

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PERILAKU  
TENAGA PENJUAL DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA HASIL  
TENAGA PENJUAL  
(Studi Empiris Pada Asuransi jiwa di Kota Semarang)**



**TESIS**

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

**Oleh:**

**RETNO PALUPI S  
NIM.C4A001083**

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


**UPT-PUSTAK-UNDIP**



## *Sertifikat*

Saya, *Retno Palupi S.*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar sarjana pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Semarang, 1 Maret 2003

  
Retno Palupi S.

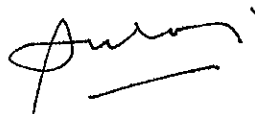
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PERILAKU  
TENAGA PENJUAL DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA HASIL TENAGA  
PENJUAL  
(Studi Empiris pada Asuransi Jiwa di kota Semarang)**

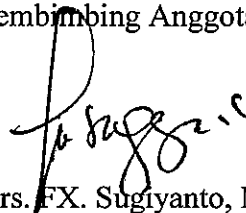
yang disusun oleh Retno Palupi S, NIM. C4A001083  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Maret 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



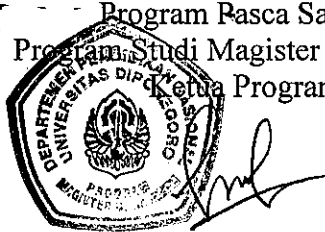
Drs. Sutopo, MS

Pembimbing Anggota



Drs. FX. Sugiyanto, MS

Semarang, 7 Maret 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## PERSEMBAHAN

*Tesis ini kupersembahkan kepada  
Ayah, Ibu dan kakak tercinta  
Sobat-sobatku tersayang  
almamaterku*

UPT-PUSTAK-UNDIP	
Nn. Daft:	2209/T/mml
Tgl.	10 Nov '03

## **ABSTRACT**

*Sales force is an instrument in implementing marketing strategy, which its role is to fill the demand of each market segment of all the produk and service offered . Sales force must be able to convey the degree of interest firm through its image, reputation and customer need-satisfying ability.*

*The research purpose examine influence sales force behavioral effectiveness on sales force performance in life insurance industry. This research also analyzae the variables that infuence sales force behavioral effectiveness. These Variables are service quality, sales force manager control and communication quality*

*Sample of this research are Life Insurance Industry in Semarang. Data was analyzed with Structural Equation Model (SEM) by using AMOS 4.01 program. In the testing of all model, the finding meet goodness of fit criteria, based on the chi-square value 86.322 ; probability of 0.380 ; GFI of 0.901 ; AGFI of 0.857 ; TLI of 0.995 ; CFI of 0.996 ; CMIN/DF of 1.040 ; RMSEA value of 0.020. From the result, it can be concluded that sales force behavioral effectiveness significantly influence the sales force performance.*

*This result also be related to the theoretical and manajerial implication. Limitation of this research and agenda of future research can be used as a reference by next research.*

## ABSTRAKSI

Tenaga penjual merupakan alat pada pelaksanaan strategi pemasaran, dimana peranannya untuk memenuhi kebutuhan tiap segmen pasar dari keseluruhan produk dan pelayanan yang ditawarkan. Selain dari itu, seorang tenaga penjual harus mampu menyampaikan derajat kepentingan dari perusahaan melalui citra, reputasi dan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual dalam industri Asuransi jiwa. Disamping itu, menganalisa variabel-variabel yang mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual. Variabel-variabel yang dipandang berpengaruh terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual adalah kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi.

Industri yang dijadikan objek penelitian adalah Industri Asuransi jiwa di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistik AMOS. Pada pengujian model keseluruhan, hasil penelitian ini sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang didasarkan pada nilai-nilai chi-square = 86.322 ; probability = 0.380 ; GFI = 0.901 ; AGFI = 0.857 ; TLI = 0.995 ; CFI = 0.996 ; CMIN/DF = 1.040 ; RMSEA = 0.020. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa efektivitas perilaku tenaga penjual berpengaruh signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Akhir dari penelitian ini menghubungkan antara hasil penelitian dengan implikasi teoritik dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkah dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bpk. Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku ketua program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bpk. Drs. Sutopo,MS, selaku Dosen Pembimbing utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Bpk. Drs. F.X. Sugiyanto,MS, selaku Dosen Pembimbing anggota yang telah banyak membantu hingga tesis ini dapat selesai.
4. Segenap pengelola program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
5. Ayah, Ibu dan Kakak tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Mas Riqky, Mba Sari dan sahabat-sahabat terdekat yang selalu memberikan dukungan, semangat dan keceriaan kepada penulis
7. Seluruh teman-teman Angkatan XV pagi, yang turut memberikan dukungan bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

8. Semua pihak baik secara langsung maupun secara tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang,      Maret 2003

Penulis

Retno Palupi S.

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b> .....	<b>i</b>
<b>Pernyataan Keaslian Tesis</b> .....	<b>ii</b>
<b>Pengesahan</b> .....	<b>iii</b>
<b>Persembahan</b> .....	<b>iv</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstraksi</b> .....	<b>vi</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>vii</b>
<b>Daftar isi</b> .....	<b>ix</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>xi</b>
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>xii</b>
<b>Daftar Lampiran</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Daftar Rumus</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I : Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	<b>1</b>
1.2. Perumusan Masalah .....	<b>4</b>
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	<b>5</b>
1.4. Outline Tesis.....	<b>6</b>
1.5. Simpulan Bab .....	<b>7</b>
<b>BAB II : Telaah Pustaka</b> .....	<b>8</b>
2.1. Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual.....	<b>8</b>
2.1.1. Kualitas Pclayanan .....	<b>10</b>
2.1.2. Kontrol Manajer Penjualan.....	<b>13</b>
2.1.3. Kualitas Komunikasi .....	<b>16</b>
2.2. Kinerja Hasil Tenaga Penjual.....	<b>18</b>
2.3. Penelitian Terdahulu .....	<b>21</b>
2.4. Kerangka Pikir Teoritis .....	<b>24</b>

2.5. Dimensionalisasi Variabel .....	25
2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel .....	28
2.7. Simpulan Bab .....	31
<b>BAB III : Metoda Penelitian .....</b>	<b>32</b>
3.1. Desain dan Obyek Penelitian .....	32
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	33
3.3. Populasi dan Sampel .....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	35
3.5. Teknik Analisis .....	36
3.6. Simpulan Bab.....	42
<b>BAB IV : Analisis Data .....</b>	<b>43</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	43
4.2. Proses dan Hasil Analisis Data.....	43
4.3. Pengujian Hipotesis .....	60
4.4. Simpulan Bab .....	63
<b>BAB V : Simpulan dan Implikasi Kebijakan .....</b>	<b>64</b>
5.1. Simpulan.....	64
5.1.1. Simpulan Hipotesis .....	66
5.1.2. Simpulan Masalah Penelitian .....	68
5.2. Implikasi Kebijakan .....	69
5.2.1. Implikasi Teoritis .....	69
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	72
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	74
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	74
<b>Daftar Referensi .....</b>	<b>75</b>
<b>Daftar Riwayat Hidup .....</b>	<b>78</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>79</b>

## Daftar Tabel

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 2.2.	Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 3.1.	Variabel dan Dimensi .....	38
Tabel 3.2.	Model Pengukuran .....	39
Tabel 3.3.	<i>Goodness-of-fit Indices</i> .....	41
Tabel 4.1.	<i>Sample Covarians Estimates</i> .....	45
Tabel 4.2.	Hasil Uji Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	47
Tabel 4.3.	<i>Regression weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	47
Tabel 4.4.	Hasil Uji Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	49
Tabel 4.5.	<i>Regression Weight</i> Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	50
Tabel 4.6.	<i>Regression Weight</i> .....	52
Tabel 4.7.	Hasil Kelayakan Model Penelitian.....	52
Tabel 4.8.	Statistik Deskriptif.....	54
Tabel 4.9.	Normalitas Data.....	55
Tabel 4.10.	<i>Standardized Residual Covariance</i> .....	57
Tabel 4.11.	Estimasi Parameter <i>Regression Weight</i> .....	61

## Daftar Gambar

Gambar 2.1.	Kerangka Pikir Teoritis.....	24
Gambar 2.2.	Dimensi-dimensi dari variabel Kualitas Pelayanan.....	26
Gambar 2.3.	Dimensi-dimensi dari variabel Kontrol Manajer Penjualan .....	26
Gambar 2.4.	Dimensi-dimensi dari variabel Kualitas Komunikasi .....	27
Gambar 2.5.	Dimensi-dimensi dari variabel Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual ....	27
Gambar 2.6.	Dimensi-dimensi dari variabel Kinerja Hasil Tenaga penjual.....	28
Gambar 3.1.	<i>Part Diagram</i> .....	37
Gambar 4.1.	Analisis Faktor konfirmatori Konstruk Eksogen.....	46
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Endogen .....	49
Gambar 4.3.	<i>Structural Equation Model</i> .....	51

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Riwayat Hidup.....	78
Lampiran 2	Ijin Penelitian .....	79
Lampiran 3	Kuesioner.....	80
Lampiran 4	Data Responden.....	81
Lampiran 5	Hasil Pengolahan Data.....	82

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1	Pencentuan Sampel .....	35
Rumus 2	<i>Construct Reliability</i> .....	57
Rumus 3	<i>Variance Extract</i> .....	59

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Cepatnya perubahan lingkungan persaingan merupakan suatu kekuatan bisnis dalam bidang pemasaran, dimana perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dan fleksible dalam berkompetisi dengan pesaingnya.

Pada intensitas persaingan pasar, perhatian bukan hanya ditujukan pada perilaku pasar tetapi juga perkembangan teknologi dan dinamika manajerial yang mempunyai pengaruh pada tenaga penjual (Jones et.al, 2000,p.38). Dalam hal ini, peranan tenaga penjual merupakan alat pada pelaksanaan strategi pemasaran, dimana peranannya untuk memenuhi kebutuhan pada tiap segmen pasar dari keseluruhan produk dan pelayanan yang ditawarkan. Selain dari itu, seorang tenaga penjual harus mampu menyampaikan derajat kepentingan dari perusahaan melalui citra, reputasi dan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan .

Namun, efektivitasan perilaku tenaga penjual pada saat ini dapat berupa tantangan terus menerus terutama dalam industri jasa khususnya asuransi jiwa. Hal ini disebabkan bisnis dibidang jasa berbeda dengan bisnis dibidang lainnya. Pada bidang jasa khususnya asuransi yang ditawarkan bersifat *intangible product* sehingga diperlukan interaksi yang langsung antara tenaga penjual dengan pelanggan. Disamping itu, tingginya tingkat pengharapan dan permintaan pelanggan

selalu berubah sesuai dengan perubahan perkembangan teknologi. Hal ini dapat menyebabkan tenaga penjual mengalami kesulitan dalam bekerja sehingga kinerja hasil mereka menjadi menurun (Jones et.al,2000,p.38). Dalam kondisi seperti ini perusahaan harus dapat merespon perubahan tersebut dengan melakukan strategi produk baru atau memberikan pelayanan penjualan yang baik dan meningkatkan penggunaan teknologi. Dengan demikian pelanggan mempunyai alternatif untuk mendapatkan informasi dan produk yang diinginkan.

Untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan dituntut meningkatkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pelanggan. Dimana kepuasan pelanggan harus disertai dengan pemantauan terhadap kebutuhan dan keinginan mereka. Secara umum, pelanggan menginginkan kenaikan dari kualitas pelayanan yang dianggap penting pada saat mereka membeli dan menggunakan produk tersebut dan hubungan kualitas akan tercapai melalui kemampuan tenaga penjual dalam mengurangi ketidakjelasan akan produk yang mereka beli seperti; kegunaan dan penggunaan produk. Apabila semua kebutuhan dan keinginan yang diperlukan dapat terpenuhi maka pelanggan akan menjadi loyal pada produk tersebut. Untuk itu, perusahaan harus memiliki kemampuan dalam memberikan layanan dan memahami benar kebutuhan pelanggan akan kualitas pelayanan yang diinginkan (Slater,1997,p.164).

Selain itu, tidak banyak upaya yang dilakukan untuk menguji pengendalian pemasaran yang difokuskan pada tenaga penjual. Kurangnya perhatian dalam mengendalikan tenaga penjual dapat menjadi masalah, karena mengendalikan

perilaku dari setiap individu menjadi essential dalam pengendalian aktivitas unit pemasaran. Tujuan diadakannya pengendalian (kontrol) adalah untuk menjamin pencapaian keinginan objektif dari organisasi (Challagalla & Shervani, 1996,p.89).

Pada dasarnya kontrol manajemen penjualan merupakan aktivitas dari manajer dalam memonitor, mengarahkan, menilai dan memberikan intensif, dimana secara langsung dapat mempengaruhi aktivitas tenaga penjual (Craven et.al,1993,p.47) dan kontrol manajer mempunyai 2 tipe yaitu; kontrol pengeluaran (*output*) dan kontrol perilaku (*behavior*). Kedua kontrol ini dimaksudkan untuk mempengaruhi konsekuensi dari pekerjaan tenaga penjual seperti; kinerja dan kepuasan. Perilaku yang diberikan oleh tenaga penjual secara langsung mempengaruhi efektivitas penjualan, tetapi pengaruh mereka dapat menjadi lemah pada hubungan antara pelanggan dengan tenaga penjual itu sendiri karena tenaga penjual harus dapat meyakinkan pelanggan akan produk yang ditawarkan (Challagalla dan Shervan,1996,p.89)

Disamping itu, efektivitas perilaku tenaga penjual dapat dipengaruhi oleh sejumlah "*antecedents*" (kepribadian, sikap dan keahlian) dan ini merupakan kualitas dan kuantitas dari perilaku mereka yang mempengaruhi keseluruhan kinerja penjualan (Plank dan Reid,1994,p.55). Keahlian dalam berkomunikasi merupakan salah satu kesuksesan secara langsung dari tenaga penjual dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Dalam berkomunikasi, tenaga penjual harus mengetahui bagaimana untuk mengembangkan presentasi penjualan yang baik dan jelas sehingga pesan yang diberikan dalam presentasi tersebut dapat dimengerti oleh

pelanggan. Selain dari itu, tenaga penjual harus mengerti tentang kebutuhan dan keinginan dari pelanggannya (Comstock dan Higgins, 1997,p.401).

