuaian Model**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

<i>Goodness-of-fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-square	$\leq 15.507^*$	6.006	Baik
Significance probability	$\geq 0.05$	0.647	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.980	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.949	Baik
TLI	$\geq 0.95$	1.011	Baik
CFI	$\geq 0.95$	1.000	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	0.751	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Keterangan : \* nilai chi-square tabel dengan df 8 pada tingkat signifikansi 5%.

Selain itu, dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen juga diketahui bahwa antara pemantauan diri dengan empati memiliki korelasi yang rendah ( $=0.33$ ), hal ini menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen yang terbentuk melalui dimensinya masing-masing.

b. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Dua tahapan berikut dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang ada dapat bersama-sama menjelaskan sebuah variabel laten:

b.1 Uji nilai lambda atau *factor loading*

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan pemantauan diri masing-masing sebesar 0.84, 0.88 dan 0.83. Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten pemantauan diri. Begitu juga dengan variabel yang menjelaskan empati, masing-masing sebesar 0.90, 0.86 dan 0.85, disajikan dalam **Tabel 4.4 Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.**

b.2 Uji bobot faktor (*regression weight*)

Untuk mengetahui seberapa kuat dimensi-dimensi yang ada membentuk faktor latennya dilakukan analisis dengan menggunakan uji-t terhadap koefisien regresi yang dihasilkan oleh model, hasil disajikan sebagai berikut :

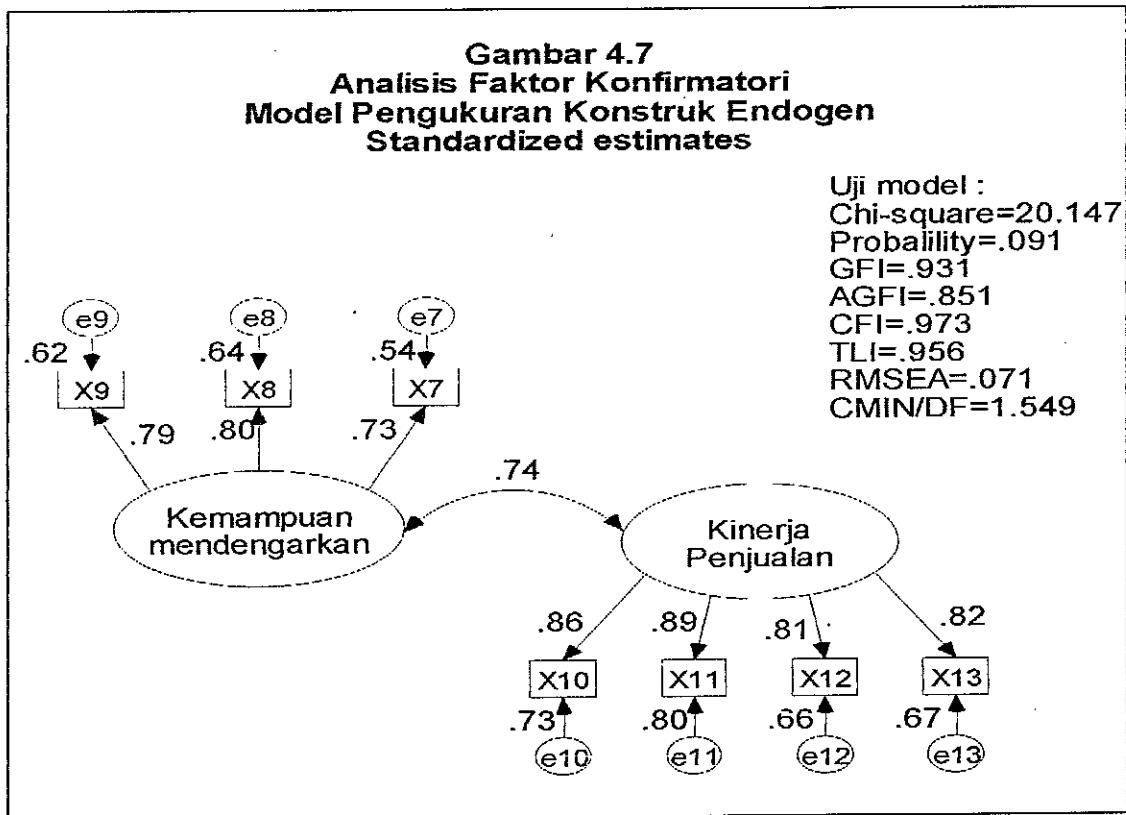
**Tabel 4.4**  
**Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

*Regression Weights*

			Estm.	Std. Estm.	S.E.	C.R.	P
X3	<--	Pemantauan_diri	1.000	0.828			
X2	<--	Pemantauan_diri	1.108	0.882	0.114	9.707	0.000
X1	<--	Pemantauan_diri	0.937	0.836	0.100	9.327	0.000
X6	<--	Empati	1.000	0.850			
X5	<--	Empati	1.094	0.859	0.105	10.387	0.000
X4	<--	Empati	1.135	0.897	0.105	10.833	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari tabel 4.4 terlihat bahwa seluruh nilai C.R. (identik dengan t-hitung dalam analisis regresi) lebih besar dari 2.00, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.



Sumber : Data primer yang diolah.

Seperti halnya dalam analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen, analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen ini juga terdiri dari 2 uji dasar, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor, seperti dijelaskan dibawah ini :

c. Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model, seperti telah disajikan dalam **Tabel 3.4 Indeks Kelayakan Model**. Dari hasil yang didapat, analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten, menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, meskipun terdapat keterbatasan yakni AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal (= 0.851) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0.90. Hasil disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Uji Kesesuaian Model**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

<i>Goodness-of-fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-square	$\leq 22.362^*$	20.147	Baik
Significance probability	$\geq 0.05$	0.091	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.931	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.851	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0.956	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.973	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.071	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.549	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Keterangan : \* nilai chi-square tabel dengan df 13 pada tingkat signifikansi 5%.

Selain itu, dari analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen diketahui bahwa korelasi antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja penjualan memberikan hasil yang tinggi (=0.74), hal ini

menunjukkan bahwa masing-masing faktor dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas.

d. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Dua tahapan berikut dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah variabel-variabel yang ada dapat bersama-sama menjelaskan sebuah variabel laten:

b.1 Uji nilai lambda atau *factor loading*

Nilai lambda untuk ketiga variabel yang menjelaskan kemampuan mendengarkan masing-masing sebesar 0.73, 0.80 dan 0.79. Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah harus mencapai  $\geq 0.40$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten pemantauan diri. Begitu juga dengan variabel yang menjelaskan kinerja penjualan, masing-masing sebesar 0.86, 0.89, 0.81 dan 0.82, disajikan dalam **Tabel 4.6 Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.**

b.2 Uji bobot faktor (*regression weight*)

Untuk mengetahui seberapa kuat dimensi-dimensi yang ada membentuk faktor latennya dilakukan analisis dengan menggunakan uji-t terhadap koefisien regresi yang dihasilkan oleh model, hasil disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Estimasi Parameter Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

*Regression Weights*

			Estm.	Std. Estm.	S.E.	C.R.	P
X9	<--	Kemampuan_mendengarkan	1.000	0.788			
X8	<--	Kemampuan_mendengarkan	1.108	0.793	0.146	7.577	0.000
X7	<--	Kemampuan_mendengarkan	0.948	0.734	0.134	7.048	0.000
X12	<--	Kinerja_penjualan	1.000	0.809			
X11	<--	Kinerja_penjualan	1.116	0.895	0.107	10.446	0.000
X10	<--	Kinerja_penjualan	1.065	0.857	0.108	9.875	0.000
X13	<--	Kinerja_penjualan	0.996	0.820	0.107	9.285	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

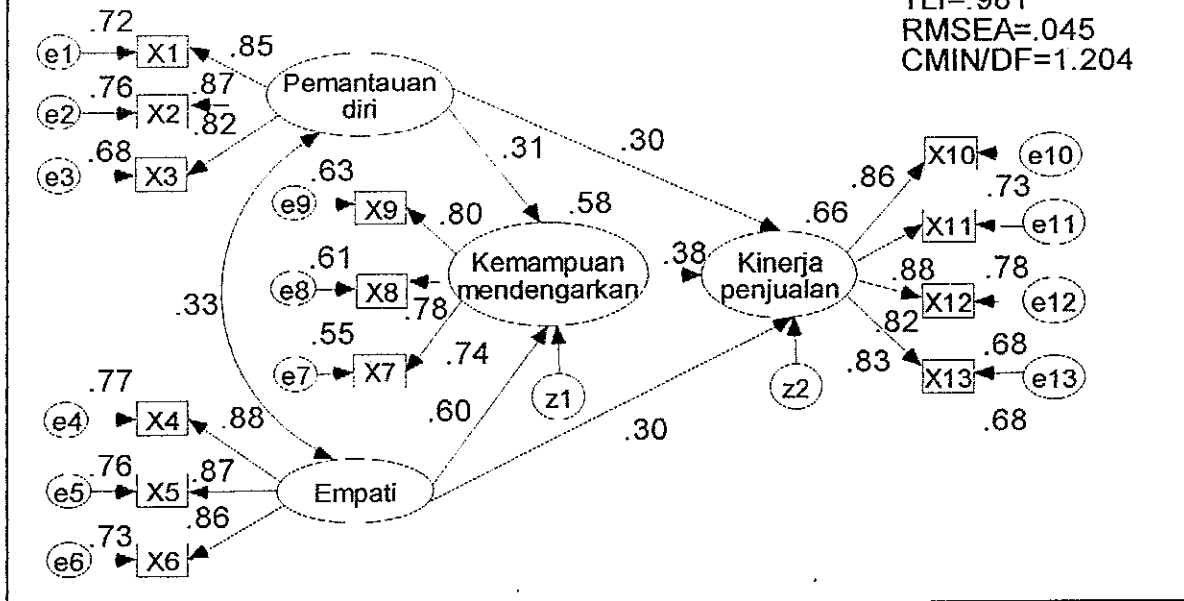
Dari tabel 4.6 terlihat bahwa seluruh nilai C.R. (identik dengan t-hitung dalam analisis regresi) lebih besar dari 2.00, hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

2). Teknik *full structural equation model*

Setelah model pengukuran dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada, selanjutnya dilakukan analisis terhadap *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil pengolahan AMOS disajikan sebagai berikut :

**Gambar 4.8**  
**Model Persamaan Struktural**  
**Standardized estimates**

Uji model :  
 Chi-square=71.007  
 Probability=.136  
 GFI=.901  
 AGFI=.847  
 CFI=.986  
 TLI=.981  
 RMSEA=.045  
 CMIN/DF=1.204



Sumber : Data primer yang diolah.

