

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIVITAS PELATIHAN PENJUALAN DAN
KOMPETENSI RELASIONAL UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN
(Studi kasus pada Tenaga Penjualan Asuransi Bumi Asih Jaya Di Jawa Tengah)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

DIANA AQMALA

C4A006158

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pergerakan dari era industri menjadi era informasi telah terjadi saat ini. Perusahaan yang memiliki informasi lebih hangat dan akurat akan berkesempatan besar dalam memenangkan persaingan. Informasi yang didapatkan oleh perusahaan perlu disalurkan pula kepada tenaga penjualan sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan pembeli. Usaha yang dilakukan tenaga penjualan akan mempengaruhi keputusan konsumen atas pembelian produk atau jasa yang pada akhirnya memberikan dampak terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan mengadakan pelatihan dengan tujuan untuk mengubah seorang tenaga penjualan dari penerima pesan yang pasif menjadi pencari pesan yang aktif. Penerima pesanan beroperasi dengan asumsi-asumsi berikut : pelanggan mengetahui kebutuhan mereka, mereka membenci usaha-usaha untuk mempengaruhi, dan mereka menyukai tenaga penjualan yang sopan dan tidak menonjolkan diri (Keillor et al., 1999 dalam Kharismawaty, 2005). Adanya pelatihan (*training*) akan mempengaruhi kemampuan *salesperson* untuk menyesuaikan diri dalam kondisi tertentu dan meningkatkan pengetahuan tenaga penjualan (*salesperson*) atas produk yang ditawarkan.

Pelatihan penjualan (*sales training*) apabila dilakukan dengan bijaksana akan membantu manajer penjualan dalam usaha pemuasan konsumen dan kondisi

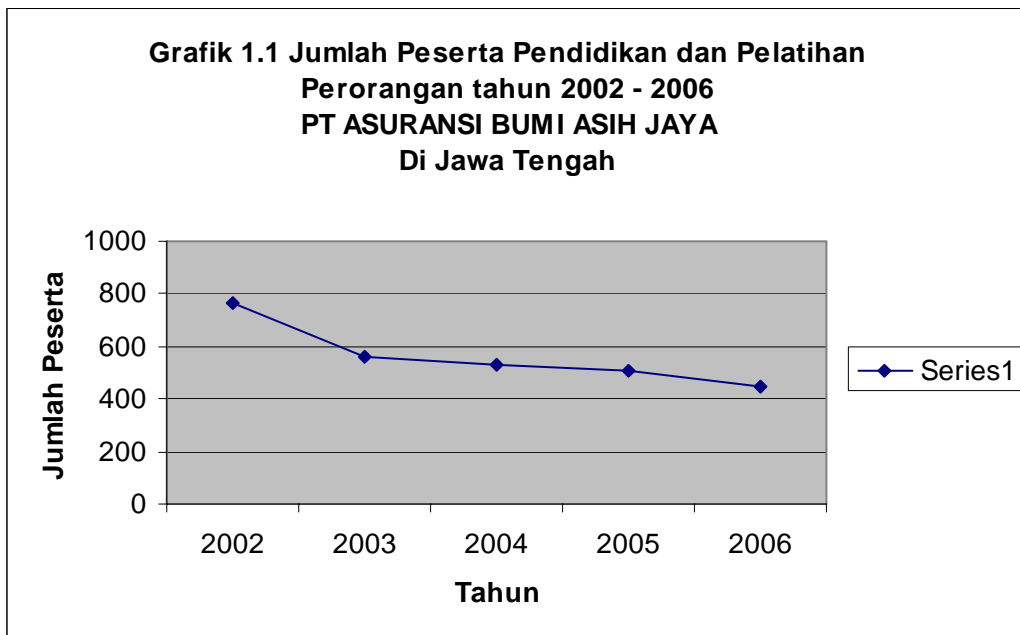
persaingan. Adanya sebuah program yang bermanfaat meningkatkan kemungkinan tenaga penjualan memenuhi kewajibannya dengan baik. Pelatihan memiliki pengaruh khusus dalam memenuhi tuntutan atas penjualan yang profesional saat ini, dan mayoritas manajer penjualan menyadari bahwa tenaga penjualan harus menjadi pemecah masalah yang efektif, pemenuh kebutuhan, negosiator, dan desainer dari hubungan yang positif dengan pelanggan (Peterson, 1990).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Churchill et al. (1993) dalam Dubinsky (1996) menyatakan bahwa pelatihan penjualan disarankan untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi didalam dan diluar organisasi, mengurangi salah pengertian dalam departemen, meraih tenaga penjualan yang bermoral, dan mengurangi biaya penjualan. Secara keseluruhan *training* penjualan mendorong tenaga penjualan merasa puas, termotivasi, dan lebih efektif. Schuler dan Huber (1993) dalam Dubinsky (1996) membagi pelatihan penjualan menjadi tiga langkah yaitu : *assessment* (mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan pelatihan), *training* (pemilihan fasilitas pelatihan, trainers, isi program dan metode), dan *evaluation* (mengetahui efektivitas program)

Salah satu perusahaan yang secara konsisten melakukan pelatihan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dimilikinya adalah PT. Asuransi Bumi Asih Jaya. Perusahaan ini merupakan perusahaan asuransi yang dimiliki oleh pengusaha pribumi dimana perusahaan ini telah memiliki kantor perwakilan yang tersebar di seluruh Indonesia. Perusahaan telah memenuhi persyaratan modal dasar dari pemerintah dan memiliki anak perusahaan di bidang lain. Dalam penelitian ini tenaga penjualan yang dijadikan objek adalah tenaga penjualan pada kantor

perwakilan Jawa Tengah yang terdiri dari beberapa distrik meliputi Semarang, Salatiga, Pati, Kudus, Bojonegoro, Pekalongan, Tegal, Magelang, dan Wonosobo. Berikut ini adalah data jumlah peserta pendidikan dan pelatihan perorangan di PT. Asuransi Bumi Asih Jaya Di Jawa Tengah.

Tabel 1.1
Jumlah Peserta Pendidikan dan Pelatihan Perorangan
PT Asuransi Bumi Asih Jaya
Di Jawa Tengah



| | | | | |
|---------------------------|---------------|------|-----|----------------------|
| Data pendidikan dan | jumlah dan | 2002 | 764 | peserta pelatihan |
| | | 2003 | 559 | |
| | | 2004 | 529 | |
| | | 2005 | 510 | |
| | | 2006 | 450 | |

perorangan di PT. Asuransi Bumi Asih Jaya Di Jawa Tengah yang terlihat dalam tabel 1.1 dan grafik 1.1 menunjukkan penurunan jumlah peserta pendidikan dan pelatihan perorangan. Pelatihan yang dilakukan di PT. Asuransi Bumi Asih Jaya terdiri dari beberapa level yang masing-masing memiliki persyaratan tertentu. Peserta pelatihan yang memenuhi persyaratan dapat mengikuti pelatihan lebih dari satu kali dalam jangka waktu satu tahun sesuai kemampuannya. Penurunan jumlah peserta yang mengikuti pelatihan terjadi karena ketidakmampuan peserta untuk memenuhi persyaratan tersebut. Dengan menurunnya jumlah peserta pelatihan maka kualitas dari tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan juga mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan semakin sedikit pengetahuan atau kemampuan yang dimiliki tenaga penjualan. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu pelatihan yang efektif untuk mengoptimalkan kemampuan dari tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan.