Pada penelitian terdahulu terbukti bahwa kontrol tenaga penjual ditekankan pada perilaku, dimana manajer penjualan memonitor secara langsung kepada tenaga penjual (Craven et.al,1993,p.55). Hal ini merupakan ukuran yang digunakan secara subjektif dan kompleks pada perilaku tenaga penjual untuk menilai kinerjanya. Sedangkan kinerja hasil tenaga penjual dapat dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual. Karakteristik tersebut meliputi; keahlian, kemampuan, sikap dan motivasi (Craven et.al,1993,p.48). Peneliti lain menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti dalam hubungannya dengan tenaga penjual (Shepherd,1999,p.82)

Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan penelitian terdahulu tentang efektivitas perilaku tenaga penjual. Dimana efektivitas perilaku tenaga penjual tidak hanya dipengaruhi kontrol manajer penjualan dan karakteristik (dalam penelitian ini karakteristik berupa keahlian dalam berkomunikasi) saja tetapi kualitas pelayanan juga harus diperhatikan, karena hubungan antara pelanggan dengan tenaga penjual secara langsung dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual yang akhirnya akan berdampak pada efektivitas organisasi.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Tingginya tingkat persaingan dalam merebut pasar merupakan suatu tantangan bagi tenaga penjual untuk dapat meyakinkan pelanggannya. Hal ini dapat

mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang mendasari penelitian ini, maka penelitian ini akan mengembangkan permasalahan yang digali dari penelitian-penelitian terdahulu dengan tertuju kepada aktivitas tenaga penjual sehingga permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah;

1. Bagaimana pengaruh kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual.
2. Bagaimana pengaruh efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan:**

1. Untuk menganalisis pengaruh kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi dapat mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual.
2. Untuk menganalisis pengaruh efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

#### **1.3.2. Kegunaan :**

1. Memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen pemasaran yang berkaitan dengan aktivitas tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

2. Memberikan kontribusi bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian, khususnya bagi tenaga penjual dalam melakukan aktivitasnya yang berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual.
3. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademis dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran khususnya yang berkaitan dengan pengaruh kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual yang konsekuensinya terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademis dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.

#### **1.4. Outline Tesis**

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan *outline* penelitian ini sebagai berikut:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, *outline* penelitian dan simpulan bab.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian. Bab ini berisi uraian tentang kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi, efektivitas perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual yang dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pikir teoritis, dimensionalisasi variabel, hipotesis dan definisi operasional variabel serta simpulan bab.

- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data serta simpulan bab.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis penelitian serta simpulan bab.
- Bab V. Simpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang simpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

### **1.5. Simpulan Bab**

Bab ini merupakan dasar dari penulisan tesis ini. Dalam bab ini dijelaskan latar belakang penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, outline penelitian. Atas dasar itu maka tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab berikutnya. Bab berikutnya yaitu; Bab II akan menguraikan mengenai telaah pustaka dan pengembangan model.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

Beberapa penelitian membuktikan secara konseptual dan empiris bahwa kontrol manajer penjualan mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual dan mendukung bahwa efektivitas perilaku tenaga penjual berpengaruh kepada kinerja hasil tenaga penjual (Baldauf et.al, 2001,p.110). Namun penelitian tentang kualitas pelayanan yang berpengaruh terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual masih sedikit. Disamping itu, tenaga penjual yang efektif harus mempunyai keahlian dalam berkomunikasi sehingga akan mempermudah keeratan hubungan dengan pelanggan (Comstock dan Higgins,1997,p.401). Keterlibatan komunikasi dapat membuat tenaga penjual mengerti tentang mengapa perubahan itu dibutuhkan sehingga tenaga penjual dapat mengetahui apa yang dibutuhkan pelanggan dan bagaimana menjalin hubungan yang erat dengan pelanggan (Jones et.al,2000,p.41).

#### **2.1. Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual (Salesforce Behavior Effectiveness)**

Efektivitas perilaku merupakan kejelasan dari kinerja tenaga penjual (salesforce) dimana hal ini dapat mempengaruhi perilaku penjual dan hasil penjualan. Dilain pihak pengertian efektivitas perilaku dapat digambarkan sebagai penghubung untuk “sejumlah index dari upaya organisasi pada individu” yang berupa kumpulan tanggung jawab. Begitu pula yang dinyatakan oleh Baldauf et.al

(2001,p.109) bahwa efektivitas perilaku tenaga penjual dapat melibatkan pertanggung-jawaban terhadap pekerjaan mereka. Kontribusi pengujian efektivitas pada individu tenaga penjual dilakukan untuk penilaian hasil organisasi seperti total penjualan atau market share agar hasil yang diinginkan tercapai, tenaga penjual harus menampilkan beberapa perilaku yang dapat menarik pelanggan, dimana mungkin hasilnya secara umum tidak nampak dengan segera, seperti mendirikan hubungan dengan pelanggan dan melakukan presentasi penjualan (Behrman & Perreault 1982 dalam Baldauf et.al, 2001,p.112).

Perilaku tenaga penjual yang efektif dapat tercermin melalui pengalaman yang lebih luas akan produk-produk yang dipasarkan dan berusaha mencari pengetahuan tentang produk yang akan ditawarkan pada pelanggan termasuk aplikasi dan teknikal secara spesifik sehingga pelanggan akan merasa yakin dengan produk yang mereka beli, bagi tenaga penjual hal ini dapat berupa tantangan dimana mereka harus dapat merespon kebutuhan pelanggan yang tidak pernah terpuaskan. Dengan adanya pengetahuan yang dapat diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman, seorang tenaga penjual mempunyai kemampuan untuk menetapkan strategi-strategi penjualan misalnya; menemukan suatu gagasan dalam memecahkan persoalan dan mengetahui bagaimana produk mereka dapat bersaing dipasaran (Baldauf et.al, 2001,p.112-113). Menurut Humphreys dan Williams (1996,p.48) penambahan nilai yang terdapat pada pelaku kinerja penjualan (tenaga penjual) mungkin melibatkan penggunaan pengalaman dan pengetahuan dalam merespon permintaan pembeli, seperti; adanya kejelasan dalam memberikan informasi tentang produk yang

ditawarkan, ketepatan proses pemesanan, pemecahan masalah dan komplain serta mampu memberikan solusi yang tepat kepada pembeli.

### 2.1.1. Kualitas Pelayanan (Service Quality)

Kualitas Pelayanan dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan dari pelayanan dan persepsi pelayanan yang diterima (Wakefield,2001,p.58). Sedangkan menurut Brandy and Cronin (2001,p.36) Kualitas pelayanan merupakan keseluruhan dari persepsi pelanggan dalam hal; pelayanan produk, pelayanan dalam pengiriman dan pelayanan secara keseluruhan.

Karakteristik dari kualitas pelayanan menurut Wakefield (2001,p.59) dapat dibagi menjadi 5,yaitu:

#### 1. Berwujud (*Tangibles*)

Kualitas pelayanan yang berupa penampilan fisik (fasilitas fisik, peralatan). Tingkat kelengkapan peralatan atau teknologi yang digunakan akan dapat berpengaruh pada pandangan pelanggan akan kesiapan perusahaan dalam memberikan pelayanan.

#### 2. Keandalan (*Reliability*)

Diartikan sebagai konsistensi dan ketergantungan atau kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.

#### 3. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Kemauan perusahaan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang cepat dan tanggap.

#### 4. Keyakinan (*Assurance*)

Jaminan kepada pelanggan yang mencakup pengetahuan dan keramahan para karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan

#### 5. Keperdulian (*Empaty*)

Adanya kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan pemahaman atas kebutuhan para pelanggan atau memberi perhatian secara pribadi untuk pelanggan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, instrumen pengukuran dari kualitas pelayanan berupa *SERVQUAL*. Dimana *SERVQUAL* didesain menjadi pengukuran secara umum dari kualitas pelayanan untuk berbagai perusahaan. *SERVQUAL* diasumsikan dimana kualitas pelayanan merupakan pembandingan dari kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang dirasakan. Dimana hasilnya melibatkan keduanya yaitu; pengharapan dan kinerja. Parasuraman et.all dalam Shepherd (1999,p.74) menganggap bahwa analisis pemisah antara harapan dan kinerja yang ditawarkan digunakan dalam upaya untuk menentukan dan membuktikan kualitas pelayanan. Namun, peneliti lain yaitu; Cronin dan Taylor menemukan bahwa instrumen tersebut hanya berisi kinerja yang dijelaskan dengan berbagai macam variasi dari kualitas pelayanan yang berada dalam instrumen *SERVQUAL*. Penelitian ini diberi nama *SERVPERF* (Shepherd 1999,p.74).

Dalam pelayanan atau jasa pemasaran, kemampuan tenaga penjual digunakan untuk mempengaruhi komitmen jangka panjang dengan pelanggan yang mungkin ditentukan melalui hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal ini secara umum mempunyai pengaruh yang besar dalam meningkatkan efektivitas penjualan (Crosby et.al,1999,p.71). Disamping itu, tingginya hubungan kualitas pelayanan dapat dijalin melalui hubungan antara pelanggan dan tenaga penjual. Dalam hal ini seorang pelanggan dapat mengandalkan kemampuan tenaga penjual dalam mengimplentasikan produk yang mereka tawarkan, sedangkan bagi tenaga penjual adanya rasa percaya diri dalam melakukan kinerjanya.

Hubungan kualitas dipandang dari 2 sudut pandang yaitu; kepercayaan tenaga penjual dan kepuasan tenaga penjual. Kepercayaan merupakan hal yang terpenting dalam hubungan interpersonal dan bagaimanapun pengaruh kepercayaan sangat penting terutama dalam hubungan jangka panjang (Swan et all. dalam Crosby et. all.,1990,70). Kepercayaan pelanggan dalam hubungannya dengan penjualan dapat didefinisikan sebagai kepercayaan dimana tenaga penjual mempunyai keberanian dalam hal seperti; menjaga ketertarikan pelanggan pada produk yang ditawarkan dalam jangka waktu yang lama. Sedangkan kepuasan bersifat “emosional” dimana respon pelanggan dijadikan penilaian dari interaksi yang telah terjadi sehingga menjadi pengalaman.

Pelanggan dalam bentuk persepsi kualitas pelayanan merupakan dasar penilaian dari kinerja pada tingkat keseluruhan yang akhirnya merupakan kombinasi dimana penilaian yang dicapai untuk keseluruhan persepsi dari kualitas pelayanan. Dengan

adanya kualitas pelayanan yang tinggi diharapkan efektivitas perilaku tenaga penjual dalam menjalin hubungan dengan pelanggan tinggi juga maka hipotesis yang diajukan:

**HI : Semakin tinggi kualitas pelayanan yang ditawarkan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual**

### **2.1.2. Kontrol Manajer Penjualan (Sales Manager Control)**

Kontrol merupakan bagian terpenting dari manajemen pemasaran. Hal ini disebabkan bahwa dalam penetapan strategi pemasaran diperlukan ketepatan perencanaan dan bagi seorang manajer diperlukan kemampuannya untuk menganalisa perencanaan yang akan datang sehingga memungkinkan untuk dapat membuat strategi pemasaran yang tepat (Schoell dan Guiltinan,1990,p.671). Tidak banyak upaya yang dilakukan untuk menguji pengendalian pemasaran yang difokuskan tenaga penjual. Kurangnya perhatian untuk mengendalikan tenaga penjual merupakan masalah, karena mengendalikan perilaku dari masing-masing individu menjadi essensial dalam pengendalian aktivitas dari unit pemasaran (Jaworski 1988,p.23). Hal ini dikarenakan sejumlah tenaga penjual untuk keluasan bagian dari tenaga penjual dan anggaran pemasaran untuk perusahaan-perusahaan, kontrol dari tenaga penjual dan aktivitasnya merupakan kepentingan kritical untuk tingkat *excektif* penjualan. Strategi pengendalian manajemen yang diberlakukan pada perilaku tenaga penjual dapat mempengaruhi tingginya tingkat motivasi.

Dimana yang dimotivasi berupa layanan, penghargaan dan tingginya tingkat kepuasan.

Pengertian kontrol yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1987;p.76) mendefinisikan bahwa sistem kontrol manajemen penjualan merupakan aktivitas dari manajer dalam memonitor, pengarahan, penilaian dan pemberian kompensasi. Ketika sistem kontrol tenaga penjual lebih didasarkan pada hasil, setidaknya manajer penjualan memonitor secara langsung dari aktivitas tenaga penjual. Penggunaan pengukuran secara objektif diukur pada hasil dari penilaian kinerja dan kompensasi untuk tenaga penjual dengan tingginya proporsi dari kompensasi insentif. Anderson dan Oliver (1994,p.53) menyatakan Sistem kontrol perilaku dilambangkan melalui tingginya tingkat pengawas dalam memonitor, mengarahkan dan campurtangan dalam aktivitas, subjektif dan dengan metode yang lebih kompleks dalam melakukan penilaian kinerja, khususnya mengutamakan memberi masukan dalam pekerjaan (seperti; kualitas personal, aktivitas dan strategi penjualan). Masukan bukan indikator mereka pada hasil tetapi merupakan pengharapan untuk hasil selanjutnya.

Batas dari perilaku individu dimana supervisor penjualan dapat berusaha untuk mempengaruhi variasi perilaku keseharian tenaga penjual (untuk *sales call*) untuk perilaku yang lebih kompleks dimaksudkan untuk mempertinggi kemampuan dari masing-masing individu (Dubinsky dan Barry 1982 dalam Challagalla dan Servani,1996,p.90). Suatu pemikiran yang logis, tipe dari kontrol perilaku diidentifikasi menjadi 2 yaitu; kontrol aktivitas dan kontrol kemampuan. Dalam

hal ini supervisor dapat mengusahakan kontrol aktivitas yang rutin pada pekerjanya. Merchant 1985; Challagalla dan Servani (1996,p.90) menghubungkan hal diatas dengan kontrol aksi atau aktivitas. Kontrol aktivitas secara spesifikasi dihubungkan dari aktivitas individu yang diharapkan untuk menjadi dasar reguler, memonitor dari perilaku dan membuat administrasi dalam pemberian upah serta dasar pemberian sangsi hukuman dari kinerja, spesifiknya ditujukan pada aktivitas yang dilakukan.

Sedangkan kontrol kemampuan, dilain pihak secara empiris berupa pengembangan dari keahlian dan bakatnya. Hal ini merupakan usaha untuk mempengaruhi kinerja melalui kepastian pada seperangkat proses dari keahlian dan kemampuan yang memungkinkan memperoleh kinerja yang baik. Kontrol kemampuan termasuk dalam pencapaian tujuan pada tingkat keahlian dan bakat seseorang, memonitor keahlian dan bakat mereka, memberikan petunjuk untuk melakukan perbaikan jika diperlukan, dan memberikan sangsi hukuman pada tingkat keahlian dan bakatnya (Lawler 1990 dalam Challagalla dan Servani,1996,p.90).