Pengujian *structural equation model* dilakukan dengan 2 macam uji, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi, diuraikan sebagai berikut :

a. Uji kesesuaian model

Pengujian model pada SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model.

Uji kesesuaian model ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan berdasarkan indeks kelayakan model, seperti telah disajikan dalam Tabel

**3.4 Indeks Kelayakan Model.** Hipotesis kesesuaian yang diajukan adalah

Hipotesis nol : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hipotesis alternatif : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil uji kesesuaian model untuk SEM disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Uji Kesesuaian Model**  
**Model Persamaan Struktural**

<i>Goodness-of-fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-square	$\leq 77.930^*$	71.007	Baik
Significance probability	$\geq 0.05$	0.136	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.901	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.847	Marjinal
TLI	$\geq 0.95$	0.981	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.986	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.045	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.204	Baik

Sumber : Data primer yang diolah.

Keterangan : \* nilai chi-square tabel dengan df 59 pada tingkat signifikansi 5%.

Dari hasil olah data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan di atas adalah  $\chi^2 = 71.007$  dengan probabilitas sebesar 0.136. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, oleh karena itu hipotesis nol dapat diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang tersedia, ditunjukkan oleh tingkat signifikansi terhadap chi-square dalam model ini yaitu sebesar 0.136. Selain indeks AGFI (= 0.847) yang tidak memenuhi ketentuan minimum

yaitu lebih besar dari atau sama dengan 0.90, indeks-indeks kelayakan model yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima.

b. Uji kausalitas : koefisien regresi

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian, dilakukan uji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t dalam model regresi. Hasil disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Estimasi Parameter**  
**Model Persamaan Struktural**

*Regression Weights*

			Estm.	Std. Estm.	S.E.	C.R.	P
Kemampuan mendengarkan	<--	Pemantauan_diri	0.299	0.308	0.097	3.078	0.002
Kemampuan mendengarkan	<--	Empati	0.598	0.600	0.109	5.491	0.000
Kinerja_penjualan	<--	Kemampuan_mendengarkan	0.348	0.384	0.132	2.631	0.009
Kinerja_penjualan	<--	Empati	0.269	0.298	0.110	2.437	0.015
Kinerja_penjualan	<--	Pemantauan_diri	0.262	0.297	0.085	3.097	0.002
X3	<--	Pemantauan_diri	1.000	0.824			
X2	<--	Pemantauan_diri	1.102	0.872	0.113	9.762	0.000
X1	<--	Pemantauan_diri	0.959	0.850	0.101	9.532	0.000
X9	<--	Kemampuan_mendengarkan	1.000	0.797			
X8	<--	Kemampuan_mendengarkan	1.073	0.781	0.139	7.741	0.000
X7	<--	Kemampuan_mendengarkan	0.944	0.739	0.129	7.311	0.000
X6	<--	Empati	1.000	0.856			
X5	<--	Empati	1.105	0.873	0.102	10.886	0.000
X4	<--	Empati	1.102	0.877	0.101	10.950	0.000
X12	<--	Kinerja_penjualan	1.000	0.822			
X11	<--	Kinerja_penjualan	1.085	0.883	0.102	10.616	0.000
X10	<--	Kinerja_penjualan	1.046	0.855	0.103	10.132	0.000
X13	<--	Kinerja_penjualan	0.988	0.826	0.103	9.623	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari tabel 4.8 melalui pengamatan terhadap nilai C.R. yang identik dengan uji-t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan

tidak sama dengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian dapat diterima.

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam pemroses analisis model ini, diketahui bahwa besaran *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Secara lengkap evaluasi terhadap model dilakukan sebagai berikut :

1. Evaluasi atas dipenuhinya asumsi normalitas dalam data

Dalam SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation* harus memenuhi asumsi normalitas.

Evaluasi terhadap normalitas data disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Penilaian Normalitas Data**

	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	2.500	10.000	-0.612	-2.500	0.178	0.363
X10	2.500	9.500	-0.481	-1.962	-0.519	-1.060
X11	3.000	10.000	-0.582	-2.376	-0.180	-0.367
X12	2.500	10.000	-0.567	-2.316	-0.157	-0.321
X4	1.250	10.000	-0.300	-1.224	-0.367	-0.749
X5	2.000	10.000	-0.408	-1.667	-0.677	-1.383
X6	3.000	10.000	-0.431	-1.761	-0.811	-1.656
X7	1.167	9.667	-0.534	-2.181	-0.889	-1.814
X8	1.250	10.000	-0.365	-1.492	-0.737	-1.505
X9	1.250	9.750	-0.367	-1.500	-0.946	-1.930
X1	1.000	10.000	-0.242	-0.988	0.160	0.327
X2	1.000	10.000	-0.178	-0.725	-0.280	-0.572
X3	2.000	10.000	-0.064	-0.263	-0.639	-1.304
Multivariate					9.654	2.444

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari nilai C.R. skew dan C.R. kurtosis terlihat bahwa tidak ada nilai yang melebihi kriteria C.R. untuk asumsi normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), oleh karena itu dapat disimpulkan baik melalui pengujian *univariate* maupun *multivariate* tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal sehingga data ini layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya.

## 2. Evaluasi atas *outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p. 97). Evaluasi atas *outliers* dilakukan terhadap *univariate outliers* dan *multivariate outliers*.

### 2.1 *Univariate outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* (= *z-score*), yang mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1. Pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *z-score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Hair *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002, p. 98). Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.84396	2.36436	-4.8572257E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.67764	1.71393	-3.6017196E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.34512	1.71570	-5.3429483E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.89689	1.50568	-1.5785984E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.78348	1.21195	-4.4061976E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.47027	1.31628	1.092008E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.57083	1.64772	-4.5102810E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.76866	1.48728	3.469447E-18	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.53397	1.75875	8.331009E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.47984	1.52452	3.729655E-17	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.58318	1.40409	-1.0913579E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.93004	1.38307	6.401130E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.72787	1.65778	4.961309E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari hasil yang disajikan tersebut terlihat bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk *z-score* mempunyai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1, dan dapat dikatakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers*, karena tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* di atas angka  $\pm 3$ .

## 2.2 *Multivariate outliers*

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan, sehingga evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan (Ferdinand, 2002, p. 102). Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$ , yang menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair *et al.*, 1995; Norusis, 1994; Tabachnick &

Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.102). Jarak Mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini terdapat 13 variabel, oleh karena itu semua kasus yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari  $\chi^2 (13,0.001) = 34.528$  merupakan *multivariate outliers*.

**Tabel 4.11**  
*Observations farthest from the centroid*  
*(Mahalanobis distance)*

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
62	34.715	0.001	0.089
33	26.508	0.015	0.427
6	26.490	0.015	0.180
52	26.192	0.016	0.077
5	26.164	0.016	0.023
10	23.942	0.032	0.098
36	22.850	0.044	0.146
100	22.184	0.053	0.156
7	21.122	0.071	0.273
93	20.930	0.074	0.209

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, ditemukan adanya *multivariate outliers* dengan jarak Mahalanobis yang melebihi nilai batas  $\chi^2 (13,0.001) = 34.528$ , yaitu sebesar 34.715 pada observasi ke 62. Namun demikian *multivariate outliers* ini akan tetap diikutsertakan dalam analisis selanjutnya dikarenakan data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (Ferdinand, 2002, p.108).

3. Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*

Multikolinearitas dideteksi dari determinan matriks kovarians, dimana nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil mengindikasikan adanya problem multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2002, p.109), yang menyebabkan data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Dari hasil pengujian didapatkan nilai determinan matriks kovarians sampel adalah sebesar  $1.2879e+003 = 1.287,911$  yang sangat jauh dari nol, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multicollinearity* atau *singularity*, dengan demikian data dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

4. Evaluasi atas kriteria *Goodness-of-fit*

Evaluasi atas kriteria *goodness-of-fit* telah disajikan pada **Tabel 4.7 Uji Kesesuaian Model untuk Model Persamaan Struktural**. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa hasil model memiliki kriteria dengan nilai yang baik, kecuali AGFI yang mempunyai kriteria marjinal, namun demikian model ini dapat diterima dengan baik, dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

5. Analisis atas *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian model untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh totalnya. Efek langsung merupakan koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung, sedangkan efek tidak langsung

muncul melalui sebuah variabel antara dan efek total merupakan efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2002, p.179). Hasil pengujian disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.12**  
*Standardized Direct Effects*