Pelaksanaan *training* penjualan dalam suatu perusahaan tentu saja harus disesuaikan dengan kegiatan penjualan perusahaan tersebut. Menurut Irianto (1999) dalam Merryanita (2004) secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu (1) *customer identification*, kegiatan yang mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil di lapangan khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen, (2) *customer development*, merupakan informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan dan (3) *direct selling*, tenaga penjualan mengadakan komunikasi primer berupa tatap muka (*face to face*)

dengan konsumen atau dalam bentuk komunikasi sekunder lainnya yakni dilakukan secara tertulis, melalui telepon atau media lainnya.

Selain itu juga dibutuhkan adanya kompetensi relasional dari tenaga penjualan. Kompetensi relasional ini diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjalin hubungan dengan pelanggan atau klien serta lingkungannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Peterson (1994) bahwa tenaga penjualan harus menjadi desainer atas hubungan yang positif dengan pelanggannya.

Pada penelitian ini akan dibahas lebih mendalam tentang *training* penjualan pada perusahaan asuransi. Perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi merupakan salah satu jenis perusahaan yang harus dapat mengelola sumber daya manusia (dalam hal ini tenaga penjualan) yang dimilikinya menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Asuransi sebagai sebuah produk jasa akan bergantung pada kemampuan tenaga penjualan dalam memasarkan dan menarik calon konsumen. Bisnis asuransi merupakan bisnis yang sangat prospektif dikarenakan potensi pasar yang masih cukup luas sehingga memungkinkan perolehan *margin* keuntungan besar dalam jangka panjang (Budiman, 1995). Crosby dan Stephens (1987) juga menyatakan bahwa dalam industri asuransi terdapat aktivitas membangun hubungan antara agen dan pelanggan.

Melihat dari sistem yang digunakan oleh perusahaan asuransi, dapat diketahui bahwa tenaga penjualan merupakan ujung tombak perusahaan, dimana merekalah yang akan berhubungan langsung dengan pembeli. Merekalah yang dapat mempengaruhi secara verbal kepada pembeli untuk melakukan atau

memutuskan pembelian. Lebih penting lagi apabila perusahaan bergerak dalam bidang jasa dan penjualannya langsung berhubungan dengan konsumennya atau *direct selling* (Ngatno, 2005). Asuransi merupakan *intangible product* yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjualan dengan pembelinya (Kusumawardani S, 2002). Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanaan *training* yang efektif bagi tenaga penjualan sehingga kompetensi dan kinerja tenaga penjualan mengalami peningkatan.

1.2 Perumusan Masalah

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wilson, Strutton, Farris II (2002) agar penelitian mengenai pelatihan selanjutnya dapat mengulas tentang dimensi-dimensi dari dukungan organisasi dalam pelaksanaan training. Dukungan ini dapat berupa bentuk pelatihan, tempat latihan, menganalisis konsumen potensial, bagaimana mengetahui kebutuhan konsumen maupun pelatihan untuk mendalami manfaat produk yang ditawarkan. Selain itu Wilson et al (2002) yang membahas mengenai proses transfer dalam pelatihan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan juga menyarankan penelitian selanjutnya membahas secara lebih dalam mengenai isi pelatihan (*content of training*) yang masih belum diungkapkan dalam penelitiannya.

Sejauh ini peneliti sebelumnya seperti Roman et al (2002), Wilson et al (2002), Christiansen (1996), Peterson (1990) maupun peneliti tentang pelatihan lainnya memang belum menjabarkan lebih mendalam tentang faktor-faktor yang

mempengaruhi pelatihan penjualan. Bagaimana hubungan antara pelatihan penjualan dengan kompetensi relasional sendiri masih belum diteliti.

Oleh karena itu permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah “Bagaimana meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan”.. Sehingga pertanyaan – pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan?
- Apakah efektivitas pelatihan penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan?
- Apakah efektivitas pelatihan penjualan mempengaruhi kompetensi relasional?
- Apakah kompetensi relasional mempengaruhi kinerja tenaga penjualan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh dari :

1. Ketepatan metode pelatihan terhadap efektivitas pelatihan penjualan.
2. Kualitas isi pelatihan terhadap efektivitas pelatihan penjualan
3. Kualitas *trainer* terhadap efektivitas pelatihan penjualan
4. Efektivitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan
5. Efektivitas pelatihan penjualan terhadap kompetensi relasional
6. Kompetensi relasional terhadap kinerja tenaga penjualan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi Asuransi Bumi Asih Jaya khususnya berkaitan dengan bagaimana meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan yang dilakukan perusahaan dan meningkatkan kompetensi relasional serta kinerja tenaga penjualan berdasarkan opini, sikap, pengalaman yang dialami tenaga penjualan perusahaan.
2. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya sehubungan dengan pelatihan penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Penelitian Rujukan

Penelitian-penelitian berikut ini adalah penelitian yang berkaitan dengan kinerja perilaku tenaga penjualan.

Philip H. Wilson, David Strutton, and M. Theodore Farris II (2002) melakukan penelitian yang bertujuan membentuk sebuah model untuk menjelaskan bagaimana sikap dalam training dan proses transfer yang terjadi serta hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut

Tabel 2.1
Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training

| | |
|--------------------------------|---|
| Peneliti | Philip H. Wilson, David Strutton, and M. Theodore Farris II |
| Tujuan penelitian | Membentuk sebuah model untuk menjelaskan bagaimana sikap dalam training dan transfer yang terjadi serta hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan |
| Hasil Penelitian | Terdapat hubungan yang signifikan dan kuat antara transfer dalam training terhadap kinerja penjualan |
| Riset Mendatang | Ada beberapa topik yang masih bisa dikembangkan, diantaranya dimensi yang mendukung pelaksanaan training dalam sebuah organisasi. Topik yang lain mengenai <i>content</i> pelatihan |
| Hubungan dengan Penelitian ini | Penelitian ini melakukan kajian mendalam sesuai dengan saran yang dikemukakan pada riset mendatang |
| Model Penelitian | |

Sergio Roman, Salvador Ruiz dan Jose Luis Munuera (2002) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari *sales training* pada kinerja tenaga penjualan dan orientasi pelanggan tenaga penjualan. Penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2.2