Manajer penjualan menggunakan kontrol didasarkan perilaku yang diharapkan dengan mengikutsertakan untuk besarnya tingkatan dalam memonitor dan mengarahkan aktivitas, melakukan penilaian yang lebih subjektif dan diukur lebih komplek pada hasil penjualan perseorangan dan pada tingkat pemberian kompensasi yang tetap. Menurut Anderson dan Oliver (1994,p.61) secara empiris dan teoritikal adanya hubungan yang positif antara kontrol yang didasarkan perilaku pada efektivitas perilaku tenaga penjual.

Kontrol yang didasarkan pada perilaku merupakan pemberdayaan manajer untuk memandu tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya, sehingga tenaga penjual termotivasi dalam bekerja secara efektif. Berdasarkan hal diatas maka hipotesis yang diajukan adalah ;

**H2: Semakin tinggi kontrol yang dilakukan oleh manajer penjualan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.**

### **2.1.3. Kualitas Komunikasi (Communication Quality)**

Kualitas komunikasi merupakan tingkat dimana adanya konteks komunikasi yang diterima dan dimengerti oleh sekelompok orang dalam suatu hubungan. Sedangkan menurut Soldow dan Thomas 1984 (dalam Sengupta et.all, 2000,p.255) “hubungan komunikasi mempunyai keterlibatan dalam kepentingan potensial untuk personal penjualan karena hal ini mempunyai pengaruh pada proses pengendalian dalam interaksi. Sedangkan menurut Gillis et.all (1998,p.100) komunikasi adalah proses interaksi antara 2 atau lebih orang yang dapat mengartikan perubahan melalui intensitas penggunaan simbol. Terdapat perbedaan secara umum pada penjual pada proses komunikasi pemasaran dengan satu cara atau dua cara. Komunikasi pemasaran dengan satu cara melibatkan penggunaan alat seperti iklan, publikasi dan promosi penjualan sedangkan dengan 2 cara, dalam berkomunikasi mempunyai tingkat keluasan dalam mengandalkan pertemuan antara tenaga penjual dan pelanggan. Komunikasi dapat dikembangkan pada kekuatan hubungan emosional atau fungsional dengan hubungan bisnis dan kesuksesan proses penjualan

melibatkan fungsinya dalam komunikasi interpersonal (Spiro dan Perreault 1979; dalam Sengupta et.al, 2000,p.254). Kesuksesan tenaga penjual bergantung dari bagaimana dia menjadi komunikator yang efektif. Komunikator yang efektif merupakan bagian yang diperlukan pada kesuksesan tenaga penjual (Parrish-Sprowl et.al, 1994,p.305) dimana komunikator yang baik dapat menyampaikan pesan-pesan yang dapat memikat pelanggan tanpa melibatkan emosional sehingga pelanggan dapat menerima pesan-pesan tersebut dengan senang hati. Beberapa bukti dari penelitian menganggap bahwa tidak semua tenaga penjual merupakan komunikator yang efektif, dimana tenaga penjual yang berbicara terlalu banyak, berbicara pada waktu yang tidak tepat dan hal-hal lainnya dapat membuat pelanggan merasa bosan, sehingga pelanggan menjauhkan diri dari presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjual terhadap produk yang ditawarkan (Boorom et.al,1998 p.16).

Parrish-Sprowl et.al (1994,p.298) melakukan suatu pengujian dengan mengembangkan pengujian dari Bass (1967) dimana menyatakan bahwa gaya komunikasi konsisten dengan 3 orientasi : tugas, pribadi dan interaksi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan signifikan pada variasi penjualan yang didukung secara proposisi bahwa komunikasi berpengaruh pada hasil penjualan. Disamping itu, kesuksesan tenaga penjual bergantung pada bagaimana mereka memilih gaya komunikasi yang tepat dalam menghadapi konsumen yang berbeda. Sebagai contoh; jika seorang tenaga penjual mempunyai gaya komunikasi yang relaks, konsumen akan mudah menerima pesan yang disampaikan oleh tenaga penjual karena penampilan tenaga penjual terlihat percaya diri tetapi jika tenaga penjual memiliki

gaya komunikasi yang tidak relaks seperti tidak percaya diri atau minder maka kemungkinan konsumen akan menolak pesan yang ditawarkan oleh tenaga penjual. Menurut Biong dan Salnes 1996 (dalam Sengupta et.al,2000,p.255) bahwa perubahan informasi mempunyai hubungan yang positif pada kinerja tenaga penjual dan efektifnya komunikasi dapat menaikkan kinerja pada hubungan antar distribusi. Sedangkan menurut Mohr et.al (1996,p.103) Kolaborasi komunikasi merupakan hal yang penting dibawah kondisi dimana adanya kelemahan integrasi dan pengendalian karakteristik pada kondisi seperti diatas merupakan kunci dari hubungan dengan konsumen. Dengan komunikasi yang baik maka akan terjalin hubungan yang erat dengan pelanggan sehingga memudahkan tenaga penjual dalam mempresentasikan produk yang ditawarkan. Berdasarkan hal diatas maka diajukan hipotesis :

**H3 : Semakin tinggi kualitas komunikasi yang dimiliki tenaga penjual maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.**

## **2.2. Kinerja Hasil Tenaga Penjual (Salesforce Outcome Performance)**

Kinerja tenaga penjual merupakan penilaian kontribusi dari tenaga penjual untuk mencapai objektifitas organisasi (Cravens et al. 1993,p.47). Taksiran utama dari kinerja difokuskan dalam beberapa faktor yang dihubungkan dengan karakteristik individu dari tenaga penjual termasuk kepribadiannya, sikap, efek dari persepsi, motivasi dan kepuasan dalam kinerja tenaga penjual (Pilling et.al 1999,p.35 ).

Perkembangan dari penilaian yang akurat dari kinerja tenaga penjual merupakan masalah yang belum terpecahkan baik dari segi penjualan maupun organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan Churchill 1985 (dalam Craven et.al,1993,p.49) menggunakan meta-analysis dari 116 artikel untuk menilai hubungan kinerja tenaga penjual. Analisis mereka menemukan kegagalan dalam memperkirakan secara individu dari kinerja tenaga penjual. Para ahli terdahulu menemukan kebenaran bahwa tenaga penjual hanya dinilai pada faktor-faktor yang mereka dapat kendalikan, konsep ini sering mengganggu dalam praktek. Untuk contoh, studi penggambaran dari praktek manajemen penjualan dimana konsisten dengan laporan hasil volume total penjualan (dan yang lainnya diukur dari hasil tenaga penjual yang tidak dapat dikendalikan secara keseluruhan untuk menaksir kinerja tenaga penjual {Craven et.al,1993,p.49}.

Arguably et.al (dalam Jones et.all,2000,p.41) membuktikan dengan meta-analysis, dimana menerangkan tentang kinerja dari tenaga penjual. Kinerja penjualan dapat diukur dengan volume penjualan, penilaian manajerial dari efektivitas penjualan dan perilaku tenaga penjual yang dikembangkan pada fungsi efektivitas organisasi. Secara konseptual dengan menggunakan pengujian, bentuk kinerja dilihat dari (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual dan (2) hasil yang dapat didukung atribut pada usaha mereka. Disini terlihat dimensi kinerja pada pendesainan perilaku dan hasil kinerja (Anderson dan Oliver,1994,p.64). Disamping itu menurut Boles et.al(dalam Pilling et.al 1999,p.35) penilaian kinerja dari tenaga penjual dicapai melalui 3 pendekatan perspective yaitu

hanya difokuskan pada pengukuran pengeluaran kinerja tanpa memperhatikan faktor pendapatan, sebagai contoh tenaga penjual dinilai hanya dari volume penjualan atau pencapaian quota. Pendekatan kedua kinerja diukur dengan penaksiran subjektif dari potensial faktor kelonggaran, seperti kesulitan daerah atau usaha pada tenaga penjual dan pendekatan ketiga dinilai secara aktual dari tenaga penjual melalui kinerja yang diharapkan, didasarkan tingkatan dalam faktor variasi pendapatan untuk mempengaruhi kinerja (Pilling et.al,1999,p.35). Namun dalam penelitian ini, kinerja tenaga penjual dilihat dari kinerja hasilnya, dimana kinerja hasil ini diukur dari volume penjualan, target penjualan serta waktu (kecepatan dalam menjual produk)

Selanjutnya untuk menciptakan hasil, tenaga penjual melibatkan variasi dalam tanggung jawab pekerjaan mereka. Aktivitas tenaga penjual dihubungkan dengan efektivitas perilaku tenaga penjual (mendirikan hubungan dengan konsumen, melakukan presentasi dalam penawaran produk dll) untuk mempertinggi hasil kinerja. Hasil dapat diartikan sebagai konsekuensi dari usaha dan keahlian tenaga penjual dan terdapat konseptual dan dukungan empiris untuk proporsi dari tingginya efektivitas perilaku tenaga penjual untuk meningkatnya kinerja hasil (Jaworski dan Kohli (1991,p.193). Berdasarkan hal diatas maka hipotesis yang diajukan:

**H4: Semakin tinggi efektivitas perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi pula kinerja hasil tenaga penjual.**

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Baldauf et.all (2001,p.109-122) dalam penelitiannya melakukan pengujian terhadap orientasi strategi perusahaan, kontrol manajer penjualan dan pendisainan daerah yang berantecedens kepada efektivitas perilaku tenaga penjual yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis dari masing-masing konstruk dalam penelitian ini. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi strategi penjualan mempunyai hubungan yang positif terhadap perilaku tenaga penjual. Sedangkan kontrol manajer penjualan mempunyai hubungan yang positif pula dengan efektivitas perilaku tenaga penjual. Disamping itu, pendesainan daerah mempunyai pengaruh yang kuat dengan efektivitas perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual tetapi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Pada penelitian Baldauf et. all ini menganggap bahwa konstruk pendesainan daerah mungkin mempunyai tingkat pengaruh yang kuat pada saat adanya kontak langsung antara manajer dengan tenaga penjual.

Penelitian Sengupta et.all (2000,p.253-261) meneliti tentang bagaimana tenaga penjual menjalin hubungan dan kepercayaan dalam mendirikan hubungan dengan pelanggan pada kinerjanya. Pada penelitian ini mengintegrasikan kemampuan individu dalam mendirikan proses hubungan yang diprediksi dari kualitas hubungan. Spesifiknya efektivitas tenaga penjual dipengaruhi oleh kemampuan strategi dan kemampuan *intrapreneurial* yang berantecedent pada konstruk hubungan, kualitas komunikasi dan kepercayaan pelanggan. Alat analisis

yang digunakan adalah analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis yang berada dalam masing-masing konstruk. Hasil dari penelitian ini adalah ada hubungan positif antara kemampuan strategi dan kualitas komunikasi dan relatif lemah untuk mendukung adanya hubungan positif antara kemampuan strategi dengan kepercayaan pelanggan. Disamping itu, kemampuan strategi dan kemampuan *intrapreneurial* mempunyai hubungan yang signifikan dengan operasional efektivitas tenaga penjual melalui proses berkelanjutan dari komunikasi dan kepercayaan pelanggan. Selanjutnya, kualitas komunikasi dan kepercayaan pelanggan mempunyai kekuatan dan hubungan yang positif dengan efektivitas tenaga penjual.

Disamping itu, peneliti lain (Shepherd, 1999, p.73-82) menyarankan agar peneliti selanjutnya menguji hubungan tenaga penjual dengan proses dari kualitas pelayanan yang dilakukan oleh tenaga penjual. Pada penelitian ini memberi perhatian untuk kritikal pada pengaruh tenaga penjual dalam proses pelayanan pengiriman dan penilaian akan kualitas pelayanan yang dilakukan dalam proses penjualan. Disamping itu, penelitian ini melakukan pengujian tentang alat ukur dari kualitas pelayanan dimana alat ukur yang digunakan berupa *SERVPERF*. Hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan antara tenaga penjual dengan proses pelayanan pengiriman dan beberapa contoh dalam penelitian ini telah menggambarkan bagaimana penilaian kualitas pelayanan dapat digunakan dalam perangkat manajemen penjualan sehingga terdapat hubungan yang signifikan dari penilaian kualitas pelayanan dengan perangkat manajemen penjualan.

**Tabel 2.1.**  
**Penelitian terdahulu**

Judul (Pengarang, Tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
Examining Business strategy, sales Management and salesperson antecedents of Sales Organization Effectiveness (Artur B, David W. Craven and Nigel F. Piercy, 2001, p.109-122)	Menguji tentang orientasi strategi perusahaan, kontrol manajer penjualan, pendesaian daerah yang berantecedent dengan efektivitas perilaku tenaga penjual yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual dan efektivitas organisasi	Multiple Regression Analysis	Orientasi strategi perusahaan, kontrol manajer penjualan, pendesaian daerah, berpengaruh pada efektivitas perilaku tenaga penjual yang akhirnya mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual tetapi kinerja hasil tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi
An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness (Sanjit Sengupta, Robert F. Krapfot dan Michael A. Pusateri (2000, p.253-261)	Menguji hubungan antara kemampuan strategi dan kemampuan <i>intrapreneurial</i> yang berantecedent pada konstruk orientasi hubungan kualitas komunikasi dan kepercayaan pelanggan yang dapat mempengaruhi efektivitas tenaga penjual	Multiple Regression Analysis	Terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan strategi dan kualitas komunikasi. Disamping itu, adanya hubungan yang lemah Antara kemampuan strategi dan kepercayaan pelanggan. Namun, kualitas komunikasi dan kepercayaan pelanggan mempunyai hubungan yang positif dengan efektivitas tenaga penjual
Service Quality and the Sales force: A Tool for Competitive Advantage (C. David Shepherd, 1999 p.73-82)	Menguji hubungan tenaga penjual dengan proses pelayanan pengiriman dan bagaimana penilaian kualitas pelayanan dapat digunakan dalam proses manajemen penjualan	SERVPERF	Terhadap hubungan yang signifikan antara tenaga penjual dan proses pelayanan pengiriman, serta terdapat hubungan yang signifikan juga antara kualitas pelayanan dengan proses manajemen penjualan.