	Empati	Pemantauan diri	Kemamp_mendengarkan	Kinerja penjualan
Kemamp_mendengarkan	0.600	0.308	0.000	0.000
Kinerja penjualan	0.298	0.297	0.384	0.000
X13	0.000	0.000	0.000	0.826
X10	0.000	0.000	0.000	0.855
X11	0.000	0.000	0.000	0.883
X12	0.000	0.000	0.000	0.822
X4	0.877	0.000	0.000	0.000
X5	0.873	0.000	0.000	0.000
X6	0.856	0.000	0.000	0.000
X7	0.000	0.000	0.739	0.000
X8	0.000	0.000	0.781	0.000
X9	0.000	0.000	0.797	0.000
X1	0.000	0.850	0.000	0.000
X2	0.000	0.872	0.000	0.000
X3	0.000	0.824	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat efek langsung dari pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan sebesar 0.308 dan terhadap kinerja penjualan sebesar 0.297, demikian juga efek langsung dari empati terhadap kemampuan mendengarkan sebesar 0.600 dan terhadap kinerja penjualan sebesar 0.298, serta efek langsung dari kemampuan mendengarkan terhadap kinerja penjualan sebesar 0.384. Efek langsung dari variabel yang lainnya merupakan *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

**Tabel 4.13**  
*Standardized Indirect Effects*

	Empati	Pemantauan diri	Kemamp mendengarkan	Kinerja penjualan
Kemamp mendengarkan	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja penjualan	0.230	0.118	0.000	0.000
X13	0.436	0.343	0.317	0.000
X10	0.452	0.355	0.328	0.000
X11	0.466	0.367	0.339	0.000
X12	0.434	0.342	0.315	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000
X7	0.443	0.228	0.000	0.000
X8	0.469	0.241	0.000	0.000
X9	0.478	0.245	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel di atas menunjukkan efek tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Efek tidak langsung dari pemantauan diri terhadap kinerja penjualan melalui kemampuan mendengarkan adalah sebesar 0.118, sedangkan efek tidak langsung dari empati terhadap kinerja penjualan melalui kemampuan mendengarkan adalah sebesar 0.230.

**Tabel 4.14**  
*Standardized Total Effects*

	Empati	Pemantauan diri	Kemamp mendcngarkan	Kinerja penjualan
Kemamp mendengarkan	0.600	0.308	0.000	0.000
Kinerja penjualan	0.528	0.416	0.384	0.000
X13	0.436	0.343	0.317	0.826
X10	0.452	0.355	0.328	0.855
X11	0.466	0.367	0.339	0.883
X12	0.434	0.342	0.315	0.822
X4	0.877	0.000	0.000	0.000
X5	0.873	0.000	0.000	0.000
X6	0.856	0.000	0.000	0.000
X7	0.443	0.228	0.739	0.000
X8	0.469	0.241	0.781	0.000
X9	0.478	0.245	0.797	0.000
X1	0.000	0.850	0.000	0.000
X2	0.000	0.872	0.000	0.000
X3	0.000	0.824	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Tabel di atas menunjukkan efek total dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu. Efek total dari pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan adalah sebesar 0.308 yaitu sama besar dengan efek langsungnya karena memang tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi kekuatan pemantauan diri ini, begitu juga dengan empati yang memiliki efek total terhadap kemampuan mendengarkan sebesar 0.600. Selanjutnya efek total dari pemantauan diri ke kinerja penjualan adalah sebesar 0.416; sedangkan efek total dari empati terhadap kinerja penjualan adalah sebesar 0.528.

6. Uji terhadap *construct-reliability* dan *variance-extracted*

Untuk menilai sebuah model pengukuran digunakan pendekatan dengan menilai besaran *composite reliability* dan *variance extracted*. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum atau bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan fenomena yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka ini bukanlah ukuran yang “mati” (Ferdinand, 2002, p. 63). Rumus perhitungan *composite reliability* yang digunakan :

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(4)$$

dimana :

- Std.loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap indikator.
- $\epsilon_{\phi}$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator = 1 – reliabilitas indikator.

Ukuran reliabilitas berikutnya adalah *variance extracted*, yang menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan, nilai ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50 (Ferdinand, 2002, p. 63). Rumus perhitungan *variance extracted* yang digunakan :

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(5)$$

dimana :

- Std.loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap indikator.
- $\epsilon_{\phi}$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator = 1 – reliabilitas indikator.

Hasil disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4.15**  
**Reliabilitas Konstruk**

Faktor Variabel	Pemantauan diri		Empati		Kemamp. mendengarkan		Kinerja penjualan	
	<i>Construct</i>	<i>Error</i>	<i>Construct</i>	<i>Error</i>	<i>Construct</i>	<i>Error</i>	<i>Construct</i>	<i>Error</i>
X1	0.85	0.28						
X2	0.87	0.24						
X3	0.82	0.33						
X4			0.88	0.23				
X5			0.87	0.24				
X6			0.86	0.26				
X7					0.74	0.45		
X8					0.78	0.39		
X9					0.80	0.36		
X10							0.86	0.26
X11							0.88	0.23
X12							0.82	0.33
X13							0.83	0.31
<i>Sum of std. Loadings</i>	2.54		2.61		2.32		3.39	
<i>Sum of measu. Error</i>		0.85		0.73		1.20		1.13
<i>Sum of sqd std. Loadings</i>	2.15		2.27		1.80		2.88	
<i>Construct reliability</i>	0.88		0.90		0.82		0.91	
<i>Variance extracted</i>	0.72		0.76		0.60		0.72	

Sumber : Data primer yang diolah.

Dari hasil tersebut terlihat bahwa analisis atas data yang digunakan dalam penelitian ini memberikan hasil yang dapat diinterpretasikan sebagai reliabel dimana memenuhi kriteria nilai batas yang dapat diterima untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas, yaitu 0.70 untuk *construct-reliability* dan 0.50 untuk *variance-extracted*.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Modifikasi terhadap model yang dikembangkan dapat dilakukan bila ternyata estimasi model yang dilakukan memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan, dimana terdapat residual yang besar yaitu lebih tinggi dari 2.58

(Ferdinand, 2002, p.182). *Standardized residual covariances matrix* yang dihasilkan oleh data penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
***Standardized Residual Covariances***

	X13	X10	X11	X12	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X1	X2	X3
X13	0.000	-0.301	0.148	0.481	-0.634	0.313	-0.127	-0.621	-1.267	-0.557	0.069	-0.155	0.286
X10	-0.301	0.000	0.127	-0.228	-0.219	0.095	0.101	0.928	0.633	0.558	0.484	0.360	-0.102
X11	0.148	0.127	0.000	-0.198	-0.323	0.254	0.120	0.177	-0.201	0.288	-0.009	-0.729	-0.706
X12	0.481	-0.228	-0.198	0.000	0.067	0.127	0.328	-0.199	-0.608	0.252	0.491	0.227	0.500
X4	-0.634	-0.219	-0.323	0.067	0.000	0.053	0.090	0.176	-0.569	-0.439	-0.663	0.393	-0.060
X5	0.313	0.095	0.254	0.127	0.053	0.000	-0.156	0.550	-0.346	0.274	-0.643	0.214	0.056
X6	-0.127	0.101	0.120	0.328	0.090	-0.156	0.000	0.198	-0.468	0.859	0.045	0.662	-0.184
X7	-0.621	0.928	0.177	-0.199	0.176	0.550	0.198	0.000	0.292	-0.450	-0.373	0.132	-0.262
X8	-1.267	0.633	-0.201	-0.608	-0.569	-0.346	-0.468	0.292	0.000	0.145	-0.133	0.664	-0.824
X9	-0.557	0.558	0.288	0.252	-0.439	0.274	0.859	-0.450	0.145	0.000	-0.213	0.637	-0.244
X1	0.069	0.484	-0.009	0.491	-0.663	-0.643	0.045	-0.373	-0.133	-0.213	0.000	-0.045	-0.003
X2	-0.155	0.360	-0.729	0.227	0.393	0.214	0.662	0.132	0.664	0.637	-0.045	0.000	0.057
X3	0.286	-0.102	-0.706	0.500	-0.060	0.056	-0.184	-0.262	-0.824	-0.244	-0.003	0.057	0.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model ini melalui pengamatan terhadap variabel-variabel terlihat tidak ada yang memiliki nilai residual standard lebih besar dari 2.58, hal ini menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

### 4.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian melalui analisis faktor konfirmatori dan model persamaan struktural, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan model dalam penelitian ini dapat diterima dengan baik, seperti ditunjukkan pada **Gambar 4.8 Model Persamaan Struktural**. Hasil uji model telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit*, masing-masing : chi-square = 71.007; probabilitas = 0.136; GFI = 0.901; AGFI = 0.847; CFI = 0.986; TLI = 0.981; RMSEA = 0.045; dan CMIN/DF

= 1.204, seperti disajikan pada Tabel 4.7 Uji Kesesuaian Model Persamaan Struktural. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis tersebut, dilakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan.

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan adalah “semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.”

Dari hasil pengujian diketahui bahwa estimasi parameter nilai C.R. antara pemantauan diri dengan kemampuan mendengarkan adalah sebesar 3.078. Nilai C.R. ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%) yaitu sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 terbukti, dimana pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan. Selain itu ditunjukkan pula dari nilai  $P$  yaitu sebesar 0.002 yang lebih kecil dari 0.05.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang diajukan adalah “semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.”

Dari hasil pengujian diketahui bahwa estimasi parameter nilai C.R. antara empati dengan kemampuan mendengarkan adalah sebesar 5.491. Nilai C.R. ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%) yaitu sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 terbukti, dimana empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan. Selain itu ditunjukkan pula dari nilai  $P$  yaitu sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05.

### 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan adalah “semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.”

Dari hasil pengujian diketahui bahwa estimasi parameter nilai C.R. antara pemantauan diri dengan kinerja penjualan adalah sebesar 3.097. Nilai C.R. ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%) yaitu sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 terbukti, dimana pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Selain itu ditunjukkan pula dari nilai  $P$  yaitu sebesar 0.002 yang lebih kecil dari 0.05.

### 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan adalah “semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.”

Dari hasil pengujian diketahui bahwa estimasi parameter nilai C.R. antara empati dengan kinerja penjualan adalah sebesar 2.437. Nilai C.R. ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%) yaitu sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 terbukti, dimana empati berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Selain itu ditunjukkan pula dari nilai  $P$  yaitu sebesar 0.015 yang lebih kecil dari 0.05.