The Effect Of Sales Training On Sales Force Activity

| | |
|--------------------------------|--|
| Peneliti | Sergio Roman, Salvador Ruiz dan Jose Luis Munuera European Journal of Marketing Vol. 36, No. 11/12, 2002 |
| Tujuan Penelitian | Mengetahui bagaimana pengaruh dari <i>sales training</i> pada kinerja tenaga penjualan dan orientasi pelanggan tenaga penjualan. |
| Hasil Penelitian | <i>Sales Training</i> (ST) berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, <i>Customer Orientation Selling</i> berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, <i>Sales Training</i> (ST) berpengaruh lemah terhadap <i>Customer Orientation Selling</i> |
| Riset Mendatang | Perlu diperdalam tentang hubungan antara kinerja tenaga penjualan dan orientasi pelanggan dalam lingkungan penjualan yang berbeda |
| Hubungan dengan Penelitian ini | Penelitian ini merujuk pada konsep <i>Sales training</i> , kinerja tenaga penjualan, dan efektivitas penjualan |
| Model penelitian | <pre> graph LR ST[ST] --> SFP[SFP] ST --> SFCO[SFCO] SFCO --> SFP SFP --> SFE[SFE] </pre> |

2.2 Konsep Dasar

2.2.1 Efektivitas Pelatihan Penjualan

Pelatihan penjualan merupakan suatu kegiatan penting dalam suatu perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan

(Erffmeyer, et al., 1991 dalam Indriani, 2005). Goldstein's (1993) dalam Indriani (2005) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan pembekalan bagi tenaga penjualan, pelatihan penjualan dilakukan untuk mengakumulasikan keseluruhan informasi, konsep dan keterampilan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan kinerja tenaga penjualan.

Pelatihan penjualan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga penjualan yaitu membantu untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan, keterampilan dalam melakukan penjualan adaptif dan kemampuan untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Pelatihan penjualan secara efektif akan dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, dengan harapan bahwa tenaga penjualan akan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam melakukan penjualan (Indriani, 2005). Pelatihan penjualan berhubungan dengan usaha perusahaan dalam menyediakan tenaga penjualan sesuai kemampuan kerja dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Menurut Pettijohn (1994) adanya pelatihan penjualan merupakan faktor kunci dari kesuksesan dalam *personal selling*. Terdapat banyak keuntungan dari *sales training* diantaranya mengatasi permasalahan atau kegagalan yang terjadi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan moral, mengurangi perputaran pekerja, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan pengaturan waktu serta wilayah. Dubinsky and Staples (1982) dalam Wilson et al. (2002) mendefinisikan pelatihan penjualan sebagai penyediaan pengetahuan

(contoh : pengetahuan tentang produk, pasar dan kebijakan perusahaan) dan kemampuan menjual (contoh : bagaimana cara menjual).

Dari kamus bahasa Inggris dikatakan bahwa efektif berarti bekerja dengan baik dan menghasilkan sesuatu seperti yang diharapkan. Sejalan dengan hal tersebut, kamus besar bahasa Indonesia juga mendefinisikan efektif sebagai dapat membawa hasil (ada efeknya, berpengaruh) atau berhasil guna. Efektivitas pelatihan merupakan hasil akhir pelatihan yang dilaksanakan untuk perusahaan yang berupa bertambahnya pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan peserta pelatihan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik.

Menurut Alliger dan Janak (1989) terdapat empat ukuran dari efektivitas pelatihan, yaitu : reaksi, proses belajar, perubahan perilaku dan hasil. Reaksi merupakan ukuran keefektivitasan pelatihan yang dilihat dari reaksi para peserta pelatihan, terutama reaksi yang bersifat langsung. Proses belajar merupakan ukuran keefektifitasan pelatihan yang dilihat dari seberapa besar peserta pelatihan mampu menyerap ilmu pengetahuan yang diberikan dalam pelatihan. Hasil merupakan ukuran keefektivitasan pelatihan yang dilihat dari pencapaian tujuan organisasi setelah pelatihan dilaksanakan seperti peningkatan produktivitas kinerja, *turnover* karyawan, kualitas kerja, efisiensi waktu, jumlah penjualan dan penurunan pemborosan.

Haywood (1992) menyatakan bahwa terdapat delapan hal yang mempengaruhi efektivitas pelatihan, yaitu : (1) dukungan organisasi atas perubahan, (2) komitmen dan kepercayaan yang kuat dalam pendidikan, pelatihan dan pengembangan individu, (3) pelatihan dan pengembangan harus berhubungan

dengan strategi dan tujuan bisnis, (4) formulasi dan implementasi dari strategi bisnis, (5) peserta tidak hanya menerima pengetahuan dan kemampuan tetapi juga mendemonstrasikan kompetensi, termasuk untuk menemukan keinginan pelanggan, (6) menyusun tujuan dan hasil yang diharapkan dari pelatihan, (7) adanya spesifikasi dalam pelatihan, dan (8) evaluasi menyeluruh atas efektivitas pelatihan dan komitmen peserta selama proses pelatihan.

2.2.2 Ketepatan Metode Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan Penjualan

Dalam kamus dikatakan bahwa metode berarti cara. Ketepatan metode pelatihan berarti ketepatan cara penyampaian yang digunakan selama pelatihan itu berlangsung. *Training* yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan (Wagonhurst, 2002). Metode pelatihan berarti pilihan cara dalam pelaksanaan *training*. Beberapa metode tersebut menurut Wagonhurst meliputi *lecture, guest facilitators, and video tape material*. Sedangkan menurut Christiansen et al. (1996) meliputi *lecture, videotape, demonstrations, role-play, on the job, dan case discussion*.

Perdue et al (2002) menambahkan bahwa penelitian mengenai metode pelatihan digunakan oleh manajer untuk meraih tujuan tertentu masih jarang dilakukan. Dalam penelitiannya Perdue (2002) menyatakan terdapat 16 alternatif metode yang dapat dipilih meliputi : studi kasus, *video-tape, lecture, one-to-one,*

role play, games, computer simulations, paper and pencil, audio tapes, self-accessment, movies/films, multi-media, audio, computer, video conferencing dan sensitivity training. Erffmeyer and Johnson (1997) menjelaskan bahwa metode pelatihan dipilih berdasarkan dua factor yaitu berdasarkan permintaan kemampuan dan biaya relatif. Terdapat enam metode penyampaian dalam pelatihan yaitu *written manual, manual plus videotape, lecture, video-conferencing, audio graphics, dan computer tutorial.*

Menurut Roman et al (2002), metode pelatihan penjualan tradisional yang sering digunakan adalah *on-the job training, individual learning, in house courses dan external courses.* Beberapa peneliti membuktikan bahwa metode on-the-job training adalah yang paling bermanfaat dalam memberikan kontribusi kepada kinerja tenaga penjualan sebab metode ini memperkenalkan peserta pelatihan pada dunia kerja nyata. Disamping itu metode yang menggunakan *high-tech* seperti *computer-assisted instruction, interactive video* atau *tele-training* juga dapat menjadi alternatif yang dapat digunakan.

Terdapat beragam metode yang dapat dipilih untuk melakukan pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan pemilihan metode pelatihan yang tepat agar pelatihan penjualan yang dilakukan lebih efektif.

Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₁: Semakin tepat metode pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

2.2.3 Kualitas Isi Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan Penjualan

Chonco (1993) dalam Honeycutt et al (1995) mengatakan bahwa topik dari pelatihan penjualan membutuhkan perhatian. Kerr and Burzynski (1988) dalam Pettijohn (1994) menyatakan bahwa pada masa yang akan datang topik-topik dalam pelatihan penjualan meliputi *personal skills*, *sales skills*, pengetahuan produk, pengetahuan lingkungan, sikap dan kemampuan umum lainnya. Hasil survey yang dilakukan oleh Honeycutt et al (1987) dalam Pettijohn (1994) terhadap pelatih penjualan profesional yang diminta menguraikan topik-topik dalam pelatihan yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat lima topic yaitu informasi produk (35 persen), tehnik penjualan (30 persen), informasi pasar (15 persen), informasi perusahaan (10 persen) dan topic lain (10 persen).

Christiansen et al (1996) menyatakan bahwa *training content* terdiri dari *selling techniques*, *company products*, *communication skills*, *time management*, *territory management*, *strategic planning* dan *company polices*. Roman et al (2002) menyatakan bahwa isi dari pelatihan penjualan cenderung hampir sama sepanjang waktu yaitu berfokus pada pengetahuan tentang produk, pasar, perusahaan dan tehnik-tehnik penjualan.

Kualitas dari isi pelatihan merupakan hal yang perlu diperhatikan sebab semakin berkualitas isi atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti semakin efektif pula pelatihan penjualan. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₂: Semakin berkualitas isi pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

2.2.4 Kualitas *Trainer* dan Efektifitas Pelatihan Penjualan

Analoui (1994) menyatakan bahwa *trainers* atau *educators* memegang peranan penting dalam perkembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Seorang *trainer* mempunyai pengaruh terhadap peserta pelatihan. Chonko, Tanner and Weeks (1993) menyatakan bahwa eksekutif seringkali menggunakan *trainers* atau pelatih dibandingkan manajer penjualannya untuk menambah wawasan peserta training. *Trainer* terdiri dari *trainer* perusahaan dan *trainer* dari eksternal perusahaan. Menurut Poon Teng Fat (2003) *trainer* yang baik adalah *trainer* yang dapat menciptakan suasana pembelajaran kondusif sehingga peserta termotivasi untuk menyerap informasi yang disampaikan oleh *trainer* tersebut.

Analoui (1994) menguraikan pula tentang daftar kemampuan yang perlu dimiliki seorang *trainer* agar pelatihan lebih efektif, yaitu (1) pengetahuan yang up-to-date dan kemampuan tehnikal dan sosial (2) Menguasai cara pembelajaran yang sesuai (3) Dapat beradaptasi dengan kebutuhan peserta dan lingkungan budaya organisasi (4) Kepekaan atas aspek diluar organisasi seperti politik atau kondisi sosial ekonomi (5) Perhatian atas kualitas dan kuantitas materi yang akan ditransfer.

Peterson (1990) menyatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat lima variabel yang paling berpengaruh pada kesuksesan dari pelatihan penjualan yaitu tujuan yang jelas, isi yang relevan, tehnik yang tepat, kemampuan *trainers*, dan siapa yang melatih. Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa adanya *trainer*

yang berkualitas berdampak pada keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan. Keberhasilan pelaksanaan pelatihan berkaitan erat dengan bertambahnya pengetahuan dan kemampuan peserta yang merupakan indikator dari efektivitas pelatihan penjualan. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₃: Semakin berkualitas *trainer* maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan

2.2.5 Efektivitas Pelatihan Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan

Pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjualan merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan, yang berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi (Muczyk dan Gable, 1987 dalam Indriani, 2005). Menurut Baldauf et al. (2001) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan, di samping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektivitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar).

Tenaga penjualan akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut (Indriani, 2005). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, Cravens dan Piercy, 2001). Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk mengkaji kinerja yang

berkenaan dengan (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dan (2) hasil-hasil yang dapat distribusikan pada usaha-usaha mereka.

Wagonhurst (2002) menyatakan bahwa program pelatihan yang efektif akan meningkatkan kinerja peserta pelatihan dengan memasukkan kebutuhan peserta pelatihan yang lengkap, menerapkan metode pelatihan yang sesuai dan mengantisipasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi transfer kemampuan dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan. Sejalan dengan itu, Christiansen et al (1996) juga menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mengurangi kegagalan dan meningkatkan kinerja mereka. Adanya pelatihan penjualan yang efektif akan berpengaruh pada peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₄: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

2.2.6 Efektivitas Pelatihan Penjualan dan Kompetensi Relasional

Alasan atas perlunya penambahan wawasan bagi tenaga penjualan adalah tenaga penjualan memainkan peranan penting dalam membangun hubungan dengan pelanggan dalam lingkungan yang bergejolak (Achrol, 1991 dan Durbinsky et al., 1986 dalam Matsuo and Kusumi, 2002). Meningkatkan hubungan jangka panjang antara pembeli dan penjualan dapat menjadi aset bisnis yang sangat bernilai (Webster, 1992 dalam Matsuo and Kusumi, 2002). Williams

dan Spiro (1985) dalam Pettijohn et al (1994) menyatakan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah yang dapat menggunakan pendekatan pelanggan yang adaptif dan mampu berinteraksi dengan pelanggannya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Navarro dan Dewhurst (2006) pada perusahaan kecil menengah dikatakan bahwa *Intellectual Capital* terbagi menjadi tiga macam, yaitu : *human capital* (pengetahuan atau keahlian dari individu), *customer capital* (pelanggan atau klien dari sebuah organisasi), dan *relational capital* (hubungan organisasi dengan pelanggan atau klien dan lingkungannya). Goldstein (1993) dalam Wilson et al. (2002) mendefinisikan pelatihan sebagai sebuah sistem untuk memperoleh *skill, rules, concepts*, dan *attitudes* yang akan menghasilkan peningkatan kinerja. Pelatihan penjualan berkaitan erat dengan penambahan informasi, konsep dan kemampuan yang akan meningkatkan kompetensi tenaga penjualan.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, kompeten berarti cakap dan relasi berarti hubungan, kenalan atau pelanggan. Dalam konteks tenaga penjualan, *relational competence* merupakan kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjalin hubungan dengan pelanggan atau klien serta lingkungannya. Untuk membangun kompetensi salah satunya dapat dilakukan dengan cara mengefektifkan pelatihan penjualan.

Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₅: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan

2.2.7 Kompetensi Relasional dan Kinerja Tenaga Penjualan

Setiap usaha yang dilakukan oleh tenaga penjualan memiliki dampak pada kinerja individu tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan (Piercy et al., 1998). Bagi perusahaan tiap-tiap individu tenaga penjualan bertanggung jawab mengimplementasikan strategi-strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi tenaga penjualan untuk dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan melalui pencapaian volume penjualan, keuntungan bagi perusahaan dan kepuasan pelanggan (Baldauf dan Craven, 2002).