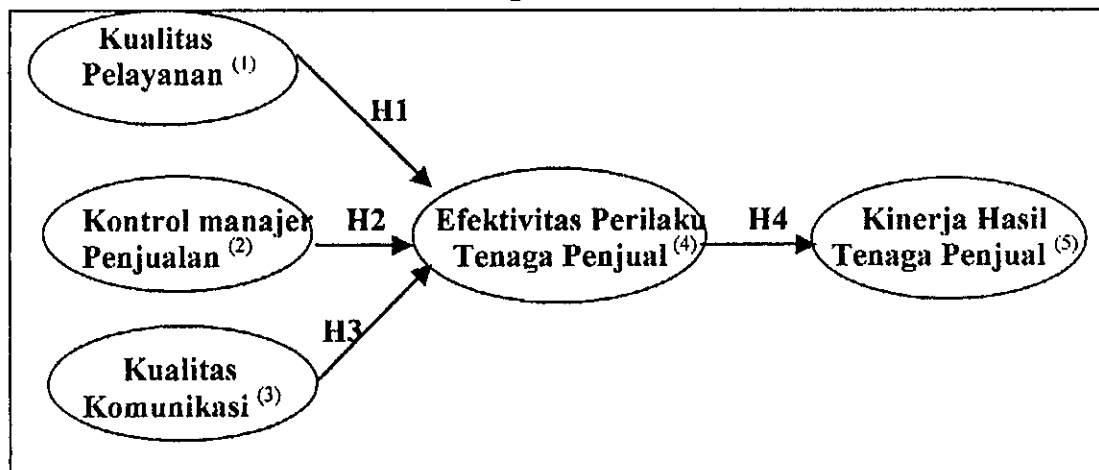
Sumber: Baldauf et. al (2001, p.109-122), Sengupta et. al (2000, p.253-261), Shepherd (1999, p.73-82)

Berdasarkan uraian tentang penelitian terdahulu diatas, maka penelitian ini bermaksud untuk mengembangkan konstruk dari penelitian-penelitian terdahulu dengan menguji efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Masalah ini menarik diteliti lebih lanjut dalam ruang lingkup yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa implikasi manajerial yang berhubungan dengan efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

#### 2.4. Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai pengaruh kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual yang konsekuensinya terhadap kinerja hasil tenaga penjual maka Kerangka pikir Teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1.  
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber;

1. Shephord (1999,p.73)
2. . Baldauf, Craven & Piercy ( 2001,p.111.)
3. Sengupta, Krapfel dan Pusateri (2000,p.254)
4. Baldauf, Craven & Piercy ( 2001,p.112) dikembangkan dalam penelitian ini
5. . Baldauf, Craven & Piercy ( 2001,p118.)

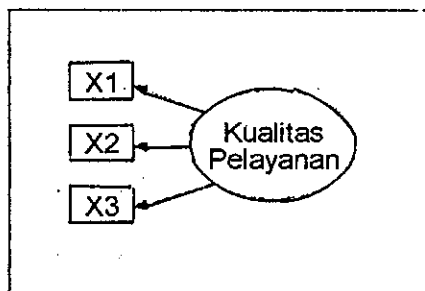
Kerangka pikir teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model dari efektivitas perilaku tenaga penjual yang terdiri dari 3 variabel yang mempengaruhinya yaitu kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual. Hubungan konstruk-konstruk ini dijelaskan berdasarkan pada penelitian-penelitian terdahulu sehingga secara sistematis dapat dijabarkan dalam kerangka pikir teoritis yang akhirnya membantu untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian ini.

## **2.5. Dimensionalisasi Variabel**

Variabel kualitas pelayanan dibentuk oleh 3 indikator yaitu, kecepatan layanan, ketepatan jadwal dan keramahtamahan.

Gambar 2.2. ....

**Gambar 2.2**  
**Dimensi-Dimensi Dari Variabel Kualitas Pelayanan**



Sumber : Brady & Cronin (2001,p.36), Wakefield (2001,p.59)

Keterangan :

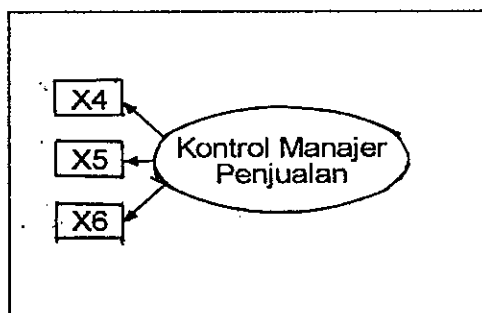
X1 : Kecepatan layanan

X2 : Ketepatan Jadwal

X3 : Kcramahtamahan

Variabel kontrol manajer terdiri dari 3 indikator yaitu: memonitor, mengarahkan dan menilai.

**Gambar 2.3.**  
**Dimensi-Dimensi dari Variabel Kontrol Manajer Penjualan**



Sumber : Craven, Ingram (1993p.47), Anderson dan Oliver (1994,p.53)

Keterangan :

X4 : Memonitor

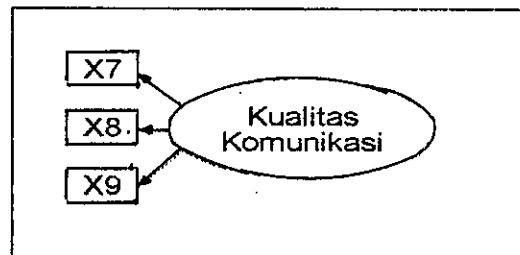
X5 : Mcngarahkan

X6 : Menilai

Variabel kualitas komunikasi terdiri atas 3 indikator : mempunyai rasa percaya diri, dapat meyakinkan pelanggan, mampu mengubah suasana menjadi relaks.

**Gambar 2.4.**

**Dimensi-Dimensi dari Variabel Kualitas Komunikasi**



Sumber : Parrish-sprowl, et.al (1994,p.295), Sengupta et.al (2000,p.254)

Keterangan :

X7 : Mempunyai rasa percaya diri

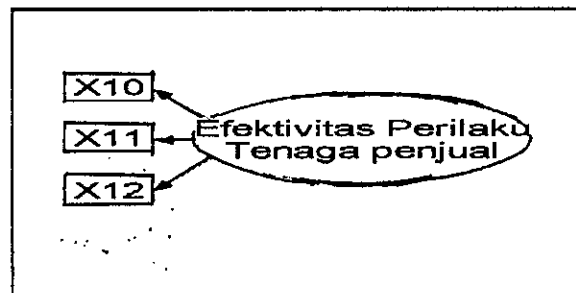
X8 : Dapat meyakinkan pelanggan

X9 : Mampu mengubah suasana menjadi relaks.

Variabel efektivitas perilaku tenaga penjualan terdiri dari 3 indikator yaitu ; efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, efektivitas dalam mempresentasikan suatu produk dan mengerti akan kebutuhan pelanggan.

**Gambar 2.5**

**Dimensi-Dimensi dari Variabel Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual**



Sumber: Behrman & Perreault 1982 (dalam Baldauf et.al 2001,p.112), Humphreys et.al (1996,p.48) yang dikembangkan dalam penelitian ini

Keterangan :

X10 : efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan

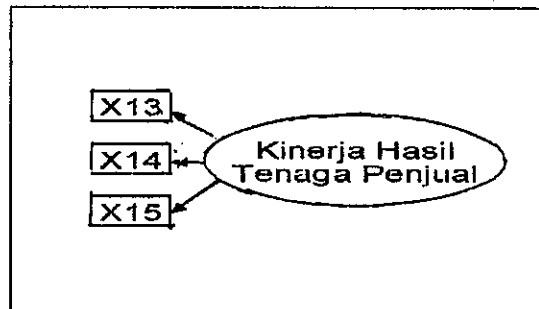
X11 : efektivitas dalam mempresentasikan suatu produk

X12 : Mengerti akan kebutuhan pelanggan.

Variabel kinerja hasil tenaga penjual dilihat dari 3 indikator yaitu: kemampuan dalam mencapai target, kemampuan dalam menjual produk dengan cepat dan kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan.

**Gambar 2.6**

**Dimensi-Dimensi dari Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual**



Sumber: Behrman dan Perreault 1982 (dalam Craven, Igram dan Young (1993,p.50), Baldauf et.al (2001,p.118)

Keterangan :

X13 : Kemampuan dalam mencapai target

X14 : Kemampuan dalam menjual produk dengan cepat

X15 : Kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan.

## **2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.6.1 Hipotesis**

Dari uraian dan kerangka pikir teoritis tersebut di atas maka disimpulkan hipotesis adalah sebagai berikut:

- H1 : Semakin tinggi kualitas pelayanan yang ditawarkan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.
- H2 : Semakin tinggi kontrol yang dilakukan oleh manajer penjualan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual
- H3 : Semakin tinggi kualitas komunikasi yang dimiliki tenaga penjual maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual
- H4 : Semakin tinggi efektivitas perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi pula kinerja hasil tenaga penjual.

### **2.6.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 .....

**Tabel 2.2.**

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Penyusunan
Kualitas Pelayanan	Kualitas pelayanan merupakan keseluruhan dari persepsi pelanggan dalam hal; pelayanan produk, pelayanan dalam pengiriman dan pelayanan secara keseluruhan. Indikator yang digunakan berupa kecepatan layanan, ketepatan jadwal dan keramahan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kualitas pelayanan dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju
Kontrol manajer penjualan	Sistem kontrol manajemen penjualan dikembangkan dengan aktivitas dari manajer dalam memonitor, pengarahan, penilaian dan pemberian kompensasi. Indikator yang digunakan berupa adanya monitor dari manajer penjualan, adanya pengarahan dari manajer penjualan, penilaian yang dilakukan manajer penjual	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kontrol manajer penjualan dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju
Kualitas komunikasi	Tingkat dimana adanya kontak komunikasi yang diterima dan dimengerti oleh sekelompok orang dalam suatu hubungan. Indikator yang digunakan mempunyai rasa percaya diri, dapat meyakinkan pelanggan dan mampu mengubah suasana menjadi relaks.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kualitas komunikasi dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju
Efektivitas perilaku tenaga penjual	Kejelasan dari perilaku tenaga penjual melibatkan pertanggung-jawaban terhadap pekerjaan mereka. Indikator dari variabel ini berupa; efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, efektivitas dalam mempresentasikan produk mengerti akan kebutuhan pelanggan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur Efektivitas perilaku tenaga penjual dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju
Kinerja hasil tenaga penjual	Taksiran utama dari kinerja yang difokuskan dalam beberapa faktor yang dihubungkan dengan karakteristik individu dari tenaga penjual. Indikator yang digunakan; kemampuan untuk memperoleh target penjualan, kemampuan dalam menjual produk dengan cepat dan kemampuan untuk meningkatkan volume penjualan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja hasil tenaga penjual dengan alternatif jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju

Sumber: Shepherd (1999,p.73), Baldauf, Craven & Piercy ( 2001,p.111,112,118.), Sengupta et.al

(2000,p.254)

## **2.7.Simpulan Bab II**

Pada bab ini telah dikembangkan kerangka pikir teoritis. Topik penelitian ini dikelompokkan dalam 5 variabel yang meliputi; kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi, efektivitas perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual. Dalam penelitian ini dikembangkan bersama pada sebuah model penelitian.

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

Pada Bab III ini menggambarkan obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisa suatu model mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Sebuah kerangka pemikiran teoritis model telah dikembangkan pada Bab II yang akan digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 5 sub sebagai berikut; desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

#### **3.1. Desain dan Objek Penelitian**

##### **3.1.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian kausal yaitu untuk membuktikan identifikasi dan pengaruhnya yang mempunyai hubungan antar variabel (Churchill,1995; Zikmund,1994 dalam Ferdinand 1999,p.72). Dalam penelitian ini untuk membuktikan hubungan antara kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi yang berpengaruh pada efektivitas perilaku tenaga penjual dan pengaruh efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

### **3.1.2. Obyek Penelitian**

Dalam penelitian ini memilih obyek penelitian pada asuransi jiwa di kota Semarang. Alasan dari pengambilan obyek penelitian pada asuransi jiwa adalah; pertama, di kota Semarang terdapat asuransi jiwa yang sedang berkembang baik yaitu sejumlah 26 asuransi jiwa (DAI,2002). Kedua, kurangnya tingkat kesadaran masyarakat akan perlunya asuransi jiwa merupakan suatu tantangan bagi tenaga penjual untuk meyakinkan calon pelanggan agar mereka bersedia menjadi pelanggan asuransi tersebut.

### **3.2. Jenis dan Sumber data**

#### **3.2.1. Data Primer :**

Dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang diperlukan, peneliti melakukan observasi lapangan. Data yang dikumpulkan berupa jumlah tenaga penjual yang bekerja di kota Semarang pada asuransi jiwa. Data diperoleh dengan membagi kuesioner atau daftar pertanyaan kepada tenaga penjual. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi :**

Populasi merupakan jumlah keseluruhan obyek (orang, kejadian atau segala sesuatu) yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo,1999,p.115).

Dalam penelitian ini populasi yang akan digunakan adalah tenaga penjual yang bekerja pada Asuransi Jiwa di kota Semarang sejumlah 561 tenaga penjual

### 3.3.2. Sampel :

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo,1999,p.115). Sampel yang digunakan adalah tenaga penjual yang bekerja pada asuransi jiwa di kota Semarang. Penelitian ini menggunakan sampel tersebut disesuaikan dengan kerangka pikir teoritis yang telah disebutkan dalam BAB II, dimana tenaga penjual diharapkan telah mengerti apa yang dibutuhkan pelanggan, bagaimana menjalin hubungan dengan pelanggan dan meyakinkan pelanggan melalui presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjual tersebut.

Teknik Pengambilan Sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu penentuan responden dilakukan berdasarkan pertimbangan subyektif yang mempunyai ciri tertentu (Indriantoro dan Supomo,1999,.p131) Ciri yang dimaksudkan dalam penelitian ini berkaitan dengan tenaga penjual yang telah bekerja lebih dari 1 tahun.

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* SEM, dimana pendapat Hair (dalam Ferdinand,2000,p.43) menyatakan bahwa Ukuran sampel yang sesuai adalah 100-200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik dan ukuran sampel ideal serta representatif adalah

tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima, sehingga sampel minimal yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 75 responden dengan perhitungan:

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimal} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\ &= 15 \times 5 \\ &= 75 \text{ responden}\end{aligned}$$

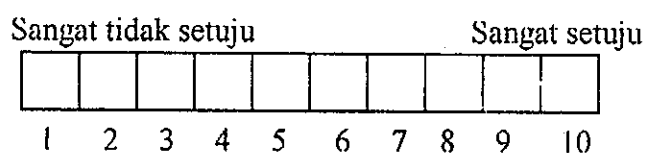
Berdasarkan pada pendapat Hair, maka pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 tenaga penjual yang bekerja lebih dari 1 tahun.