### 4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang diajukan adalah “semakin tinggi tingkat kemampuan mendengarkan tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.”

Dari hasil pengujian diketahui bahwa estimasi parameter nilai C.R. antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja penjualan adalah sebesar 2.631. Nilai C.R. ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi 0.05 (5%) yaitu sebesar 2.00, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 terbukti, dimana kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Selain itu ditunjukkan pula dari nilai  $P$  yaitu sebesar 0.009 yang lebih kecil dari 0.05.

**Tabel 4.17**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Kesimpulan
H1	Semakin tinggi tingkat pemantauan diri, semakin tinggi pula tingkat kemampuan mendengarkan.	Terbukti
H2	Semakin tinggi tingkat empati, semakin tinggi pula tingkat kemampuan mendengarkan.	Terbukti
H3	Semakin tinggi tingkat pemantauan diri, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualan.	Terbukti
H4	Semakin tinggi tingkat empati, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualan.	Terbukti
H5	Semakin tinggi tingkat kemampuan mendengarkan, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualan.	Terbukti

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

#### 4.4 Simpulan Bab

Pada bab IV ini telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terhadap kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan, disajikan dalam **Tabel 4.17 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**. Uji kesesuaian model telah dilakukan menggunakan pendekatan kriteria *goodness-of fit* dan didapatkan hasil yang baik.

Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut, akan dijelaskan pada Bab V.

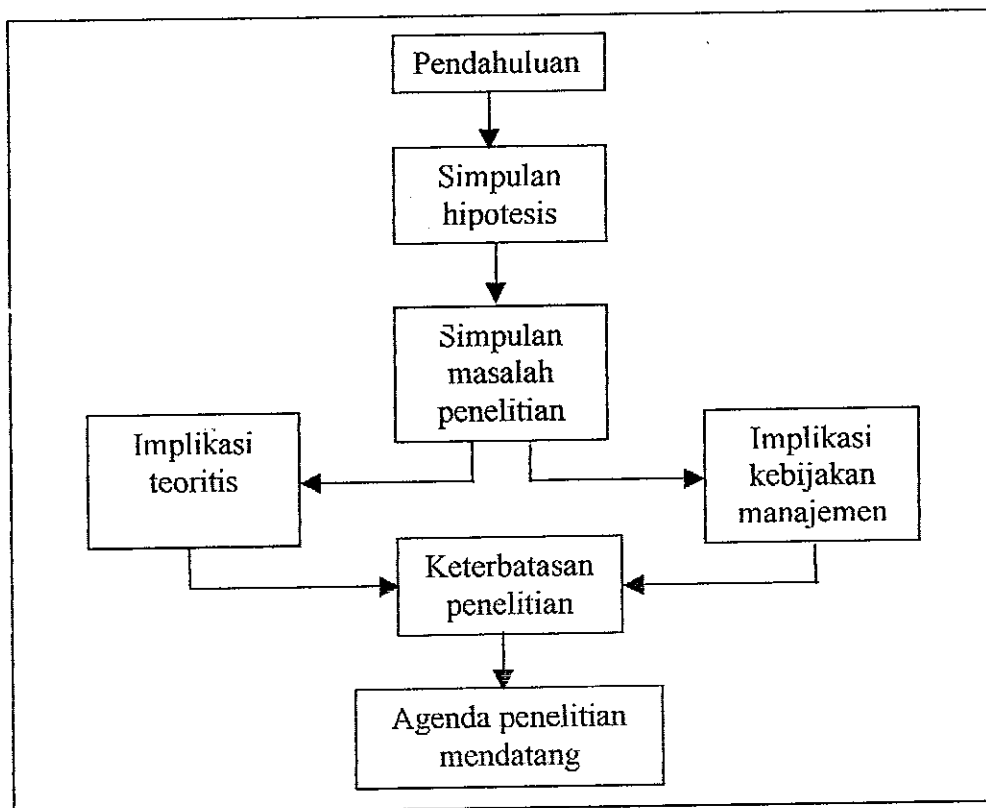
## BAB V

### SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Pendahuluan

Pada bab V ini akan dibahas mengenai simpulan hipotesis dan simpulan masalah penelitian, disertai dengan implikasi teoritis dan kebijakan manajemen, juga disampaikan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian yang akan datang, seperti digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 5.1**  
*Outline Pembahasan Bab V*



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya dalam Bab I, penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual terhadap kinerja penjualan tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi. Sifat kemampuan menyesuaikan diri yang diuji meliputi sifat pemantauan diri dan empati. Berdasarkan *future research* dari penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64), dikatakan bahwa meskipun tenaga penjual memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara lengkap, kurangnya kemampuan berkomunikasi yang ditunjukkan di antaranya, yaitu kurangnya kemampuan mendengarkan akan menghambat kesuksesan dalam interaksi penjualan. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p.64-65) memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya, bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Oleh karena itulah, penelitian kali ini menanggapi dan menjawab hipotesis/dugaan yang disampaikan tersebut, dengan mengajukan rumusan masalah : apakah kemampuan mendengarkan bisa memediasi/menjadi mediator hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, dalam penelitian ini diajukan 5 hipotesis, yang didasarkan pada justifikasi teoritis yang sudah diuraikan dalam Bab II. Kelima hipotesis tersebut berturut-turut adalah semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya; semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya; semakin tinggi tingkat pemantauan diri

tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya; semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya; dan semakin tinggi kemampuan mendengarkan tenaga penjual, semakin tinggi pula kinerja penjualannya.

Dalam Bab III dijelaskan mengenai metode penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga-tenaga penjual pada industri asuransi (=agen), yang ada di kota Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *double sampling*, merupakan paduan dari teknik *purposive sampling* dan *quota sampling*. Sampel yang diambil dari populasi adalah tenaga penjual asuransi yang sudah memiliki pengalaman kerja selama lebih dari atau sama dengan 1 tahun yang dianggap sudah memiliki kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, melakukan usaha pengenalan kebutuhan nasabah sebelum memberikan penawaran dan memiliki target penjualan sendiri yang nantinya dinilai dan dievaluasi oleh perusahaan, berjumlah 100 tenaga penjual. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program *software* AMOS.

Dalam Bab IV dipaparkan hasil analisis data. Dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori dan diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada, setelah itu dilanjutkan dengan analisis terhadap *full structural equation model*. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah  $\chi^2=71.007$ ,

*significance probability*=0.136, GFI=0.901, AGFI=0.847, TLI=0.981, CFI=0.986, RMSEA=0.045 dan CMIN/DF=1.204. Selain indeks AGFI (= 0.847) yang tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar dari atau sama dengan 0.90, indeks-indeks kelayakan model yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima. Sedangkan untuk uji kausalitas, melalui pengamatan terhadap nilai C.R., terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian dapat diterima.

## **5.2 Simpulan Hipotesis**

Dalam penelitian ini diajukan 5 hipotesis, yang berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang mengambil sifat pemantauan diri dan empati, kemampuan mendengarkan serta kinerja penjualan. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis melalui data yang diperoleh dari hasil observasi dan masing-masing akan dibahas dalam simpulan hipotesis berikut ini :

### 5.2.1 Simpulan Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula tingkat kemampuan mendengarkannya.

Dari pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya pemantauan diri tenaga penjual berpengaruh pada tingginya kemampuan mendengarkan. Pemantauan diri tenaga penjual ini berupa kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan, sensitivitas terhadap perilaku nasabah dan kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 298) yang menguji hubungan antara pemantauan diri dengan aspek penting dari proses komunikasi yaitu kemampuan mendengarkan, menggunakan responden pekerja asuransi, telah menemukan bahwa pemantauan diri berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Begitu juga dengan Dabbs, Evans, Hopper dan Purvis (1980) dalam Kolb (1998, p. 266) yang menyatakan bahwa pemantauan diri merupakan gaya komunikasi strategik, dimana dalam penelitian mereka individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, lebih tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain. Sedangkan kunci untuk menciptakan komunikasi yang lebih baik adalah kemampuan mendengarkan yang lebih baik pula. Juga menurut Castleberry dan Shepherd (1993, p. 40), pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang melakukan pemantauan diri akan memfokuskan perhatiannya pada pelanggan, dimana mereka akan

berusaha mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dengan cara mendengarkan permasalahan yang disampaikan oleh pelanggan. Dengan kata lain, tenaga penjual asuransi yang memiliki pemantauan diri yang tinggi akan merespon isyarat dari nasabah dan menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan oleh nasabah tersebut, dengan cara mendengarkan permasalahan yang disampaikan.

### 5.2.2 Simpulan Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula tingkat kemampuan mendengarkannya.

Dari pengujian hipotesis 2 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya empati tenaga penjual berpengaruh pada tingginya kemampuan mendengarkan. Empati tenaga penjual ini berupa kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, kemampuan mengenal kebutuhan nasabah dan keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 298) menggunakan responden pekerja asuransi telah menemukan bahwa empati yang ditunjukkan dengan dimensi pemahaman situasi individu dari perspektif individu yang bersangkutan (*perspective taking*) berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual yang memiliki empati akan cenderung menjadi pendengar yang baik (Stiel, Barker dan Watson, 1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p. 19; Brownell, 1990, p. 402; Ellis dan Raymond, 1993, p. 21). Lebih lanjut Comer dan Drollinger (1999,

p. 20) menyatakan bahwa jika empati tenaga penjual meningkat, maka kemampuan mendengarkan mereka juga akan meningkat.