Baldauf et al. (2001) menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan perusahaan. Rentz et al. (2002) menambahkan bahwa tenaga penjualan yang mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan memiliki kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Kesimpulan tersebut senada dengan penelitian Dwyer et al. (2000) yang menemukan bahwa tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang tinggi lebih memfokuskan proses penjualannya kepada pelanggan dan menjalin komunikasi secara lebih personal dengan pelanggannya atau lebih berorientasi pada terjalinnya hubungan dengan pelanggan. Sebaliknya, tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang rendah lebih berorientasi pada penjualan dan memperlakukan setiap pelanggan adalah sama dalam setiap kegiatan penjualannya.

Sebagaimana yang telah disebutkan diatas bahwa kinerja tenaga penjualan ditentukan oleh perilaku tenaga penjualan secara individual (Baldauf dan Cravens,

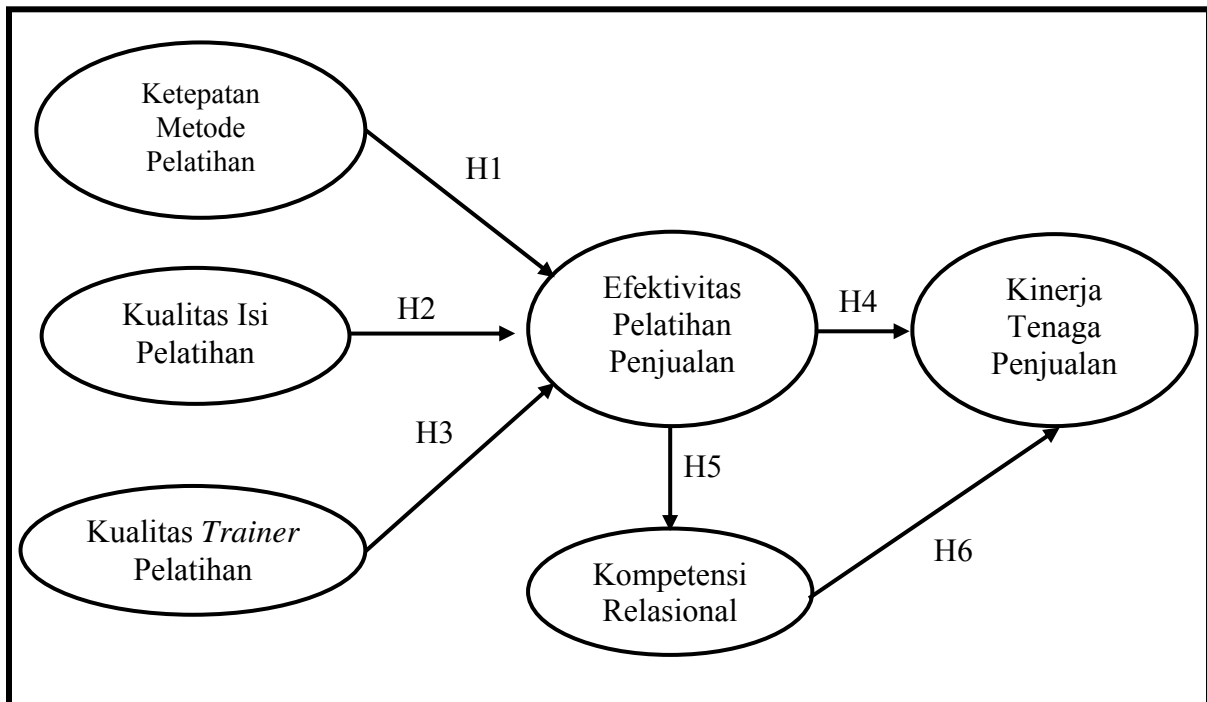
2002). Dengan demikian, kinerja tenaga penjualan dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri dan dapat diukur melalui total volume penjualan dan pencapaian target penjualan (Barker, 1999). Untuk mencapai kinerja yang optimum maka tenaga penjualan harus selalu berhubungan dengan pelanggan karena itu pengetahuan dan kemampuan membuka jaringan kerja dengan pelanggan menjadi suatu strategi yang akan menghantar kesuksesan perusahaan.

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994) menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja tenaga penjualan maka pengembangan *selling skills* akan membantu mereka untuk mampu merencanakan pemanfaatan peluang, mampu bernegosiasi serta memiliki kemampuan dalam membangun kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki tenaga penjualan. Kompetensi relational diartikan sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk menjalin hubungan yang baik dengan orang lain. Jadi dengan adanya kompetensi relasional dari tenaga penjualan diharapkan akan mendorong adanya peningkatan kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H₆: Semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

2.3 Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam gambar berikut :



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

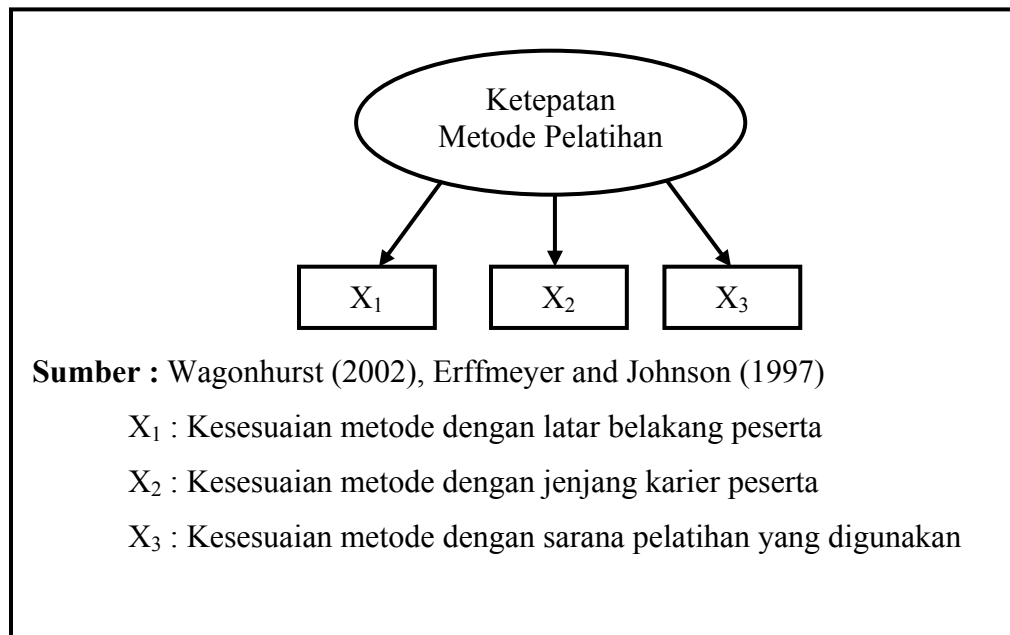
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4 Dimensionalisasi Variabel