### **3.4. Metode pengumpulan data :**

#### **3.4.1. Wawancara**

Dalam Penelitian ini menggunakan wawancara yang dipandu dengan memberikan atau menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu tenaga penjual yang bekerja lebih dari 1 tahun pada asuransi jiwa di kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket yaitu angket tertutup dan angket terbuka. Angket tertutup dan angket terbuka digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval, dimana peneliti memilih skala 1-10 diharapkan lebih banyak variasi jawaban yang dihasilkan dan pada skala tersebut diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju;



### 3.5. Teknik Analisis

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian guna menyelesaikan masalah-masalah tertentu, dibutuhkan analisis data dan interpretasi. Metode yang dipilih untuk menganalisis data adalah; Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS.

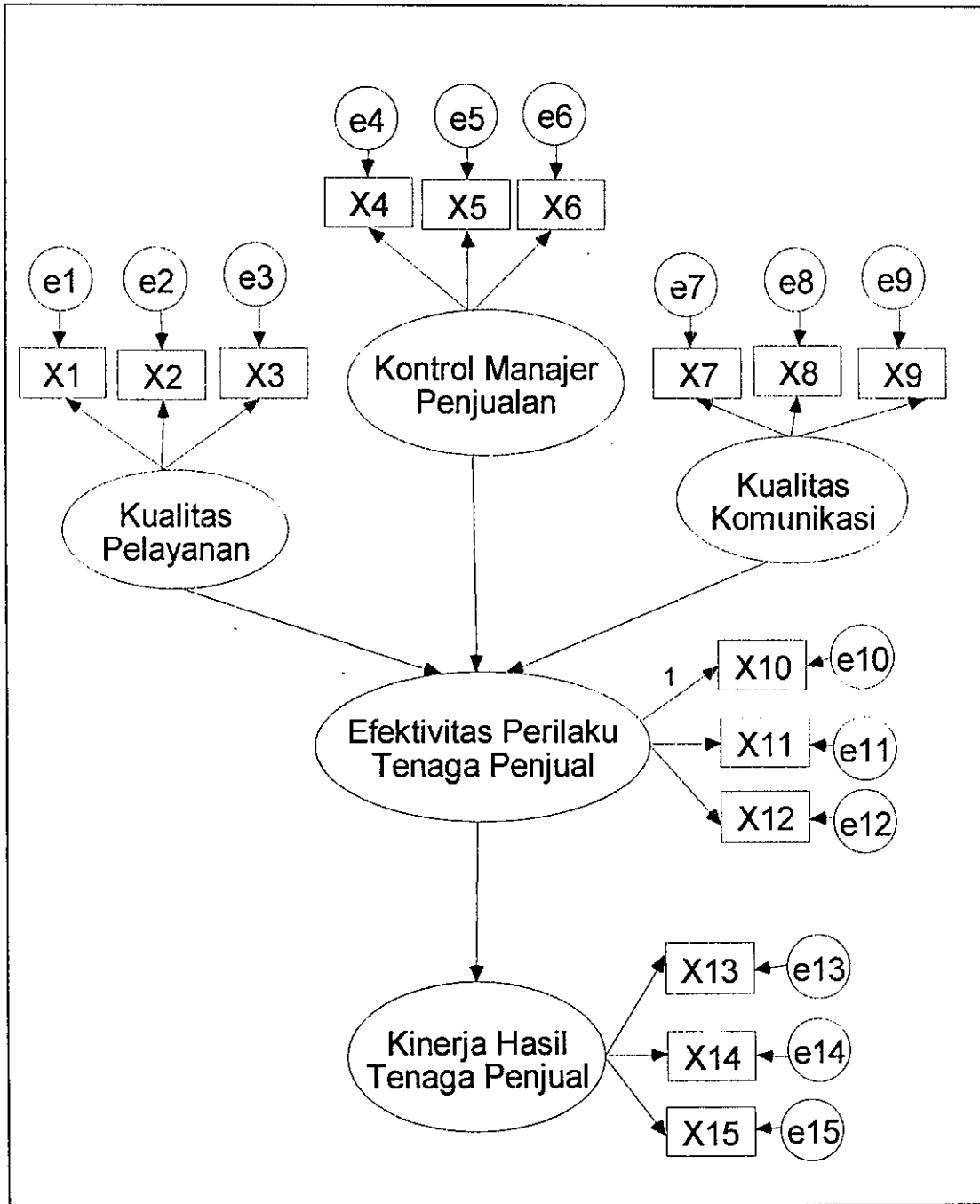
Menurut Ferdinand (2000,p.30) terdapat beberapa langkah dalam membuat permodelan SEM :

1. Pengembangan Model, Pertama-tama peneliti melakukan pencarian model dari justifikasi teoritis yang kuat, kemudian dikembangkan.
2. Pengembangan diagram alur (path diagram), Model teoritis yang telah dikembangkan digambar dalam sebuah path diagram, sehingga mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausal yang ingin diuji. Konstruksi-konstruksi pada model dapat dibedakan menjadi 2 yaitu; *Konstruksi eksogen (Exogenous Constructs)* dan *konstruksi endogen (Endogenous Constructs)* . *Path diagram* yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

Gambar 3.1.....

Gambar 3.1.

Part Diagram



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

**Tabel 3.1.**  
**Variabel dan Dimensi**

Variabel	Dimensi	Simbol
Kualitas Pelayanan	Kecepatan layanan	X1
	Ketepatan jadwal	X2
	Keramahtamahan	X3
Kontrol manajer penjualan	Memonitor	X4
	Mengarahkan	X5
	Menilai	X6
Kualitas komunikasi	Mempunyai rasa percaya diri	X7
	Dapat meyakinkan pelanggan	X8
	Dapat mengubah suasana menjadi relaks	X9
Efektivitas perilaku tenaga penjual	Efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan	X10
	Efektivitas dalam mempresentasikan produk yang ditawarkan	X11
	Mengerti akan kebutuhan pelanggan	X12
Kinerja hasil tenaga penjual	Kemampuan dalam mencapai target penjualan	X13
	Kemampuan dalam menjual produk dengan cepat	X14
	Kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan	X15

Sumber: Wakelield (2001,p.59), Craven et.al (1993p.47-50), Anderson et.al (1994,p.53), Parrish-sprowl et.al (1994,p.295), Sengupta et.al (2000,p.254), Baldauf et.al (2001,p.112-118), Humphreys et.al (1996,p.48)

### 3. Konversi diagram alur kedalam persamaan

Pada langkah ini mulai mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Dimana persamaan-persamaan tersebut adalah:

- Persamaan struktural (structural equations). Dimana bentuk persamaannya adalah;  $V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + Error$  dan melakukan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Dimana konstruk yang ada diukur dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2.**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Kualitas Pelayanan} + e1$	$X10 = \lambda_{10} \text{ Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} + e10$
$X2 = \lambda_2 \text{ Kualitas Pelayanan} + e2$	$X11 = \lambda_{11} \text{ Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} + e11$
$X3 = \lambda_3 \text{ Kualitas Pelayanan} + e3$	$X12 = \lambda_{12} \text{ Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} + e12$
$X4 = \lambda_4 \text{ Kontrol Manajer Penjualan} + e4$	$X13 = \lambda_{13} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e13$
$X5 = \lambda_5 \text{ Kontrol Manajer Penjualan} + e5$	$X14 = \lambda_{14} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e14$
$X6 = \lambda_6 \text{ Kontrol Manajer Penjualan} + e6$	$X15 = \lambda_{15} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjual} + e15$
$X7 = \lambda_7 \text{ Kualitas Komunikasi} + e7$	
$X8 = \lambda_8 \text{ Kualitas Komunikasi} + e8$	
$X9 = \lambda_9 \text{ Kualitas Komunikasi} + e9$	

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

#### 4. Pemilihan Matrik Input dan Estimasi Model

Pada data input untuk keperluan estimasi, SEM menggunakan matrik Varians/Kovarians atau matrik korelasi. Menurut Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori. Dengan menggunakan matrik varians atau kovarians ini maka standar error akan menunjukkan angka yang akurat.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik (Ferdinand, 2000, p.46).

## 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap 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* statistik, Menurut Hulland dalam Ferdinand (2000, p.52) Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*). Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*). Menurut Hulland "Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (dalam Ferdinand,2000, p.55).

- CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya 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 dalam Ferdinand,2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental 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 dalam Ferdinand,2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,2000, p.57).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

**Tabel 3.3.**

**Goodness-of-fit Indexes**

Goodness of fit index	Cutt-of Value
$X^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil
Significaned Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIND/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Menurut Tabachnick dan Fidell (1997) Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (dalam Ferdinand, 2000,p.62)

### 3.6. Simpulan Bab III

Bab ini telah menjelsakan metodologi penelitian. Desain penelitian dan metode pengumpulan data yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukurannya akan dikembangkan pada bab selanjutnya

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses analisis data, untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model of Structural Equation Modelling (SEM)*, yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi *criteria goodness of fit*.

#### **4.1. Gambaran Objek Penelitian**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Dalam hal ini objek penelitian yang diambil adalah tenaga penjual yang bekerja lebih dari 1 tahun pada Asuransi Jiwa khususnya di kota Semarang. Dari pengumpulan data lapangan, 200 kuesioner yang disebarkan, diperoleh hasil 100 tenaga penjual yang bekerja lebih dari 1 tahun pada Asuransi Jiwa. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan.

#### **4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Pada penelitian ini, proses analisis data dan pengujian model penelitian mengikuti 7 langkah proses analisis *Structural Equation Model* (Ferdinand,

2000, p.30). Tujuh langkah proses analisis SEM telah dituangkan secara rinci pada Bab III, yang secara singkat akan diterangkan kembali sebagai berikut :

#### **4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis pada penelitian ini digunakan sebagai landasan untuk analisis SEM dimana dasar pada model tersebut berupa hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Pada model teoritis yang telah dibangun, juga menerangkan secara rinci mengenai konstruk yang menyusun model penelitian, seperti tertuang dalam Bab III. Konstruk yang membentuk model penelitian ini telah diuraikan mengenai definisi operasional variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk.

#### **4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

Diagram alur dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur (*path diagram*) seperti tertuang dalam Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4,01.

#### **4.2.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah ditertera dalam diagram alur dinyatakan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukurannya (*measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Bab III.

#### 4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari hasil pengolahan data, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1.

#### *Sample Covarians – Estimates*

	X12	x15	x14	X13	x11	x10	x7	X8	x9	x4	X5	x6	x1	x2	x3
x12	1,77	0,822	1,019	0,803	1,383	1,233	0,68	0,443	0,854	0,748	0,853	0,836	0,864	0,77	0,855
x15	0,822	1,594	1,118	0,976	1,058	1,018	0,973	0,696	1,041	0,672	0,666	0,602	0,723	0,661	0,746
x14	1,019	1,118	1,861	1,137	1,085	1,195	0,696	0,477	0,793	0,806	0,857	0,783	0,872	0,859	0,919
x13	0,803	0,976	1,137	1,76	1,002	1,202	1,027	0,93	1,298	0,686	0,69	0,759	0,701	0,742	0,656
x11	1,383	1,058	1,085	1,002	2,136	1,466	0,747	0,572	1,012	0,894	1,042	0,795	1,075	0,992	1,002
x10	1,233	1,018	1,195	1,202	1,466	2,316	1,077	0,862	1,422	0,774	0,842	0,735	1,105	0,952	0,872
x7	0,68	0,973	0,696	1,027	0,747	1,077	2,1	1,097	1,476	0,422	0,427	0,484	0,726	0,505	0,655
x8	0,443	0,696	0,477	0,93	0,572	0,862	1,097	1,86	1,498	0,456	0,43	0,279	0,411	0,362	0,326
x9	0,854	1,041	0,793	1,298	1,012	1,422	1,476	1,498	2,47	0,7	0,658	0,576	0,804	0,761	0,632
x4	0,748	0,672	0,806	0,686	0,894	0,774	0,422	0,456	0,7	2,38	1,696	1,442	1,248	1,242	1,124
x5	0,853	0,666	0,857	0,69	1,042	0,842	0,427	0,43	0,658	1,696	2,34	1,509	1,121	1,132	0,996
x6	0,836	0,602	0,783	0,759	0,795	0,735	0,484	0,279	0,576	1,442	1,509	2,118	1,062	0,954	0,953
x1	0,864	0,723	0,872	0,701	1,075	1,105	0,726	0,411	0,804	1,248	1,121	1,062	2,788	2,001	1,897
x2	0,77	0,661	0,859	0,742	0,992	0,952	0,505	0,362	0,761	1,242	1,132	0,954	2,001	2,438	1,74
x3	0,855	0,746	0,919	0,656	1,002	0,872	0,655	0,326	0,632	1,124	0,996	0,953	1,897	1,74	2,348

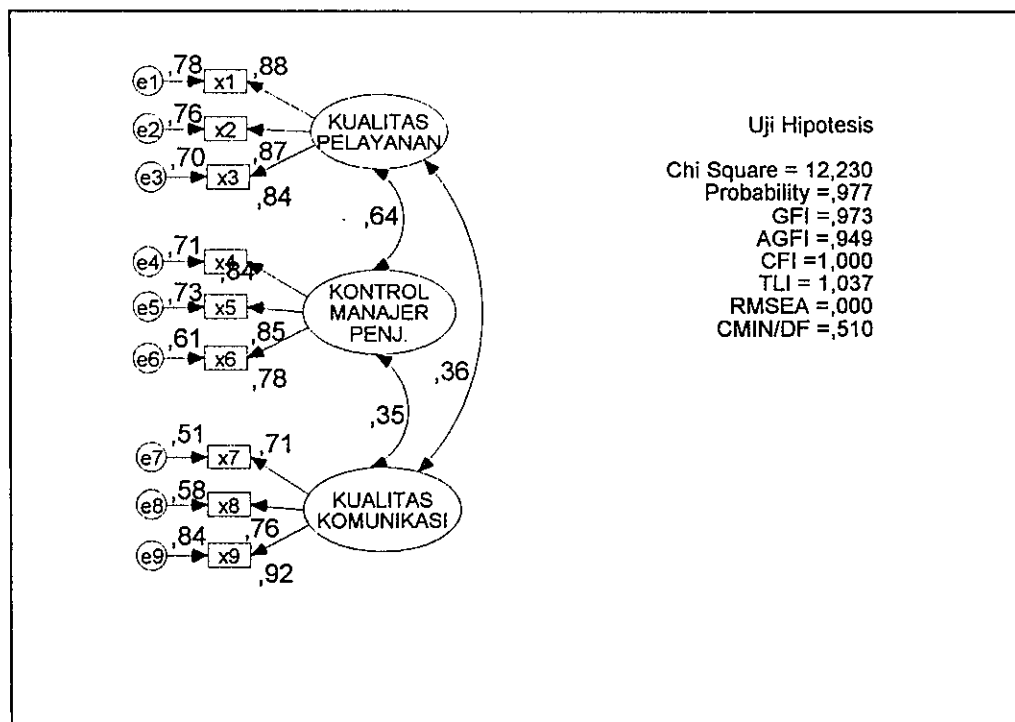
Sumber : Data primer yang diolah (2002)

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, hal ini dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### 4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis factor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk eksogen ini terdiri dari 3 unobserved variabel dengan 9 observed variable sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis factor konfirmatori adalah untuk menguji *unidimensionalitas* dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil pengolahan data untuk analisis factor konfirmatori ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.2.