Dengan memberikan perhatian dan menunjukkan pengenalan terhadap kebutuhan nasabah, tenaga penjual asuransi akan lebih dapat menggali dan lebih siap menerima pesan atau hal-hal yang disampaikan oleh nasabah, dapat dikatakan tenaga penjual asuransi menjadi lebih fokus dan mendengarkan nasabah. Lebih lanjut, perhatian dan pengenalan terhadap kebutuhan nasabah ini menjadikan tenaga penjual asuransi dapat berkomunikasi secara lebih luas dan terbuka dan akan semakin mampu untuk memberikan penyelesaian terhadap permasalahan nasabah secara lebih memuaskan.

### **5.2.3 Simpulan Hipotesis 3**

H3 : Semakin tinggi tingkat pemantauan diri tenaga penjual, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualannya.

Dari pengujian hipotesis 3 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya pemantauan diri tenaga penjual berpengaruh pada tingginya kinerja penjualan. Seperti telah disebutkan di atas, pemantauan diri tenaga penjual ini berupa kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan, sensitivitas terhadap perilaku nasabah dan kemampuan mengatasi perbedaan antar situasi penjualan.

Hasil penelitian terdahulu yakni penelitian yang dilakukan oleh Goolsby, Lagace dan Boorum, 1992, p. 59 telah menemukan bahwa proses pemantauan diri, "modifikasi presentasi diri" berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja

kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan dan “sensitivitas terhadap individu lain” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan. Begitu juga dalam penelitian ini ditemukan bahwa pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan yang meliputi kemampuan memenuhi target penjualan, kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis, kemampuan memberikan informasi kembali kepada perusahaan dan kemampuan berinteraksi dengan nasabah.

Dapat disimpulkan bahwa sensitivitas terhadap nasabah akan memberi tenaga penjual asuransi keuntungan dalam berinteraksi dan karenanya akan berpengaruh positif terhadap kinerja dalam interaksi dengan nasabah, yang ditunjukkan dengan meningkatnya kemampuan untuk memenuhi target penjualan. Begitu juga dengan tenaga penjual asuransi yang berkemampuan tinggi dalam memodifikasi presentasi diri akan mampu memenuhi target penjualan dengan lebih baik, atau dengan kata lain, tenaga penjual asuransi akan lebih sukses selama mereka mampu mengadaptasi presentasi mereka secara lebih baik dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah.

Indikator pembentuk variabel laten pemantauan diri yang memberikan kontribusi terbesar adalah sensitivitas terhadap perilaku nasabah. Dari sini dapat dikatakan bahwa sensitivitas tenaga penjual terhadap perilaku nasabah mendorong peningkatan kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan. Dengan sensitivitas ini, tenaga penjual dapat mengerti permasalahan yang dihadapi nasabah dan segera memberikan respon/solusi yang tepat, yang nantinya menghasilkan peningkatan kinerja.

#### 5.2.4 Simpulan Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi tingkat empati tenaga penjual, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualannya.

Dari pengujian hipotesis 4 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya empati tenaga penjual berpengaruh pada tingginya kinerja penjualan. Seperti telah disebutkan di atas, empati tenaga penjual ini berupa kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, kemampuan mengenal kebutuhan nasabah dan keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yakni penelitian yang dilakukan oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) yang menguji pengaruh kemampuan tenaga penjual yang ditunjukkan dengan empati dan profesionalisme terhadap interaksi penjualan yang sukses, dilihat dari kajian pembeli (*retail buyers*), dan menemukan bahwa empati dan profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap keinginan pembeli untuk melakukan pembelian dengan tenaga penjual yang memiliki 2 kemampuan tersebut. Pembeli memiliki kecenderungan menunjukkan perilaku seperti menyetujui transaksi awal atau mempertimbangkan untuk membeli terhadap tenaga penjual yang empatik yang dapat mengidentifikasi kebutuhan, pandangan dan situasi mereka daripada terhadap tenaga penjual yang tidak empatik. Dengan demikian, empati membuka peluang untuk terjadinya penjualan. Hasil penelitian oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 67, 69), yang juga menyatakan bahwa empati akan meningkatkan kinerja tenaga penjual,

dimana kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan diri dalam situasi penjualan melalui pemahaman perasaan dan situasi pelanggan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dapat dijelaskan bahwa nasabah membutuhkan tenaga penjual yang empatik untuk membantu mereka dalam mengidentifikasi kebutuhan dan situasi yang sedang dihadapi, sehingga di sini empati memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja (Dawson, Soper dan Pettijohn, 1992 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 48). Tenaga penjual asuransi yang memiliki sifat empati yakin akan kemampuan mereka menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda-beda dan mengenal kebutuhan nyata dari nasabah melalui jasa atau produk yang dijual. Adanya kemampuan menyesuaikan diri melalui pemahaman dan pengidentifikasian perspektif nasabah dan usaha memenuhi kebutuhan tiap nasabah akan meningkatkan kinerja tenaga penjual asuransi.

Selain itu dari hasil analisis data yang dilakukan juga diketahui bahwa empati memberikan pengaruh yang lebih besar baik terhadap kemampuan mendengarkan maupun terhadap kinerja penjualan, dibandingkan pemantauan diri. Hal ini memperkuat pernyataan yang disampaikan oleh Beveridge (1985), Morlan (1986) dan Sullivan (1987) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 47) yang mengatakan bahwa empati merupakan faktor yang paling penting dalam penjualan yang sukses dan diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam interaksi antara pembeli dan penjual (Fechery, 1991 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47; Spiro dan Weitz, 1990, p. 64; Greenberg dan Amabile, 1996, p. 26; Peterson, 1999, p. 29).

Indikator pembentuk variabel laten empati yang memberikan kontribusi terbesar adalah kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah. Dari sini dapat dikatakan bahwa kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah mendorong peningkatan kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan. Kemampuan memahami nasabah sendiri disadari sebagai syarat mutlak bagi seorang tenaga penjual asuransi. Dengan menempatkan diri dalam cara pandang nasabah, tenaga penjual akan lebih mudah membaca situasi nasabah atau dapat mengendalikan pengaruhnya untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### **5.2.5 Simpulan Hipotesis 5**

H5 : Semakin tinggi tingkat kemampuan mendengarkan tenaga penjual, semakin tinggi pula tingkat kinerja penjualannya.

Dari pengujian hipotesis 5 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya kemampuan mendengarkan tenaga penjual berpengaruh pada tingginya kinerja penjualan. Kemampuan mendengarkan tenaga penjual ini berupa kemampuan menerima pesan secara aktual, kemampuan untuk mengartikan dan menilai pesan serta kemampuan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p. 31) yang bertujuan untuk meneliti hubungan antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja tenaga penjual industrial telah menemukan bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan

akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada tenaga penjual yang kemampuan mendengarkannya rendah. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan dukungan terhadap hasil penelitian Shepherd, Castleberry dan Ridnour (1997) dalam Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p. 34). Dapat dikatakan, kemampuan mendengarkan tenaga penjual asuransi merupakan kunci untuk membangun relasi yang baik dengan nasabah dan memperoleh pengetahuan. Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat dan mendengarkan secara aktif, tenaga penjual asuransi bisa mendapatkan pengetahuan mengenai nasabah, baik pengetahuan mengenai bisnis, kepribadian, nilai-nilai dan perhatian nasabah juga informasi yang lebih relevan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual asuransi yang memiliki kemampuan mendengarkan akan mendapatkan kemudahan dalam mencari informasi tentang nasabah yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan dan membantu dalam memenuhi kebutuhan nasabah mereka dengan lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang baik antara tenaga penjual asuransi dan nasabah, sehingga proses dan tujuan penjualan dapat tercapai.

Indikator pembentuk variabel laten kemampuan mendengarkan yang memberikan kontribusi terbesar adalah kemampuan menerima pesan secara aktual. Dapat dikatakan bahwa penentu pertama bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuan mendengarkannya adalah kemampuan menerima pesan secara aktual. Dengan meningkatnya kemampuan menerima pesan secara aktual, tenaga penjual akan dapat mengartikan dan menilai pesan dengan lebih baik dan selanjutnya akan mampu pula dalam memberikan jawaban yang tepat dan memuaskan atas pesan yang telah disampaikan oleh nasabah, yang tentunya

akan berdampak pada peningkatan kinerja penjualan, baik terwujudnya target penjualan, memperoleh pengetahuan secara teknis, memperoleh informasi yang relevan yang dapat disampaikan kepada perusahaan dan kemampuan berinteraksi yang lebih baik.

### **5.3 Simpulan Masalah Penelitian**

Dalam penelitian ini telah dapat dibuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima, selanjutnya perlu dibuat kesimpulan dari hasil yang didapat untuk menjawab masalah penelitian, yaitu apakah kemampuan mendengarkan bisa memediasi/menjadi mediator hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan. Permasalahan ini muncul dari *future research* Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64), yang menyatakan bahwa meskipun tenaga penjual memiliki sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual secara lengkap, kurangnya kemampuan berkomunikasi yang ditunjukkan di antaranya, yaitu kurangnya kemampuan mendengarkan akan menghambat kesuksesan dalam interaksi penjualan. Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 64-65) memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya, bahwa keefektifan komunikasi memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja. Dengan memasukkan ukuran kemampuan berkomunikasi akan meningkatkan kekuatan menjelaskan dari model mereka dan dibutuhkan untuk meningkatkan pemahaman tentang kinerja penjualan.

Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa pemantauan diri dan empati dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja penjualan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung, yaitu melalui kemampuan mendengarkan terlebih dahulu (sebagai mediator) baru kemudian ke kinerja penjualan. Berdasarkan hasil analisis data, oleh karena pemantauan diri dan empati ini memiliki koefisien pengaruh langsung yang lebih besar daripada koefisien pengaruh tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah langsung (Ghozali, 2001, p.106). Dengan kata lain, kemampuan mendengarkan bisa saja menjadi mediator dalam konteks hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) dengan kinerja penjualan, dimana dengan adanya kemampuan mendengarkan dari tenaga penjual asuransi ini, akan dapat meningkatkan interaksi penjualan. Dengan kemampuan inilah, akan tercipta interaksi yang lebih baik antara tenaga penjual dengan nasabah, seperti diuraikan dalam penelitian Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31-32, 34) menggunakan responden tenaga penjual dari berbagai macam industri, yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan akan memiliki kinerja yang lebih baik pula. Tenaga penjual yang memiliki kemampuan mendengarkan akan mendapatkan kemudahan dalam mencari informasi tentang pelanggan yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan dan membantu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan mereka dengan lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang baik antara tenaga penjual dengan pelanggan, sehingga proses dan tujuan penjualan dapat tercapai. Dari sisi nasabah sendiri, telah disampaikan dengan jelas dalam penelitian Ramsey dan

Sohi (1997, p.133) yaitu jika dilihat dari persepsi pelanggan, dikatakan bahwa perilaku mendengarkan tenaga penjual memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja relasional, dimana persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual tersebut berpengaruh positif terhadap antisipasi pelanggan pada interaksi selanjutnya. Ketika pelanggan merasa bahwa tenaga penjual mendengarkan apa yang disampaikan, hal ini meningkatkan kepercayaan mereka terhadap tenaga penjual tersebut, yang nantinya dapat pula meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun demikian tanpa mediator ini pun, kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual (pemantauan diri dan empati) juga dapat memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja penjualan, seperti telah dijelaskan sebelumnya.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Penelitian ini secara khusus dilakukan untuk menanggapi dugaan dari peneliti terdahulu, terutama penelitian dari Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p.64-65) yang memberikan kemungkinan untuk penelitian selanjutnya bahwa keefektifan komunikasi yang ditunjukkan dengan kemampuan mendengarkan memediasi hubungan antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual dengan kinerja penjualan. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat diketahui bahwa pemantauan diri dan empati dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja penjualan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung, yaitu melalui kemampuan mendengarkan terlebih dahulu (sebagai mediator) baru kemudian ke kinerja penjualan. Namun demikian pengaruh yang

sebenarnya antara kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, yaitu pemantauan diri dan empati dengan kinerja penjualan adalah pengaruh langsung, hal ini dikarenakan pengaruh yang tidak langsung yaitu melalui kemampuan mendengarkan memberikan koefisien pengaruh yang lebih kecil (Ghozali, 2001, p.106).

Penelitian ini juga memberikan jawaban bagi penelitian Ramsey dan Sohi (1997, p. 135) yang dalam penelitiannya menyarankan untuk penelitian selanjutnya dengan menguji faktor *antecedent* dari kemampuan mendengarkan. Dari penelitian kali ini didapatkan bahwa pemantauan diri dan empati dapat dijadikan sebagai *antecedent* kemampuan mendengarkan, hal ini ditunjukkan dengan besarnya pengaruh langsung pemantauan diri dan terutama empati terhadap kemampuan mendengarkan.

Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemantauan diri dan empati memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan, begitu juga kemampuan mendengarkan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja penjualan, dan diketahui pula bahwa empati memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan dibandingkan dengan pemantauan diri. Dalam hal ini, indikator pembentuk variabel laten pemantauan diri yang memberikan kontribusi paling besar adalah sensitivitas terhadap perilaku nasabah, untuk indikator empati adalah kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, sedangkan untuk indikator kemampuan mendengarkan adalah kemampuan menerima pesan secara aktual, dan terakhir indikator kinerja penjualan yang

memberikan kontribusi terbesar adalah kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, yaitu penelitian oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 63) menggunakan responden tenaga penjual pada industri manufaktur, yang menemukan bahwa aspek perilaku pemantauan diri yang ditunjukkan dengan “modifikasi presentasi diri” berkorelasi signifikan dengan penilaian kinerja penjualan secara subjektif (Spiro dan Weitz, 1990, p. 68). Begitu juga dengan penelitian Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51, 57,59) menggunakan responden tenaga penjual untuk berbagai tipe produk yang memberikan hasil bahwa proses pemantauan diri, “modifikasi presentasi diri” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja kemampuan memenuhi tujuan/target penjualan dan “sensitivitas terhadap individu lain” berpengaruh signifikan terhadap dimensi kinerja interaksi dengan pelanggan.

Hasil penelitian kali ini dengan demikian sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 53) yaitu bahwa individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal perilaku dan menggunakan isyarat-isyarat tersebut untuk mengatur atau mengendalikan presentasi diri. Tenaga penjual asuransi yang berkemampuan tinggi dalam memodifikasi presentasi diri akan mampu memenuhi target penjualan dengan lebih baik, atau dengan kata lain, tenaga penjual asuransi akan lebih sukses selama mereka mampu mengadaptasi presentasi mereka secara lebih baik dalam usaha memenuhi kebutuhan nasabah. Sedangkan sensitivitas terhadap nasabah akan memberi tenaga penjual asuransi

keuntungan dalam berinteraksi dan oleh karena itu akan berpengaruh positif terhadap kinerja dalam interaksi dengan nasabah, yang ditunjukkan dengan meningkatnya kemampuan untuk memenuhi target penjualan.

Selain 2 penelitian tersebut, hasil penelitian kali ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 47), yang menemukan bahwa empati dan profesionalisme berpengaruh signifikan terhadap keinginan pembeli untuk melakukan pembelian dengan tenaga penjual yang memiliki 2 kemampuan tersebut. Hasil penelitian oleh Pilling dan Eroglu (1994, p. 52, 56) ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 67, 69), yang juga menyatakan bahwa empati akan meningkatkan kinerja tenaga penjual, dimana kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan diri dalam situasi penjualan melalui pemahaman perasaan dan situasi pelanggan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Terlebih-lebih dalam penelitian kali ini juga didapatkan bahwa empati memberikan pengaruh yang lebih besar baik terhadap kemampuan mendengarkan maupun terhadap kinerja penjualan dibandingkan dengan pemantauan diri. Sekali lagi hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Beveridge (1985), Morlan (1986) dan Sullivan (1987) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 47) yaitu bahwa empati merupakan faktor yang paling penting dalam penjualan yang sukses dan diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam interaksi antara pembeli dan penjual (Feehery, 1991 dalam Pilling dan Eroglu, 1994, p. 47; Spiro dan Weitz, 1990, p. 64; Greenberg dan Amabile, 1996, p. 26; Peterson, 1999, p. 29).

Penelitian kali ini juga memperkuat dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 296, 298) yang menggunakan responden pekerja pada industri asuransi dan memberikan hasil bahwa pemantauan diri dan dimensi empati yaitu kemampuan memahami situasi individu dari perspektif individu yang bersangkutan (*perspective taking*) berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan.

Hal ini dengan jelas tercermin dalam pernyataan Castleberry dan Shepherd (1993, p.40) yaitu bahwa pemantauan diri dan empati dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan karena di sini dibutuhkan fokus terhadap individu lain atau pelanggan. Tenaga penjual asuransi yang memiliki pengetahuan tentang nasabahnya dan mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan nasabah akan dapat memahami pesan-pesan yang disampaikan nasabah dan dapat meresponnya dengan cepat (Synder, 1974 dalam Beeko, 1990, p. 35; Dabbs, Evans, Hopper dan Purvis, 1980 dalam Kolb, 1998, p. 266). Lebih lanjut berkaitan dengan pengaruh empati terhadap kemampuan mendengarkan, hasil penelitian kali ini sebelumnya telah dinyatakan dengan jelas oleh Comer dan Drollinger (1999, p.20) yaitu bahwa jika empati tenaga penjual meningkat, maka kemampuan mendengarkan mereka juga akan meningkat. Juga oleh Stiel, Barker dan Watson, 1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p.19; Brownell, 1990, p. 402; Ellis dan Raymond, 1993, p.21 yang menyebutkan bahwa tenaga penjual yang memiliki empati, akan menjadi pendengar yang baik. Ketika menerima pesan dari pelanggan, tenaga penjual yang memiliki empati yang kuat, dapat menangkap isyarat dari pelanggan; selanjutnya ketika tenaga penjual mengartikan dan menilai

pesan, mereka dapat memahami pesan, menginterpretasikan dan mengevaluasi pesan tersebut secara lebih jelas, dan akhirnya tenaga penjual yang memiliki empati yang kuat dapat memberikan respon yang tepat terhadap pesan yang disampaikan oleh pelanggan (Comer dan Drollinger, 1999, p. 19).

Di samping penelitian-penelitian yang telah disebutkan di atas, penelitian kali ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31-32, 34) menggunakan responden tenaga penjual dari berbagai macam industri, yang menunjukkan bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan akan memiliki kinerja yang lebih baik pula. Tenaga penjual yang memiliki kemampuan mendengarkan akan mendapatkan kemudahan dalam mencari informasi tentang pelanggan yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan dan membantu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan mereka dengan lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang baik antara tenaga penjual dengan pelanggan, sehingga proses dan tujuan penjualan dapat tercapai. Hal ini dapat dijelaskan dari penelitian sebelumnya oleh Ramsey dan Sohi (1997, p.133) dilihat dari persepsi pelanggan, yang menemukan bahwa perilaku mendengarkan tenaga penjual memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja relasional, dimana persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual tersebut berpengaruh positif terhadap antisipasi pelanggan pada interaksi selanjutnya. Ketika pelanggan merasa bahwa tenaga penjual mendengarkan apa yang disampaikannya, hal ini meningkatkan kepercayaan mereka terhadap tenaga penjual tersebut, yang nantinya dapat pula meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, seperti telah disampaikan sebelumnya, dapat dibuktikan dan diterima bahwa kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual yang ditunjukkan oleh sifat pemantauan diri dan empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan, begitu juga kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Secara ringkas, implikasi teoritis ini akan disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

<b>Peneliti Terdahulu</b>	<b>Pernyataan atau Hasil Penelitian Terdahulu</b>	<b>Hasil Penelitian Ini</b>	<b>Implikasi Teoritis</b>
Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 296, 298)  Castleberry dan Shepherd (1993, p. 40)  Synder, 1974 dalam Bebko (1990, p. 35), Dabbs, Evans, Hopper dan Purvis, 1980 dalam Kolb (1998, p. 266)	Pemantauan diri berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan.  Pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan.  Tenaga penjual yang mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan nasabah akan dapat memahami pesan nasabah dan meresponnya dengan cepat.	Pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan	Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu, yang pada intinya menyatakan bahwa pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan.
Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p. 296, 298)  Castleberry dan Shepherd (1993, p. 40)  Comer dan Drollinger (1999, p.20)	Empati "kemampuan memahami situasi individu dari perspektif (cara pandang) individu yang bersangkutan berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan.  Empati dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan.  Jika empati tenaga penjual meningkat, kemampuan mendengarkan mereka juga akan meningkat.	Empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan	Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan.