Adapun indikator dari tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

2.4.1 Variabel Ketepatan Metode Pelatihan

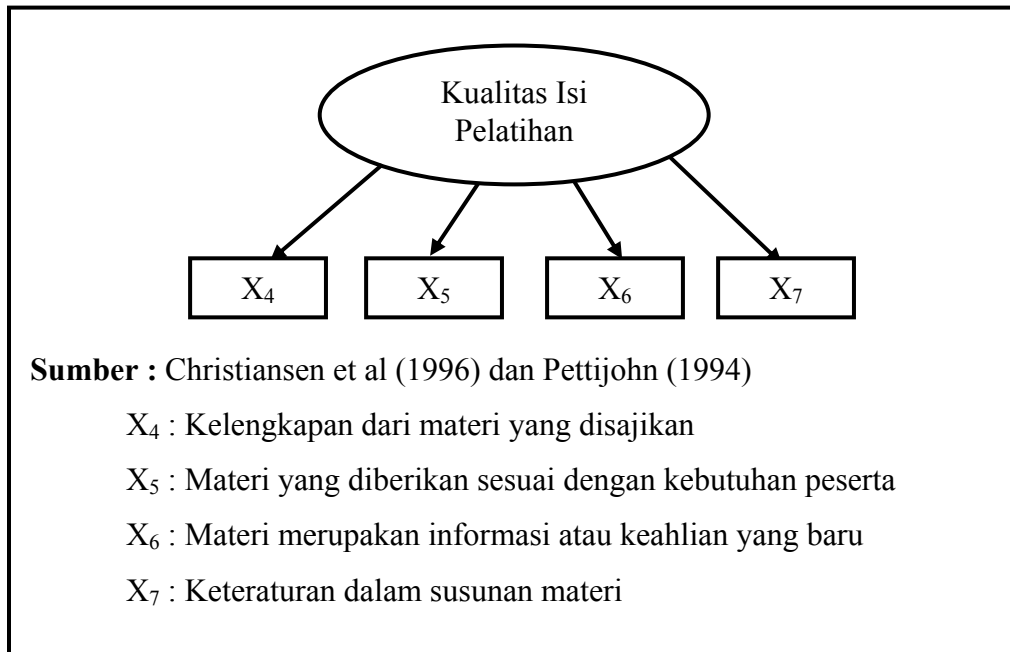
Variabel Ketepatan Metode Pelatihan oleh indikator kesesuaian metode dengan latar belakang peserta, kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta dan kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Indikator Ketepatan Metode Pelatihan

2.4.2 Variabel Kualitas Isi Pelatihan

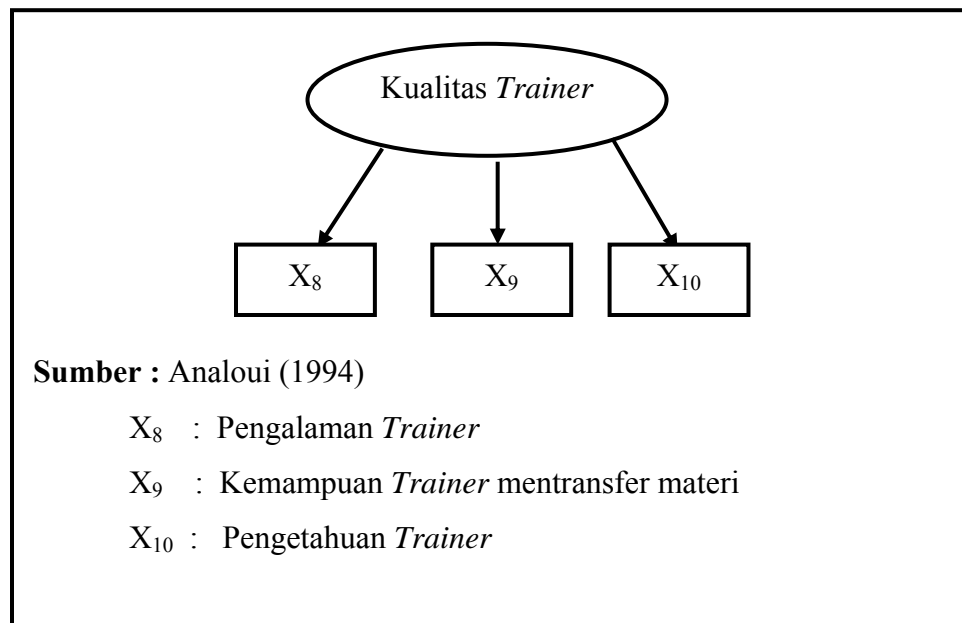
Variabel Kualitas Isi Pelatihan oleh indikator kelengkapan dari materi yang disajikan, materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta, materi merupakan informasi atau keahlian yang baru dan keteraturan dalam susunan materi, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Indikator Kualitas Isi Pelatihan

2.4.3 Variabel Kualitas *Trainer*

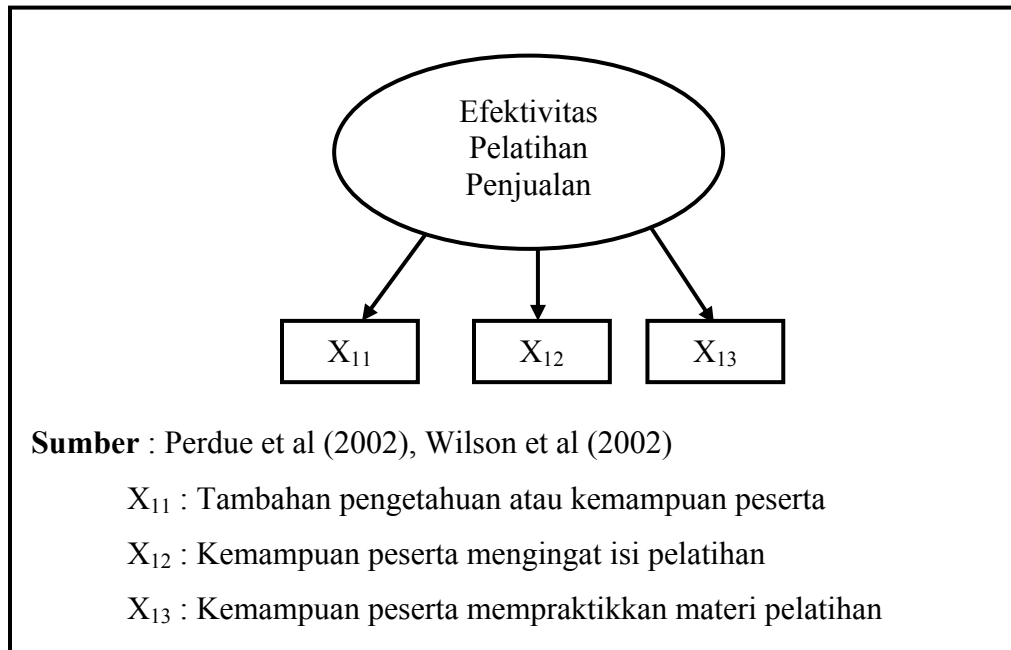
Variabel Kualitas *Trainer* oleh indikator pengalaman *trainer*, kemampuan *trainer* mentransfer materi dan pengetahuan *trainer*, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Indikator Ketepatan Metode Pelatihan