**Gambar 4.1.**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.2.

Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil (<36.415)	12.230	Baik
Probability	≥ 0.05	0.977	Baik
GFI	≥ 0.90	0.973	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.949	Baik
TLI	≥ 0.95	1.037	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.510	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.3.

Regression Weight Analisis Faktor Konfrimatori Kontruk Eksogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	KUALITAS_PELAYANAN	1				
x2	<--	KUALITAS_PELAYANAN	1.062	0.103	10.3	0	par-1
x1	<--	KUALITAS_PELAYANAN	1.146	0.109	10.5	0	par-2
x6	<--	KONTROL_MANAJER_PENJUALAN.	1				
x5	<--	KONTROL_MANAJER_PENJUALAN	1.152	0.133	8.68	0	par-3
x4	<--	KONTROL_MANAJER_PENJUALAN	1.148	0.137	8.36	0	par-4
x9	<--	KUALITAS_KOMUNIKASI	1				
x8	<--	KUALITAS_KOMUNIKASI	0.722	0.093	7.75	0	par-5
x7	<--	KUALITAS_KOMUNIKASI	0.72	0.101	7.12	0	par-6

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai yang lebih besar pada batas signifikansi yaitu sebesar 0.977 atau > dari 0.05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Dengan demikian, konstruk eksogen penelitian ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam tabel 4.3. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.  $CR > 1.96$  menunjukkan bahwa variabel-variabel diatas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

Berdasarkan Tabel 4.3., Dimensi-dimensi pembentuk variabel laten dari kualitas pelayanan adalah; kecepatan layanan, ketepatan jadwal dan keramah tamahan. Sedangkan dimensi-dimensi berupa; monitor, mengarahkan dan menilai merupakan variabel pembentuk variabel laten dari kontrol manajer penjualan dan untuk dimensi-dimensi berupa; mempunyai rasa percaya diri, meyakinkan pelanggan dan mampu mengubah suasana menjadi relaks merupakan variabel pembentuk variabel laten dari kualitas komunikasi. Dimensi-dimensi diatas menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai  $CR > 1.96$  dengan  $p < 0,05$ . Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuknya. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

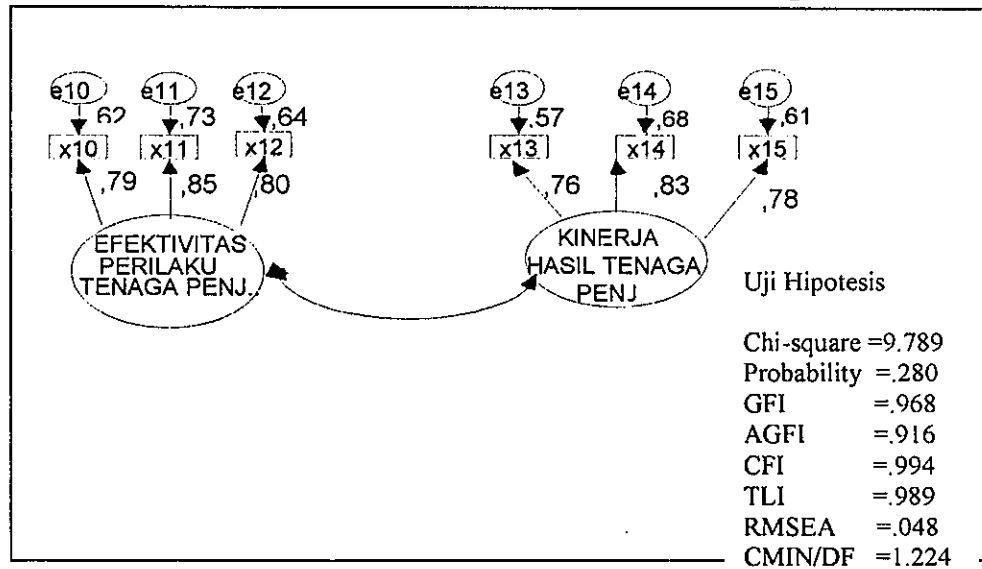
#### **4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Hasil pengujian pada analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen, mempunyai tujuan yang sama dengan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen, yaitu menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk

variable laten (konstruk) endogen. Hasil pengujian ini ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.4. dan Tabel 4.5.

**Gambar 4.2.**

**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen**



Sumber: Data primer yang diolah

**Tabel 4.4.**

**Hasil Pengujian Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Endogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil (<15.507)	9.789	Baik
Probability	≥ 0.050	0.280	Baik
GFI	≥ 0.90	0.968	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.916	Baik
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.224	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.5.

## Regression Weight Analisis Faktor Konfrimatori Kongsruk Endogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--	EFEKTIVITAS PERILAKU_TENAGA PENJ.	1.037	0.121	8.55	0	par-1
x13	<--	KINERJA HASIL_TENAGA PENJUAL	1				
x15	<--	KINERJA HASIL_TENAGA PENJUAL	0.983	0.132	7.45	0	par-2
x14	<--	KINERJA HASIL_TENAGA PENJUAL	1.123	0.143	7.87	0	par-3
x10	<--	EFEKTIVITAS PERILAKU_TENAGA PENJ.	1				
x12	<--	EFEKTIVITAS PERILAKU_TENAGA PENJ.	0.887	0.11	8.06	0	par-4

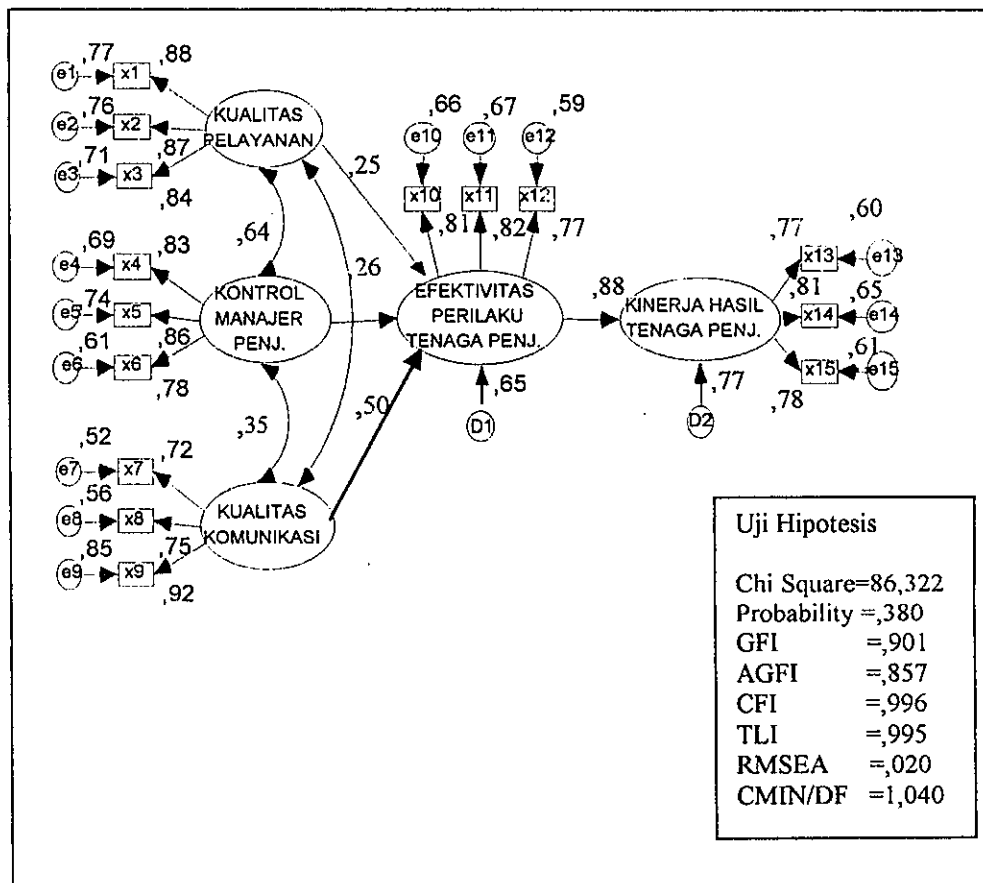
Sumber: data primer yang diolah

Hasil pengolahan data analisis faktor konfirmatori endogen menunjukkan bahwa pada pengujian kelayakan model telah memberikan hasil yang memenuhi syarat kriteria *goodness of fit*. Selain itu, dari nilai *regression weight* pada tabel 4.5. juga terlihat bahwa masing-masing indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria statistik, yaitu nilai C.R.>1.96 dan  $p < 0.05$ . Nilai C.R yang >1.96 pada tingkat signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa dimensi-dimensi dari efektivitas perilaku tenaga penjual berupa efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, efektivitas dalam mempresentasikan suatu produk dan mengerti akan kebutuhan pelanggan merupakan variabel pembentuk variabel laten tersebut. Sedangkan dimensi-dimensi berupa; kemampuan dalam mencapai target, kemampuan dalam menjual produk dengan cepat dan kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan merupakan variabel pembentuk variabel laten dari kinerja hasil tenaga penjual. Dengan hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka kedua konstruk pada model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.2.4.3. Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara Full Model. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.6. dan Tabel 4.7.

**Gambar 4.3.**  
*Structural Equation Model*



Sumber: Data primer yang diolah

Keterangan :

- X1 : Kecepatan layanan
- X2 : Ketepatan jadwal
- X3 : Keramah tamahan
- X4 : Memonitor
- X5 : Mengarahkan
- X6 : Menilai
- X7 : Mempunyai rasa percaya diri

- X8 : Dapat menyakinkan pelanggan
- X9 : Mampu mengubah suasana menjadi relaks
- X10 : Keefektifan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan
- X11 : Keefektifan dalam mempresentasikan suatu produk
- X12 : Mengerti akan kebutuhan pelanggan
- X13 : Kemampuan dalam mencapai target
- X14 : Kemampuan dalam menjual produk dengan cepat
- X15 : Kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan

**Tabel 4.6.**

***Regression Weights***

		Estimate	Std Est	S.E.	C.R.	P	Label
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KONTROL MANAJER_PENJ.	0.283	0.260	0.125	2.26	0.024	H2
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KUALITAS_PELAYANAN	0.244	0.254	0.109	2.23	0.026	H1
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KUALITAS_KOMUNIKASI	0.425	0.498	0.088	4.81	0	H3
KINERJA HASIL_TENAGA PENJ.	<-- EFEK.PERILAKU_TENAG PENJ.	0.731	0.880	0.101	7.21	0	H4
x3	<-- KUALITAS_PELAYANAN	1	0.841				
x2	<-- KUALITAS_PELAYANAN	1.054	0.870	0.101	10.4	0	par-5
x1	<-- KUALITAS_PELAYANAN	1.14	0.880	0.108	10.6	0	par-6
x6	<-- KONTROL_MANAJER_PENJ.	1	0.782				
x5	<-- KONTROL_MANAJER_PENJ.	1.155	0.860	0.132	8.77	0	par-7
x4	<-- KONTROL_MANAJER_PENJ.	1.129	0.833	0.134	8.43	0	par-8
x9	<-- KUALITAS_KOMUNIKASI	1	0.922				
x8	<-- KUALITAS_KOMUNIKASI	0.706	0.750	0.084	8.42	0	par-9
x7	<-- KUALITAS_KOMUNIKASI	0.718	0.718	0.095	7.52	0	par-10
x11	<-- EFEK.PERILAKU_TENAG PENJ.	0.966	0.818	0.109	8.84	0	par-11
x13	<-- KINERJA HASIL_TENAG PENJ.	1	0.774				
x15	<-- KINERJA HASIL_TENAG PENJ.	0.961	0.782	0.125	7.67	0	par-12
x12	<-- EFEK.PERILAKU_TENAG PENJ.	0.827	0.769	0.102	8.14	0	par-13
x10	<-- EFEK.PERILAKU_TENAG PENJ.	1	0.813				
x14	<-- KINERJA HASIL_TENAG PENJ.	1.075	0.809	0.134	8	0	par-14

Sumber: Data primer yang diolah

**Tabel 4.7.**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil (<105.267)	86.322	Baik
Probability	≥ 0.050	0.380	Baik
GFI	≥ 0.90	0.901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.857	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0.995	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.040	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.020	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

#### 4.2.5. Langkah 5 ; Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan model penelitian, diketahui; *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

#### 4.2.6. Langkah 6 ; Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi pada tingkat *goodness of fit*, namun perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi criteria yang disyaratkan oleh SEM.

##### 4.2.6.1. Evaluasi Outlier Univariate

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka akan dikategorikan sebagai outlier sehingga observasi-observasi yang mempunyai Zscore  $\geq 3.0$  akan dikategorikan sebagai outlier (Ferdinand,2000,p.94). Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada tabel 4.8.

Tabel 4.8.....

Tabel 4.8.

## Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1,51347	2,06166	-4,16E-17	1
Zscore(X2)	100	-1,66322	2,16028	-7,48E-16	1
Zscore(X3)	100	-1,83128	2,06506	-1,35E-15	1
Zscore(X4)	100	-1,80587	2,06385	1,25E-15	1
Zscore(X5)	100	-1,93849	1,96451	2,85E-16	1
Zscore(X6)	100	-2,02351	2,0782	3,12E-17	1
Zscore(X7)	100	-1,96351	2,15574	1,57E-15	1
Zscore(X8)	100	-2,17432	2,20351	-1,62E-15	1
Zscore(X9)	100	-1,83598	1,9626	-7,98E-16	1
Zscore(X10)	100	-1,71312	2,21005	5,16E-16	1
Zscore(X11)	100	-1,78385	2,30131	1,15E-15	1
Zscore(X12)	100	-1,97418	2,51259	-4,25E-16	1
Zscore(X13)	100	-1,48517	2,26526	-1,01E-15	1
Zscore(X14)	100	-1,69937	1,94735	-1,33E-15	1
Zscore(X15)	100	-1,82054	2,12002	-4,26E-16	1
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah

## 4.2.6.2. Evaluasi Outlier Multivariate

Evaluasi outlier multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p < 0,001$  dengan 15 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (15,0.001) = 32,8013$ . Jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada bebas sebesar 32,8013 jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *mahanobis distance* yang lebih besar dari merupakan multivariate outliers. Dalam analisis AMOS, paada penelitian ini tidak ditemukan data yang mempunyai nilai  $<$  dari 32,8013 dengan demikian tidak terdapat outlier multivariate.