Peneliti Terdahulu	Pernyataan atau Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
<p>Stiel, Barker dan Watson, 1983 dalam Comer dan Drollinger (1999, p. 19), Brownell (1990, p. 402), Ellis dan Raymond (1993, p. 21)</p> <p>Comer dan Drollinger (1999, p. 19)</p>	<p>Tenaga penjual yang memiliki empati, akan menjadi pendengar yang baik.</p> <p>Ketika menerima pesan dari pelanggan, tenaga penjual yang memiliki empati, dapat menangkap isyarat dari pelanggan; ketika tenaga penjual mengartikan dan menilai pesan, mereka dapat memahami pesan, menginterpretasikan dan mengevaluasi pesan secara jelas; tenaga penjual yang memiliki empati, dapat memberikan respon yang tepat terhadap pesan yang disampaikan pelanggan.</p>	<p>Empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan</p>	<p>Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa empati berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan.</p>
<p>Spiro dan Weitz (1990, p. 68)</p> <p>Goolsby, Lagace dan Boorum (1992, p. 51, 57, 59)</p>	<p>Pemantauan diri "modifikasi presentasi diri" berkorelasi signifikan dengan penilaian kinerja secara subjektif.</p> <p>Pemantauan diri "modifikasi presentasi diri" berpengaruh signifikan terhadap kinerja kemampuan memenuhi target penjualan dan "sensitivitas terhadap individu lain" berpengaruh signifikan terhadap kinerja interaksi dengan pelanggan.</p>	<p>Pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan</p>	<p>Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.</p>
<p>Pilling dan Eroglu (1994, p. 47)</p> <p>Spiro dan Weitz (1990, p. 67)</p>	<p>Empati tenaga penjual berpengaruh signifikan terhadap keinginan pembeli untuk melakukan pembelian atau empati membuka peluang terjadinya penjualan.</p> <p>Hasil penelitian Pilling dan Eroglu (1994, p. 47) tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Spiro dan Weitz (1990, p. 67) yaitu bahwa empati akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.</p>	<p>Empati berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan</p>	<p>Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa empati berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.</p>

Peneliti Terdahulu	Pernyataan atau Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
Beveridge (1985), Morlan (1986) dan Sullivan (1987) dalam Pilling dan Eroglu (1994, p.47)  Feehery, 1991 dalam Pilling dan Eroglu (1994, p. 47), Spiro dan Weitz (1990, p. 64), Greenberg dan Amabile, 1996, p. 26), Peterson (1999, p. 29)	Empati merupakan faktor yang paling penting dalam penjualan yang sukses.  Empati diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam interaksi antara pembeli dan penjual.	Empati berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan	Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa empati berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.
Shepherd, Castleberry dan Ridnour, 1997 dalam Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p.34), Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999, p. 31-32, 34)  Ramsey dan Sohi (1997, p. 133)	Tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkan akan memiliki kinerja yang lebih baik.  Dari persepsi pelanggan, perilaku mendengarkan tenaga penjual memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja relasional.	Kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan	Hasil penelitian ini mendukung/memperkuat pernyataan atau hasil penelitian terdahulu yang pada intinya menyatakan bahwa kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

### 5.5 Implikasi Manajerial

Selain implikasi teoritis, dalam penelitian ini akan disampaikan juga implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan masukan dan saran yang bermanfaat bagi praktek manajemen, khususnya dalam industri asuransi. Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh, dijelaskan sebagai berikut :

1. Perusahaan asuransi diharapkan dapat mengidentifikasi secara jelas faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

penjualan. Dalam penelitian ini diajukan 3 variabel yakni pemantauan diri, empati dan kemampuan mendengarkan, dan diketahui bahwa empati memberikan pengaruh yang paling besar terhadap peningkatan kinerja penjualan. Variabel empati ini terbentuk dari dimensi kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah, kemampuan mengenal kebutuhan nasabah dan keyakinan atau kepercayaan diri dalam situasi penjualan. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa kemampuan memahami nasabah dari perspektif (cara pandang) nasabah memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel empati. Melalui hasil ini, perusahaan dapat lebih meningkatkan kemampuan tenaga penjualnya dalam memahami nasabah dengan cara memberikan pembinaan yang terpadu serta memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi melalui proses belajar, mengikuti berbagai pelatihan, kursus, seminar ataupun perkuliahan tentang berbagai aspek terutama tentang bisnis asuransi.

2. Lebih lanjut dengan memahami nasabah, tenaga penjual akan lebih mudah dalam menangkap atau menerima pesan nasabah secara aktual, dimana dalam penelitian ini kemampuan menerima pesan secara aktual merupakan indikator pembentuk variabel laten kemampuan mendengarkan yang memberikan kontribusi terbesar. Dengan mampu menerima pesan, tenaga penjual akan lebih mudah dalam mengartikan dan menilai pesan dan akhirnya dapat memberikan jawaban/respon yang tepat kepada nasabah. Perusahaan dapat membuat semacam panduan/petunjuk praktis bagaimana strategi menghadapi nasabah termasuk bagaimana mencermati pesan nasabah dan memberikan

respon yang cepat dan tepat. Selain itu perusahaan hendaknya juga melakukan evaluasi secara rutin untuk memantau perkembangan tenaga penjualnya dan memberikan koreksi bila terdapat kekurangan atau ada hal-hal yang masih perlu diperbaiki.

3. Harus disadari bahwa asuransi merupakan sesuatu yang tidak nyata (*intangible product*). Oleh karena itulah perusahaan harus mampu mengarahkan tenaga penjualnya dan memberikan pengetahuan yang terus-menerus tentang produknya, agar tenaga penjual semakin menguasai produk dan memiliki kemampuan yang baik dalam mempresentasikan penjualan sehingga dapat dimengerti dengan jelas oleh nasabah. Dalam penelitian ini, salah satu indikator pembentuk variabel laten pemantauan diri yang digunakan adalah kemampuan memodifikasi presentasi diri dalam penjualan. Perusahaan harus mempersiapkan tenaga penjualnya agar dalam situasi bagaimanapun, tenaga penjual mampu menghadapi/mengatasi dan mengubah presentasi dirinya sesuai dengan yang diharapkan oleh nasabah dan yakin/percaya diri akan kemampuan mereka menggunakan pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda. Perusahaan terlebih-lebih harus mampu menimbulkan sensitivitas/kepekaan tenaga penjual terhadap perilaku nasabahnya, dengan cara mengaktifkan tenaga penjual dalam aktivitas penjualan, berhubungan atau membangun relasi yang kuat dengan setiap nasabah dan terutama menanamkan kebiasaan kepada tenaga penjual untuk melakukan aktivitas *prospecting*. Sensitivitas terhadap perilaku nasabah di

sini memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel pemantauan diri yang berpengaruh terhadap kemampuan mendengarkan dan kinerja penjualan.

4. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, didapatkan bahwa kemampuan memperoleh pengetahuan secara teknis, yang merupakan indikator pembentuk variabel laten kinerja penjualan memberikan kontribusi paling besar. Hal ini dapat dimengerti yaitu bahwa pengetahuan secara teknis baik teknik presentasi ataupun teknik berkomunikasi merupakan faktor yang penting dan akan selalu dibutuhkan oleh tenaga penjual dalam setiap kesempatan menjual atau berinteraksi dengan nasabah di masa sekarang atau yang akan datang. Hubungan atau interaksi yang terus-menerus dengan nasabah merupakan latihan yang sangat berharga bagi tenaga penjual sehingga perusahaan harus memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi tenaga penjual untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan serta mengembangkan karirnya, melalui pemberian pelayanan yang baik dan terpadu serta berkualitas bagi nasabah.
5. Dengan demikian secara umum, dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan asuransi perlu meningkatkan pemantauan diri dan empati tenaga penjualnya, yang dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan mendengarkan dan nantinya menghasilkan peningkatan kinerja penjualan yang menguntungkan baik bagi tenaga penjual itu sendiri maupun perusahaan. Secara ringkas, implikasi manajerial yang telah diuraikan tersebut di atas, akan disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Manajerial**

No.	Fokus Perhatian	Implikasi Manajerial
1.	Empati terutama dalam hal kemampuan tenaga penjual dalam memahami nasabah dari cara pandang nasabah.	(1) Perusahaan dapat lebih meningkatkan kemampuan tenaga penjualnya dalam memahami nasabah dengan cara memberikan pembinaan yang terpadu serta (2) memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi melalui proses belajar, mengikuti berbagai pelatihan, kursus, seminar ataupun perkuliahan tentang berbagai aspek terutama tentang bisnis asuransi.
2.	Kemampuan mendengarkan, terutama dalam hal kemampuan tenaga penjual menerima pesan secara aktual.	(1) Perusahaan dapat membuat semacam panduan/petunjuk praktis bagaimana strategi menghadapi nasabah termasuk bagaimana mencermati pesan nasabah dan memberikan respon yang cepat dan tepat. (2) Perusahaan hendaknya juga melakukan evaluasi secara rutin untuk memantau perkembangan tenaga penjualnya dan memberikan koreksi bila terdapat kekurangan atau ada hal-hal yang masih perlu diperbaiki.
3.	Pemantauan diri, dalam hal kemampuan tenaga penjual memodifikasi presentasi diri dalam penjualan.	(1) Perusahaan harus mampu mengarahkan tenaga penjualnya dan memberikan pengetahuan yang terus-menerus tentang produknya. (2) Perusahaan harus mempersiapkan tenaga penjualnya agar dalam situasi bagaimanapun, tenaga penjual mampu menghadapi/mengatasi dan mengubah presentasi dirinya sesuai dengan yang diharapkan oleh nasabah dan yakin/percaya diri akan kemampuan mereka menggunakan pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda.
4.	Pemantauan diri, terutama dalam hal sensitivitas tenaga penjual terhadap perilaku nasabah.	(1) Perusahaan terlebih-lebih harus mampu menimbulkan sensitivitas/kepekaan tenaga penjual terhadap perilaku nasabahnya, dengan cara mengaktifkan tenaga penjual dalam aktivitas penjualan, berhubungan atau membangun relasi yang kuat dengan setiap nasabah dan (2) terutama menanamkan kebiasaan kepada tenaga penjual untuk melakukan aktivitas <i>prospecting</i> .
5.	Kinerja penjualan, terutama dalam hal kemampuan tenaga penjual memperoleh pengetahuan secara teknis.	Perusahaan harus memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi tenaga penjual untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan serta mengembangkan karirnya, melalui pemberian pelayanan yang baik dan terpadu serta berkualitas bagi nasabah.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2003).

## 5.6 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, disebutkan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menekankan pada variabel pemantauan diri dan empati untuk mengkaji kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, selain itu untuk variabel kemampuan berkomunikasi masih terbatas pada variabel kemampuan mendengarkan saja, juga indikator yang digunakan untuk membentuk variabel-variabel yang ada masih terbatas.
2. Pengambilan sampel dilakukan secara tidak acak dan hanya mendasarkan pada industri asuransi, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai dasar generalisasi, begitu juga dengan pemilihan lokasi yang hanya terbatas di kota Semarang saja.
3. Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan faktor demografi dari responden secara rinci, yang kemungkinan bisa memberikan pengaruh yang berbeda pada hasil yang didapat, seperti misalnya gender, usia, pengalaman kerja, dan pendidikan.

## 5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang telah disampaikan, maka untuk penelitian mendatang dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat menggali variabel-variabel yang lain untuk mengkaji kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, seperti *locus of*

## 5.6 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, disebutkan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menekankan pada variabel pemantauan diri dan empati untuk mengkaji kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, selain itu untuk variabel kemampuan berkomunikasi masih terbatas pada variabel kemampuan mendengarkan saja, juga indikator yang digunakan untuk membentuk variabel-variabel yang ada masih terbatas.
2. Pengambilan sampel dilakukan secara tidak acak dan hanya berdasarkan pada industri asuransi, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan sebagai dasar generalisasi, begitu juga dengan pemilihan lokasi yang hanya terbatas di kota Semarang saja.
3. Penelitian ini juga tidak mempertimbangkan faktor demografi dari responden secara rinci, yang kemungkinan bisa memberikan pengaruh yang berbeda pada hasil yang didapat, seperti misalnya gender, usia, pengalaman kerja, dan pendidikan.

## 5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan-keterbatasan yang telah disampaikan, maka untuk penelitian mendatang dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat menggali variabel-variabel yang lain untuk mengkaji kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual, seperti *locus of*

## DAFTAR REFERENSI

- Bebko, Charlene Pleger. 1990. "Self-Monitoring and Relative Perceived Power as Determinants of Communication Evaluation in a Medical Dyad". **JHCM**, Vol. 10, No. 3 : 34 – 44
- Boorum, Michael L; 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 : 16 – 30
- Brownell, Judi. 1990. "Perceptions of Effective Listeners : A Management Study". **The Journal of Business Communication**, 27:4:Fall : 401 – 415
- Castleberry, Stephen B and C. David Shepherd. 1993. "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIII, No. 1 : 35 – 49
- Castleberry, Stephen B; C. David Shepherd and Rick Ridnour. 1999. "Effective Interpersonal Listening in the Personal Selling Environment : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". **Journal of Marketing**, 30 – 38
- Chorbajian, Victoria. 1998. "Using Your Public Speaking Skills Effectively When Meeting with A Prospect". **Insurance Sales**, November/December : 28 – 29.
- Comer, Lucette B and Tanya Drollinger. 1999. "Active Empathetic Listening and Selling Success : A Conceptual Framework". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIX, No. 1 : 15 – 29
- Comstock, Jamie and Gary Higgins. 1997. "Appropriate Relational Messages in Direct Selling Interaction : Should Salespeople Adapt to Buyer's Communicator Style ?". **Journal of Business Communication**, Vol. 34, No. 4 : 401 – 418
- Danim, Sudarwan. 2000. **Metode Penelitian untuk Ilmu-Ilmu Perilaku**. Bumi Aksara, Jakarta
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond. 1993. "Salesforce Quality A Framework for Improvement". **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 8, No. 3 : 17 – 27
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**. BP UNDIP, Semarang

- Ghozali, Imam. 2001. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. BP UNDIP, Semarang
- Goby, Valerie Priscilla and Justus Helen Lewis. 2000. "The Key Role of Listening in Business : A Study of The Singapore Insurance Industry". **Business Communication Quarterly**, Vol. 63, No. 2 : 41 – 51
- Goolsby, Jerry R; Rosemary R. Lagace and Michael L. Boorum. 1992. "Psychological Adaptiveness and Sales Performance". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XII, No. 2 : 51 – 66
- Greenberg, Herbert M and Daniel T. Amabile. 1996. "Empati The First Element of Success". **Agency Sales Magazine**, October
- Grewal, Dhruv dan Arun Sharma. 1991. "The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction : An Interactive Framework". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 11 : 13 – 23
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen**. BPFE, Yogyakarta
- Kartono, Kartini. 1996. **Pengantar Metodologi Riset Sosial**. Mandar Maju, Bandung
- Kolb, Judith A. 1998. "The Relationship Between Self-Monitoring and Leadership in Student Project Groups". **The Journal of Business Communication**, Vol. 35, No. 2 : 264 – 282
- Kusumawardani, Dyah Suryani. 2002. **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual serta Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan (Studi Empiris pada Industri Asuransi Jiwa di Kota Semarang)**. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Lambert, Douglas M; Howard Marmorstein and Arun Sharma. 1990. "The Accuracy of Salespersons' Perceptions of Their Customers : Conceptual Examination and an Empirical Study". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. X : 1 – 9
- Lavin, Hank. 2002. "Empathy – The Essence of Sales". **Agency Sales Magazine**, February : 24 – 25
- Lawless, Peggy. 1999. "Empathetic Interviewing = Insightful Results". **Marketing Research**, Jan : 20

- Levy, Michael dan Arun Sharma. 1994. "Adaptive Selling : The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education". **Journal of Business Research**, No. 31 : 39 – 47
- Miles, Morgan P; Danny R. Arnold and Henry W. Nash. 1990. "Adaptive Communication : The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's Relationship and the Buyer's Communication Style". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. X : 21 – 27
- Mohr, Jakki and John R. Nevin. 1990. "Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective". **Journal of Marketing** : 36 – 51
- Moore, Herff; L. Rex Oliver; Ken Griffin and Daniel R. Hoyt. 1990. "Listening to Employees : Have We Heard Enough Yet ?". **IM**, May/June : 20 – 22
- Parker, Sharon K and Carolyn M. Axtell. 2001. "Seeing Another Viewpoint : Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking". **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 6 : 1085 – 1100
- Peterson, Robin. 1999. "Empathy : What Is It and How Do I Learn It ?". **The American Salesman**, September : 28 – 30
- Pilling, Bruce K and Sevo Eroglu. 1994. "An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIV, No. 1 : 45 – 58
- Ramsey, Rosemary P and Ravipreet S. Sohi. 1997. "Listening to Your Customers : The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes". **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 2 : 127 – 137
- Sengupta, Sanjit; Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri. 2000. "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4 : 253 – 261
- Shoemaker, Mary E and Mark C. Johlke. 2002. "An Examination of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill : Asking Questions". **Journal of Managerial Issues**, Vol. XIV, No. 1 : 118 – 131
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. **Metode Penelitian Survei**. LP3ES, Jakarta
- Spiro, Rosann. L and Barton A. Weitz. 1990. "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVII : 61 – 69

Sugiyono. 2001. **Metode Penelitian Bisnis**. Alfabeta, Bandung

Sypher, Beverly Davenport; Robert N. Bostrom and Joy Hart Seibert. 1989. "Listening, Communication Abilities, and Success at Work". **The Journal of Business Communication**, 26:4:Fall:293 – 303

Umar, Husein. 2001. **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Raja Grafindo Persada, Jakarta

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Erika Sulistiyawati  
**NIM** : C4A001188  
**Tempat/tanggal lahir** : Semarang, 25 Februari 1979

### **Riwayat Pendidikan :**

1. 1985/1986 – 1990/1991 : SD St. Antonius 2 Semarang
2. 1991/1992 – 1993/1994 : SMP Pangudi Luhur Domenico Savio  
Semarang
3. 1994/1995 – 1996/1997 : SMUN 4 Semarang
4. 1997/1998 – 2000/2001 : Jurusan Teknologi Pangan  
Fakultas Teknologi Pertanian  
UNIKA Soegijapranata Semarang
5. 2001/2002 – 2002/2003 : Program Studi Magister Manajemen  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Diponegoro Semarang