#### 4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada lebih besar dari  $\pm 1.96$  pada tingkat signifikansi 0.05 (5%) dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal (Ferdinand,2000,p91). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada tabel 4.9.

Table 4.9.  
Normalitas Data

	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	5	10	0,088	0,361	-0,85	-1,736
x14	5	10	0,075	0,308	-0,607	-1,239
x13	5	10	0,294	1,199	-0,632	-1,291
x12	4	10	0,373	1,523	-0,444	-0,906
x11	4	10	0,368	1,504	-0,58	-1,184
x10	4	10	0,146	0,596	-0,759	-1,55
x7	4	10	0,324	1,321	-0,274	-0,56
x8	4	10	0,131	0,534	-0,721	-1,471
x9	4	10	0,258	1,054	-0,585	-1,195
x4	4	10	-0,007	-0,027	-0,58	-1,184
x5	4	10	0,268	1,096	-0,718	-1,466
x6	4	10	0,108	0,443	-0,862	-1,76
x1	4	10	0,143	0,583	-0,742	-1,514
x2	4	10	0,142	0,581	-0,68	-1,389
x3	4	10	0,154	0,628	-0,772	-1,575
Multivariate					-7,208	-1,596

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.9. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 1.96$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### 4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol.

Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah ;

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 4,5977e+000$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Menurut Ferdinand (2000,p.62) nilai residual yang lebih besar dari atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Hasil pengolahan data untuk nilai residual ditampilkan pada tabel 4.10.

Tabel 4.10.....

Tabel 4.10.

*Standardized Residual Covariance*

	x15	x14	x13	x12	X11	X10	x7	x8	x9	X4	x5	X6	X1	x2	x3
x15	0,000	0,139	-0,188	-0,349	0,091	-0,256	1,851	0,505	0,856	0,041	-0,061	0,076	-0,188	-0,222	0,362
x14	0,139	0,000	0,015	0,121	-0,328	-0,027	0,043	-0,998	-0,693	0,285	0,436	0,599	0,066	0,294	0,755
x13	-0,188	0,015	0,000	-0,606	-0,35	0,364	1,906	1,567	1,792	-0,02	-0,077	0,726	-0,402	0,027	-0,195
x12	-0,349	0,121	-0,606	0,000	0,695	-0,133	-0,211	-1,368	-0,655	-0,151	0,244	0,696	-0,151	-0,283	0,295
x11	0,091	-0,328	-0,35	0,695	0,000	-0,05	-0,431	-1,191	-0,636	-0,079	0,444	-0,061	0,083	0,071	0,319
x10	-0,256	-0,027	0,364	-0,133	-0,05	0,000	0,847	0,012	0,756	-0,673	-0,491	-0,429	0,056	-0,216	-0,334
x7	1,851	0,043	1,906	-0,211	-0,431	0,847	0,000	0,147	-0,115	-0,181	-0,206	0,343	0,691	-0,027	0,742
x8	0,505	-0,998	1,567	-1,368	-1,191	0,012	0,147	0,000	0,064	0,003	-0,169	-0,609	-0,564	-0,639	-0,699
x9	0,856	-0,693	1,792	-0,655	-0,636	0,756	-0,115	0,064	0,000	0,217	-0,008	0,02	0,124	0,19	-0,174
x4	0,041	0,285	-0,02	-0,151	-0,079	-0,673	-0,181	0,003	0,217	0,000	0,017	-0,081	0,163	0,49	0,268
x5	-0,061	0,436	-0,077	0,244	0,444	-0,491	-0,206	-0,169	-0,008	0,017	0,000	0,043	-0,38	-0,018	-0,317
x6	0,076	0,599	0,726	0,696	-0,061	-0,429	0,343	-0,609	0,02	-0,081	0,043	0,000	-0,009	-0,12	0,079
x1	-0,188	0,066	-0,402	-0,151	0,083	0,056	0,691	-0,564	0,124	0,163	-0,38	-0,009	0,000	0,016	0,014
x2	-0,222	0,294	0,027	-0,283	0,071	-0,216	-0,027	-0,639	0,19	0,49	-0,018	-0,12	0,016	0,000	-0,037
x3	0,362	0,755	-0,195	0,295	0,319	-0,334	0,742	-0,699	-0,174	0,268	-0,317	0,079	0,014	-0,037	0,000

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai standardize residual model penelitian tidak ada yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian, model ini tidak perlu ada modifikasi

### 4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

#### 4.3.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran "mati" (Ferdinand,2000,p.60).

Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas diperoleh dengan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\Sigma L_j$  adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{standard loading}$

#### Hasil Standard Loading Data

Kualitas Pelayanan	: $0,88 + 0,86 + 0,85 = 2,59$
Kontrol Manajer Penjualan	: $0,83 + 0,86 - 0,78 = 2,47$
Kualitas Komunikasi	: $0,59 + 0,64 + 0,78 = 2,01$
Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual	: $0,83 + 0,82 + 0,76 = 2,41$
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	: $0,77 + 0,81 + 0,78 = 2,35$

#### Hasil Measurement Error Data

Kualitas Pelayanan	: $0,23 + 0,24 + 0,29 = 0,76$
Kontrol Manajer Penjualan	: $0,31 + 0,26 + 0,39 = 0,96$
Kualitas Komunikasi	: $0,48 + 0,44 + 0,15 = 1,07$
Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual	: $0,34 + 0,33 + 0,41 = 1,08$
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	: $0,23 + 0,19 + 0,22 = 0,64$

#### Perhitungan Reliabilitas Data

Kualitas Pelayanan	: $\frac{2,59^2}{2,59^2 + 0,76} = 0,897$
Kontrol Manajer Penjualan	: $\frac{2,47^2}{2,47^2 + 0,96} = 0,864$
Kualitas Komunikasi	: $\frac{2,01^2}{2,01^2 + 1,07} = 0,791$

$$\text{Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} : \frac{2,41^2}{2,41^2 + 1,08} = 0,843$$

$$\text{Kinerja Hasil Tenaga Penjual} : \frac{2,35^2}{2,35^2 + 0,64} = 0,896$$

Dari pengukuran reabilitas data diatas, dapat disimpulkan bahwa reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu > dari 0,70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.2. Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Ferdinand,2000,p.61). Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{ Standard Loading}^2}{\Sigma \text{ Standard Loading}^2 + \Sigma E_j} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\Sigma E_j$  adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari 1 – standard loading

#### Hasil Square Standardized Loading Data

Kualitas Pelayanan	: $0,88^2 + 0,87^2 + 0,84^2 = 2,237$
Kontrol Manajer Penjualan	: $0,83^2 + 0,86^2 + 0,78^2 = 2,037$
Kualitas Komunikasi	: $0,72^2 + 0,75^2 + 0,92^2 = 1,927$

$$\text{Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} : 0,81^2 + 0,82^2 + 0,77^2 = 1,921$$

$$\text{Kinerja Hasil Tenaga Penjual} : 0,77^2 + 0,81^2 + 0,78^2 = 1,857$$

#### **Perhitungan Variance Extract Data**

$$\text{Kualitas Pelayanan} : \frac{2,237}{2,237 + 0,76} = 0,746$$

$$\text{Kontrol Manajer Penjualan} : \frac{2,037}{2,037 + 0,96} = 0,679$$

$$\text{Kualitas Komunikasi} : \frac{1,927}{1,927 + 1,07} = 0,643$$

$$\text{Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual} : \frac{1,921}{1,921 + 1,08} = 0,640$$

$$\text{Kinerja Hasil Tenaga Penjual} : \frac{1,857}{1,857 + 0,64} = 0,744$$

Dari hasil pengolahan data diatas, maka dapat disimpulkan nilai variance extract semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0,50. Dengan demikian model penelitian dapat diterima.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Hasil pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut ;

Tabel 4.11

Estimasi Parameter *Regression Weight*

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KONTROL MANAJER_PENJ.	0.283	0.125	2.26	0.024	H2
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KUALITAS_PELAYANAN	0.244	0.109	2.23	0.026	H1
EFEK.PERILAKU_TENAGA PENJ.	<-- KUALITAS_KOMUNIKASI	0.425	0.088	4.81	0	H3
KINERJA HASIL_TENAGA PENJ.	<-- EFEK.PERILAKU_TENAG PENJ.	0.731	0.101	7.21	0	H4

Sumber: data primer yang diolah

Dalam pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical ratio* (C.R) dan nilai Probability (p) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu  $>1.96$  untuk nilai CR dan  $< 0.05$  untuk nilai p. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap dan pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yaitu;

**4.4.1. Hipotesis I : Semakin tinggi kualitas pelayanan yang ditawarkan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.**

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kualitas pelayanan dengan variabel efektivitas perilaku tenaga penjualan sebesar 2.23 dengan nilai p sebesar 0.026. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu  $>1.96$  untuk CR dan  $< 0.05$  untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima

**4.4.2. Hipotesis II : Semakin tinggi kontrol yang dilakukan oleh manajer penjualan maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.**

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel kontrol manajer penjualan dengan variabel efektivitas perilaku tenaga penjualan sebesar 2.26 dengan nilai p sebesar 0.024. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu  $>1.96$  untuk CR dan  $< 0.05$  untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima

**4.4.3. Hipotesis III : Semakin tinggi kualitas komunikasi yang dimiliki tenaga penjual, maka semakin tinggi pula efektivitas perilaku tenaga penjual.**

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan variabel kualitas komunikasi dengan variabel efektivitas perilaku tenaga penjual sebesar 4.81 dengan nilai p sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu  $>1.96$  untuk CR dan  $<0.05$  untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima

**4.4.4. Hipotesis IV : Semakin tinggi efektivitas perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi pula kinerja hasil tenaga penjual.**

Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan variabel efektivitas perilaku tenaga penjual dengan variabel kinerja hasil tenaga penjual sebesar 7.21 dengan nilai p sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil

yang memenuhi syarat, yaitu  $> 1.96$  untuk CR dan  $< 0.05$  untuk p, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima

#### 4.5. Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisa data dan pengujian terhadap 4 hipotesis. Dimana Penelitian ini sesuai dengan model teoritis yang dicapai pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan dan model teoritis telah diuji dengan *criteria goodness of fit*. Hasil yang diperoleh bahwa kualitas komunikasi lebih besar mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual dari pada kontrol manajer penjualan dan kualitas pelayanan. Disamping itu, efektivitas perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual. Dari analisis data yang diperoleh menunjukkan hasil yang baik dan selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan pada bab V.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

Pada Bab V ini akan dijelaskan mengenai simpulan atas hipotesis dan masalah penelitian, serta implikasi yang ditinjau dari aspek teoritis, kebijakan manajerial. Selain itu menjelaskan tentang keterbatasan dan agenda untuk penelitian yang akan datang.

Pada Bab I, telah dijelaskan bahwa cepatnya perubahan lingkungan dalam dunia usaha menyebabkan banyaknya pesaing-pesaing baru yang bermunculan. Hal ini menyebabkan setiap perusahaan berlomba untuk dapat merebut pasar. Untuk itu, peranan tenaga penjual diperlukan, karena tenaga penjual dapat dikatakan sebagai alat pelaksana strategi pemasaran. Disamping itu, seorang tenaga penjual harus dapat menyampaikan derajat kepentingan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan konsumennya. Kepuasan pelanggan akan dapat tercapai apabila tenaga penjual bekerja secara efektif dalam menawarkan produk dan pelayanannya.

Efektivitas perilaku tenaga penjual sangat membantu mereka untuk mencapai target yang diinginkan dan seorang tenaga penjual yang potensial harus dapat merespon tingkat harapan dan keinginan pelanggan yang beragam sehingga hal ini merupakan suatu tantangan bagi tenaga penjual itu sendiri (Jones et.al,2000,p.38).

Namun, mempertahankan pelanggan sangatlah sulit, mengingat banyaknya pesaing-pesaing baru yang lebih unggul. Salah satu cara untuk mempertahankan

pelanggan adalah memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Dimana untuk mencapai kualitas pelayanan yang terbaik diperlukan kerja sama dari berbagai pihak, yakni; manajer dan tenaga penjual itu sendiri

Seorang manajer, harus dapat meluangkan waktu yang lebih untuk memonitor dan mengarahkan serta menganalisis aktivitas penjualan dan hasil kerja yang telah dicapai oleh masing-masing tenaga penjual. Untuk tenaga penjual, agar dapat mencapai target yang telah ditentukan maka diperlukan keahlian dalam berkomunikasi dengan pelanggan. Dengan terciptanya kualitas pelayanan, adanya kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi maka efektivitas perilaku tenaga penjual akan meningkat begitu juga dengan kinerja hasil mereka.

Penelitian ini merupakan usaha untuk menjawab *research gap* yang telah dijelaskan pada Bab I dan pada Bab II berupa telaah pustaka, dimana pada Bab ini diajukan hipotesis-hipotesis penelitian sebanyak 4 hipotesis untuk meneliti pengaruh efektivitas perilaku tenaga penjual guna meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual.

Selanjutnya untuk menguji kerangka pikir teoritis maka penelitian ini menyajikan Bab III berupa metode penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner diseluruh asuransi jiwa di kota Semarang dengan responden adalah tenaga penjual yang bekerja lebih dari 1 tahun sejumlah 100 sampel. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*.

Analisa data disajikan dalam Bab IV. Sedangkan untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan dengan menggunakan SEM. Sebelum melakukan pengujian hipotesis,

dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yakni; evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas serta uji univariate outliers dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian *good of fit* menunjukkan hasil yaitu; Chi Square; 6,322 ;probability=0.380 ;GFI=0.901 ;AGFI =0.857 ;TLI=0.995 ;CFI=0.996 ;CMIN/DF =1.040 dan RMSEA=0.020. Semua hipotesis yang diajukan dapat diterima.

### **5.1.1. Simpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari ke-4 hipotesis tersebut sebagai berikut;

#### **1. Hipotesis 1 ; Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh yang positif antara kualitas pelayanan dengan efektivitas perilaku tenaga penjual. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Shepherd (1999,p.75) tenaga penjual merupakan salah satu penghubung antara perusahaan dengan pelanggan dimana kinerja dari tenaga penjual mempunyai pengaruh pada persepsi pelayanan dan menurut Tam et.al (2001,p.381) menyatakan bahwa dalam konteks pelayanan, pembeli mempertimbangkan ketidakpastian tentang hasil dari pelayanan untuk faktor-faktor seperti; ketidakjelasan, kompleksitas dan lama pengiriman. Oleh

karena itu, suatu hubungan kualitas dengan pelanggan akan dapat tercapai melalui kemampuan tenaga penjual dalam mengurangi ketidakjelasan tersebut.

## 2. Hipotesis II ; Pengaruh Kontrol Manajer Penjualan terhadap Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh yang positif antara kontrol manajer penjualan dengan efektivitas perilaku tenaga penjual. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Craven et.al (1993,p.50) menyatakan bahwa secara konseptual dan empiris mendukung adanya hubungan yang positif antara kontrol dengan efektivitas perilaku tenaga penjual. Selain itu, mendukung juga apa yang dikatakan oleh Baldauf et.al (2001,113) bahwa dengan adanya kontrol manajer penjualan yang bersedia untuk bekerja sama dan mendukung upaya untuk mendorong efektivitas perilaku tenaga penjual.

## 3. Hipotesis III ; Pengaruh Kualitas Komunikasi terhadap Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh yang positif antara kualitas komunikasi dengan efektivitas perilaku tenaga penjual. Hal ini mendukung dikatakan oleh Gillis (1998,p.100) komunikasi merupakan suatu variabel yang penting dalam melakukan transaksi penjualan yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjual.

#### 4. Hipotesis IV ; Pengaruh Efektivitas Perilaku Tenaga Penjual terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh yang positif antara efektivitas perilaku tenaga penjual dengan kinerja hasil tenaga penjual. Hal ini mendukung dikatakan oleh Baldauf (2001,p.113) bahwa secara konseptual dan empiris mendukung untuk proporsi dimana tingginya efektivitas perilaku tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja hasil dari tenaga penjual itu sendiri.

#### 5.1.2. Simpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang telah disebutkan pada Bab I, dijelaskan bahwa masalah penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh pada efektivitas perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 1 sampai dengan 3 membuktikan bahwa kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi merupakan tiga variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual. Kualitas pelayanan dapat ditunjukkan melalui kecepatan layanan, ketepatan jadwal dan keramahtamahan. Kontrol manajer penjualan dapat terlihat melalui aktivitas manajer dalam monitor, mengarahkan dan menilai dan kualitas komunikasi dapat terwujud dengan adanya rasa percaya diri, dapat meyakinkan pelanggan dan mampu merubah suasana menjadi relaks. Sedangkan hipotesis 4 membuktikan bahwa adanya pengaruh yang positif antara efektivitas perilaku tenaga penjual

terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Melalui efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, efektivitas dalam mempresentasikan produk dan dapat mengerti kebutuhan pelanggan maka kinerja hasil tenaga penjual akan meningkat.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan efektivitas perilaku tenaga penjual maka dapat meningkatkan kinerja hasilnya. Sedangkan efektivitas perilaku tenaga penjual dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti; kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan, kualitas komunikasi.

## **5.2. Implikasi Kebijakan**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, Implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah;

1. Kualitas pelayanan yang didefinisikan sebagai upaya perusahaan yang diharapkan dapat mengerti akan kebutuhan pelanggannya. Pada kualitas pelayanan mempunyai 3 dimensi yaitu; kecepatan layanan, ketepatan jadwal dan keramahan. Penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Shepherd (1999,p.74) bahwa dengan adanya kualitas pelayanan seperti; keramahan dan kecepatan layanan maka akan tercipta loyalitas pelanggan dan perusahaan akan memperoleh profitabilitas yang tinggi. Disamping itu, tingginya hubungan kualitas pelayanan dapat dijalin melalui hubungan antara pelanggan dan tenaga penjual.(Crosby et.al,1999,p.71).
2. Kontrol Manajer Penjualan yang didefinisikan sebagai suatu aktivitas dari manajer untuk memonitor, mengarahkan, menilai dan memberikan kompensasi. Kontrol

manajer penjualan mempunyai 3 dimensi yakni; memonitor, mengarahkan dan menilai. Penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Anderson dan Oliver (1987,p.77) kontrol mempunyai tingkat strategi dari manajer penjualan dalam memonitor, mengarahkan, menilai dan memberikan kompensasi.

3. Kualitas Komunikasi yang didefinisikan sebagai tingkat dimana adanya kontak yang diterima dan dimengerti oleh sekelompok orang. Dimana kualitas komunikasi ini mempunyai 3 dimensi yakni mempunyai rasa percaya diri, dapat meyakinkan pelanggan dan mampu mengubah suasana menjadi relaks. Penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Comstock et.al (1997,p.401) bahwa kesuksesan tenaga penjual diawali dengan adanya interaksi antara tenaga penjual dengan pelanggan melalui komunikasi dan menjadi komunikator yang baik sehingga pelanggan menjadi tertarik akan produk yang mereka tawarkan. Demikian juga seperti yang dikatakan oleh Parrish-sprowl et.al (1994,p.305) Komunikator yang efektif merupakan bagian yang diperlukan pada kesuksesan tenaga penjual dimana komunikator yang baik dapat menyampaikan pesan-pesan yang dapat memikat para pelanggannya.

4. Efektivitas perilaku tenaga penjual didefinisikan sebagai kejelasan dari kinerja tenaga penjual dimana mempengaruhi perilaku dan hasilnya. Dimana efektivitas perilaku tenaga penjual mempunyai 3 dimensi yaitu; efektivitas dalam menjalin hubungan dengan pelanggan, efektivitas dalam mempresentasikan suatu produk dan dapat mengerti akan kebutuhan pelanggan. Penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Baldauf et.al (2001,p.112) untuk mencapai hasil yang

diinginkan maka tenaga penjual harus menampilkan beberapa perilaku yang dapat menarik pelanggan, seperti; mendirikan hubungan dengan pelanggan dan melakukan presentasi penjualan. Selain itu, Humphreys et.al (1996,p.48) penambahan nilai yang terdapat dari perilaku tenaga penjual melibatkan penggunaan pengalaman dan pengetahuan dalam merespon permintaan pembeli seperti; kejelasan dalam memberikan informasi dll.

5. Kinerja hasil yang didefinisikan sebagai ; konsekuensi dari usaha dan keahlian tenaga penjual. Kinerja hasil mempunyai 3 dimensi yakni; kemampuan dalam mencapai target, kemampuan dalam menjual produk dengan cepat dan kemampuan dalam meningkatkan volume penjualan. penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Jones et.all (2000,p.41) Kinerja penjualan dapat diukur dengan volume penjualan, penilaian manajerial dari efektifitas penjualan.

Pada Penelitian ini memunculkan dua faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas perilaku tenaga penjual. Hal ini didukung oleh pendapat kualitas pelayanan merupakan suatu hal yang menarik untuk diteliti dalam hubungannya dengan tenaga penjual (Shepherd,1999,p.82) dan Comstock et.al (1997,p.401) bahwa kesuksesan tenaga penjual diawali dengan adanya interaksi antara tenaga penjual dengan pelanggan melalui komunikasi Dimana dua faktor tersebut adalah; kualitas pelayanan dan kualitas komunikasi

## 5.2. 2. Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, kontrol manajer penjualan dan kualitas komunikasi berpengaruh pada efektivitas perilaku tenaga penjual dan efektivitas perilaku tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Berdasarkan hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu;

1. Penelitian ini terlihat bahwa untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga Penjual, yang paling dominan pengaruhnya adalah kemampuan menjual produk dengan cepat. Tenaga penjual akan lebih termotivasi dalam menjual produk dengan cepat apabila insentif yang diberikan perusahaan adil dan tidak sewenang-wenang. Untuk itu, perusahaan harus memfokuskan kepada cara pemberian kompensasi sesuai dengan target yang diperoleh tenaga penjual dan tepat waktu.
2. Kualitas komunikasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual. Dimana dimensi dari kualitas komunikasi yang paling dominan adalah dapat mengubah suasana menjadi lebih relaks. Seorang tenaga penjual harus mampu mengubah suasana menjadi relaks seperti; melakukan canda sejenak disela-sela mempresentasikan produk yang akan ditawarkan. Hal ini dapat membantu mereka agar pelanggan tidak merasa bosan dan jenuh untuk mendengarkan presentasi yang dilakukannya. Disamping itu, perusahaan dapat melakukan pelatihan dan pengembangan untuk seluruh tenaga penjual. Dimana dengan adanya pelatihan dan pengembangan, tenaga penjual akan tahu taktik dan strategi komunikasi yang baik sehingga dapat meyakinkan pelanggan.

3. Kontrol manajer penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual. Dimensi yang dari kontrol manajer penjualan yang dominan adalah pengarahan. Pengarahan yang dilakukan oleh seorang manajer yang diperlakukan untuk semua tenaga penjual, walaupun masa kerja mereka telah lama. Masa kerja yang lama belum tentu tenaga penjual tersebut mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Perlakuan pengarahan pada tenaga penjual yang lama dengan yang baru tentunya berbeda. Untuk tenaga penjual yang baru, pengarahan dapat secara langsung mendampingi dilapangan tetapi untuk masa kerja yang lama pengarahannya bisa dilakukan dengan diskusi secara kekeluargaan agar tenaga penjual tersebut tidak merasa digurui.
4. Kualitas pelayanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektivitas perilaku tenaga penjual. Dimensi dari kualitas pelayanan yang dominan adalah; Kecepatan layanan. Kualitas pelayanan tidak hanya diperlakukan untuk tenaga penjual saja tetapi untuk semua staf karyawan pada perusahaan tersebut. Dengan adanya kecepatan layanan menggambarkan bahwa perusahaan tersebut mempunyai kelengkapan atau kesiagaan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Kecepatan layanan dilakukan misalnya; ketika pelanggan ingin menanyakan sesuatu tentang produk yang akan mereka gunakan atau beli maka tenaga penjual dengan cepat memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan tersebut.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Pada penelitian ini terdapat keterbatasan-keterbatasan. Dimana keterbatasan tersebut antara lain : Penelitian ini hanya menguji tenaga penjual yang bekerja pada bidang jasa Asuransi Jiwa di kota Semarang dan dilakukan hanya untuk tenaga penjual yang bekerja di wilayah kota Semarang, mungkin hasilnya akan berbeda jika dilakukan didaerah lain ataupun untuk industri bukan dibidang jasa. Disamping itu, variabel dan indikator yang digunakan terbatas yaitu hanya menguji 5 variabel dengan 15 indikator

### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas perilaku tenaga penjual guna meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual secara lebih luas dan menambahkan variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh yang penting. Selain itu, penelitian mendatang dapat melakukan pengujian tenaga penjual yang bekerja dibidang lain pada industri yang berbeda, hal ini akan menjadi agenda yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## REFERENCE

- Anderson, Erin & Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control System" **Journal of Marketing** Vol.51, October, pg.76-88
- Anderson, Erin & Richard L. Oliver, 1994, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control System" **Journal of Marketing** Vol.58, pg.53-67
- Baldauf, Artur, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No.2 Spring, pg 109-122
- Boorum, Micheal L, Jerry R. Goolsby dan 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, pg.16-30
- Brandy Michael K dan J. Joseph Cronin Jr, 2001, "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", **Journal of Marketing**, Vol.65 July, pg.34-49
- Challagalla, Goutam N. & Tassadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson performance and Satisfaction, **Journal of Marketing** Vol. 60 January, 89-105
- Comstock, Jamie and Gary Higgisn, 1997, "Appropriate Relational Message in Direct Selling Interaction: Should Salespeople Adapt to Buyers' Communicator Style" **Journal of Business Communication** Vol.34 No.4 October, p.401-418
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge & Clifford E. Young, 1993, "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System, **Journal of Marketing** Vol.57 October, pg.47-59
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans & Deborah Cowles, 1990, "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective" **Journal of Marketing**, Vol.54, July, pg. 68-81

- Ferdinand, Augusty, 2000, "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Gillis, Claire, Leyland Pitt, Matthew J.R, Pierre Berthon,1998,"Communication in the Salesperson/Customer Dyad: an empirical investigation" **Marketing Intelligence & Planning** Vol.16 No.2 pg.100-106
- Humphreys, Michael A., Michael R. Williams,1996"Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction" **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol.XVI, No.3 summer, p.47-57
- Indriantoro Nur dan Bambang Supomo,1999,"Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen"edisi pertama BPFF. Yogyakarta
- Jaworski,Bernand j.,1988," Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences"**Journal of Marketing** Vol.52 july,pg.23-39
- Jaworski,Bernand j. and Ajay K. Kohli,1991,"Supervisor Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction "**Journal of Marketing Research**, Vol.XXVIII, May, pg.190-201
- Jones, Eli, James A. Roberts dan Lawrence B. Chonko,2000, "Motivating Sales Entrepreneurs to Chance: A Conceptual Framework of Factors Leading to Successful chance Management Initiatives in Sales Organization, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Spring,Vol.8 p.37
- Mohr, Jakki J, Robert J. Fisher dan John R. Nevin,1996" Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effect of Intergration and Control"**Journal of Marketing**,Vol.60,pg.103-115
- Parrish-Sprowl, John, Rod Carveth & Marshall Senk,1994,"The Effect of Compliance-Gaining Strategy Choice and Communicator Style on Sales Success, **Journal of Business communication**, Vol.31 october, 291-310
- Pilling, Bruce K., Naveen Donthu dan Steve Henson,1999, "Accounting for Thee Impact of Terrotory Characteristic on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIX, No.2 Spring, pg 35-45

- Plank Richard and David A. Reid,1994," The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness" **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIV, No.3 Summer, pg 44-56
- Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel dan Michel A. Pusateri,2000, "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.XX, No.4 Fall, pg 253-261
- Scholler, William F. dan Joseph P. Guiltinan, 1990, **Marketing Contemporary Concept & Practise fourth edition,-**
- Slater Stanley F,1997,"Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm" **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.2,pg.162-167
- Shepherd, C. David,1999."Service Quality and The Sales Force: A Tool For Competitive Advantage", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XIX No.3 Summer,pg. 73-82
- Tam, Jackie L.M. and Y.H. Wong,2001,"Interactive Selling: a Dynamic Framework for Service" **Journal of Service Marketing**, Vol.15, No.5, pg.379-396
- Wakefield, Robin I.,2001,"Service Quality", **The CPA Journal**, August, pg.58-59