2.4.4 Variabel Efektivitas Pelatihan Penjualan

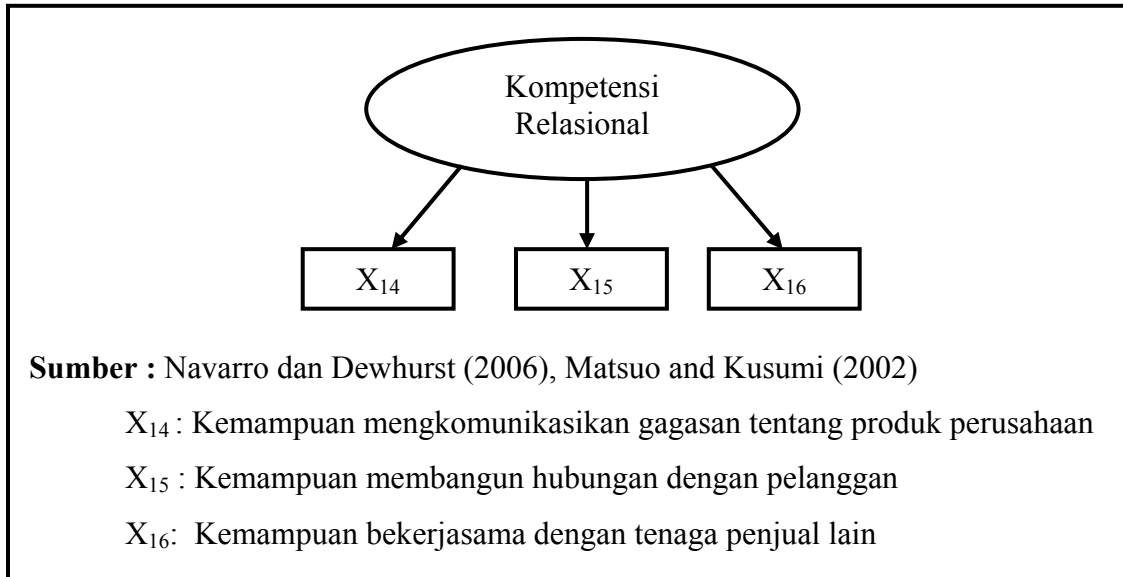
Variabel Efektivitas Pelatihan Penjualan oleh indikator tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, kemampuan peserta mengingat isi pelatihan dan kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5 Indikator Efektivitas Pelatihan Penjualan

2.4.5 Variabel Kompetensi Relasional

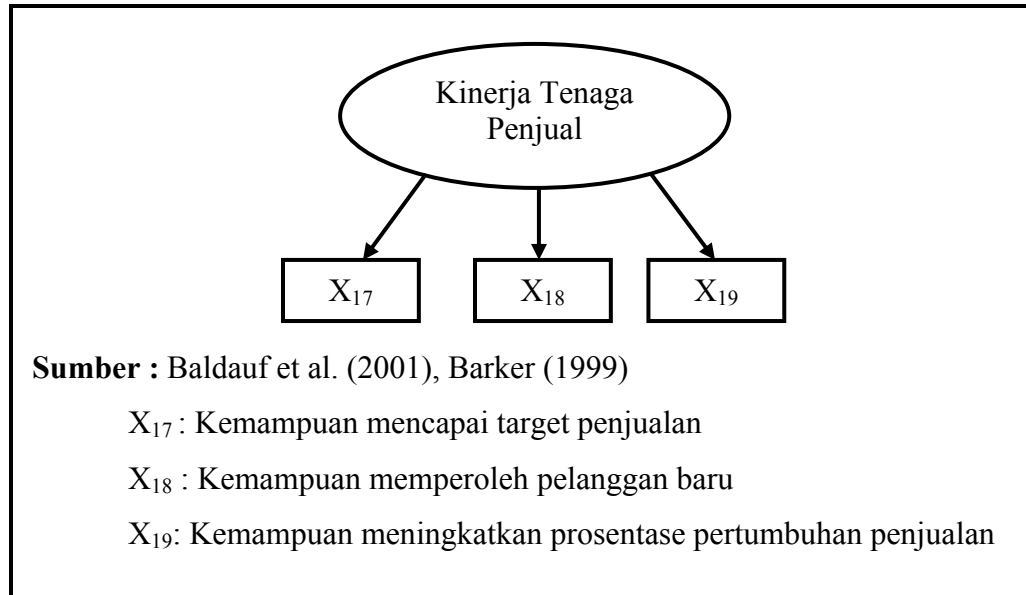
Variabel Kompetensi Relasional oleh indikator kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan dan kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjualan lain, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6 Indikator Kompetensi Relasional

2.4.6 Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel Kinerja Tenaga Penjualan oleh indikator kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru dan kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.7 Indikator Kinerja Tenaga Penjualan

Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator Variabel | Simbol |
|----------|----------------------|--------------------|--------|
|----------|----------------------|--------------------|--------|

| Variabel | | | |
|----------------------------|---|--|-----------------|
| Ketepatan Metode Pelatihan | Ketepatan dari cara penyampaian yang dipilih untuk digunakan selama pelatihan berlangsung | Kesesuaian metode dengan latar belakang peserta | X ₁ |
| | | Kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta | X ₂ |
| | | Kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan | X ₃ |
| Kualitas Isi Pelatihan | Kualitas atau mutu dari materi yang disampaikan saat pelatihan | Kelengkapan dari materi yang disajikan | X ₄ |
| | | Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta | X ₅ |
| | | Materi merupakan informasi atau keahlian yang baru | X ₆ |
| | | Keteraturan dalam susunan materi | X ₇ |
| Kualitas <i>Trainer</i> | Kualitas atau mutu dari <i>trainer</i> sebagai pihak yang menyampaikan materi pelatihan | Pengalaman <i>Trainer</i> | X ₈ |
| | | Kemampuan <i>Trainer</i> mentransfer materi | X ₉ |
| | | Pengetahuan <i>Trainer</i> | X ₁₀ |

Lanjutan Tabel 2.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

| Variabel | Definisi Operasional Variabel | Indikator Variabel | Simbol |
|----------|-------------------------------|--------------------|--------|
|----------|-------------------------------|--------------------|--------|

| | | | |
|---------------------------------|--|---|-----------------|
| Efektivitas Pelatihan Penjualan | Tingkat keberhasilan dari pelatihan dalam menghasilkan sesuatu sesuai tujuan dari pelatihan | Tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | X ₁₁ |
| | | Kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | X ₁₂ |
| | | Kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | X ₁₃ |
| Kompetensi Relasional | Kemampuan tenaga penjualan dalam menjalin hubungan baik dengan <i>customer</i> dan lingkungannya | Kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | X ₁₄ |
| | | Kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | X ₁₅ |
| | | Kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | X ₁₆ |
| Kinerja Tenaga Penjualan | Kontribusi yang diberikan tenaga penjualan bagi perusahaan | Kemampuan mencapai target penjualan | X ₁₇ |
| | | Kemampuan memperoleh pelanggan baru | X ₁₈ |
| | | Kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | X ₁₉ |

Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|---|--------------------|
| X ₁ → X ₁₁ Semakin sesuai metode dengan | Metode pelatihan yang sesuai dengan latar | Cukup Logis |

| | | |
|--|---|-------------|
| latar belakang peserta, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | belakang peserta akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | |
| $X_2 \longrightarrow X_{11}$ Semakin sesuai metode dengan jenjang karier peserta, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Metode pelatihan yang sesuai dengan jenjang karier peserta akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_3 \longrightarrow X_{11}$ Semakin sesuai metode dengan sarana pelatihan yang digunakan, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Metode pelatihan yang sesuai dengan sarana pelatihan (alat bantu) yang disediakan akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_1 \longrightarrow X_{12}$ Semakin sesuai metode dengan latar belakang peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Metode pelatihan yang sesuai dengan latar belakang peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_2 \longrightarrow X_{12}$ Semakin sesuai metode dengan jenjang karier peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Metode pelatihan yang sesuai dengan jenjang karier peserta akan lebih meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_3 \longrightarrow X_{12}$ Semakin sesuai metode dengan sarana pelatihan yang digunakan, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Metode pelatihan yang sesuai dengan sarana pelatihan (alat bantu) yang disediakan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|---|--------------------|
| $X_1 \longrightarrow X_{13}$ Semakin sesuai metode dengan latar belakang peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi | Metode pelatihan yang sesuai dengan latar belakang peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |

| | | |
|---|--|-------------|
| pelatihan | | |
| $X_2 \longrightarrow X_{13}$ Semakin sesuai metode dengan jenjang karier peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Metode pelatihan yang sesuai jenjang karier peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_3 \longrightarrow X_{13}$ Semakin sesuai metode dengan sarana pelatihan yang digunakan, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Metode pelatihan yang sesuai dengan sarana pelatihan (alat bantu) yang disediakan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_4 \longrightarrow X_{11}$ Semakin lengkap materi yang disajikan, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Kelengkapan dari materi yang disajikan akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_5 \longrightarrow X_{11}$ Semakin sesuai materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya kesesuaian antara materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_6 \longrightarrow X_{11}$ Semakin baru materi berupa informasi atau keahlian yang diberikan, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya penyampaian materi yang baru akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|---|--------------------|
| $X_7 \longrightarrow X_{11}$ Semakin teratur susunan materi, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya keteraturan dari materi yang disampaikan akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_4 \longrightarrow X_{12}$ Semakin lengkap materi yang disajikan, semakin tinggi | Kelengkapan dari materi yang disajikan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam | Cukup Logis |

| | | |
|---|---|-------------|
| kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | mengingat isi pelatihan | |
| $X_5 \longrightarrow X_{12}$ Semakin sesuai materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Adanya kesesuaian antara materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_6 \longrightarrow X_{12}$ Semakin baru materi berupa informasi atau keahlian yang diberikan, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Adanya penyampaian materi baru akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_7 \longrightarrow X_{12}$ Semakin teratur susunan materi, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Adanya keteraturan dari materi yang disampaikan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_4 \longrightarrow X_{13}$ Semakin lengkap materi yang disajikan, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Kelengkapan dari materi yang disajikan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|--|--------------------|
| $X_5 \longrightarrow X_{13}$ Semakin sesuai materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Adanya kesesuaian antara materi yang diberikan dengan kebutuhan peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_6 \longrightarrow X_{13}$ Semakin baru materi berupa informasi atau keahlian yang | Adanya penyampaian materi yang baru akan meningkatkan kemampuan peserta dalam | Cukup Logis |

| | | |
|--|--|-------------|
| diberikan, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | mempraktikkan materi pelatihan | |
| $X_7 \longrightarrow X_{13}$ Semakin teratur susunan materi, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Adanya keteraturan dari materi yang disampaikan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_8 \longrightarrow X_{11}$ Semakin tinggi pengalaman <i>trainer</i> , semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya <i>trainer</i> yang berpengalaman akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_9 \longrightarrow X_{11}$ Semakin tinggi kemampuan <i>trainer</i> mentransfer materi, semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya kemampuan yang baik dari <i>trainer</i> dalam mentransfer materi yang dimilikinya akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|---|--|--------------------|
| $X_{10} \longrightarrow X_{11}$ Semakin tinggi pengetahuan <i>trainer</i> , semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | Adanya pengetahuan <i>trainer</i> akan meningkatkan tambahan pengetahuan atau kemampuan | Cukup Logis |
| $X_8 \longrightarrow X_{12}$ Semakin tinggi pengalaman <i>trainer</i> , semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Adanya <i>trainer</i> yang berpengalaman akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_9 \longrightarrow X_{12}$ Semakin tinggi kemampuan | Adanya kemampuan yang baik dari <i>trainer</i> dalam mentransfer materi yang dimilikinya akan | Cukup Logis |

| | | |
|---|---|-------------|
| <i>trainer</i> mentransfer materi, semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | |
| $X_{10} \longrightarrow X_{12}$ Semakin tinggi pengetahuan <i>trainer</i> , semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | Adanya pengetahuan <i>trainer</i> akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_8 \longrightarrow X_{13}$ Semakin tinggi pengalaman <i>trainer</i> , semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Adanya <i>trainer</i> yang berpengalaman akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_9 \longrightarrow X_{13}$ Semakin tinggi kemampuan <i>trainer</i> mentransfer materi, semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Adanya kemampuan yang baik dari <i>trainer</i> dalam mentransfer materi yang dimilikinya akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|---|--|--------------------|
| $X_{10} \longrightarrow X_{13}$ Semakin tinggi pengetahuan <i>trainer</i> , semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | Adanya pengetahuan <i>trainer</i> akan meningkatkan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan | Cukup Logis |
| $X_{11} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan kemampuan dalam mencapai target penjualan | Cukup Logis |
| $X_{12} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan | Cukup Logis |

| | | |
|--|---|-------------|
| pelatihan, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | kemampuan dalam mencapai target penjualan | |
| $X_{13} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan kemampuan dalam mencapai target penjualan | Cukup Logis |
| $X_{11} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan kemampuan peserta dalam memperoleh pelanggan baru | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|---|---|---------------------------|
| $X_{12} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam memperoleh pelanggan baru | Cukup Logis |
| $X_{13} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan kemampuan peserta dalam memperoleh pelanggan baru | Cukup Logis |
| $X_{11} \longrightarrow X_{19}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta pelatihan, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Cukup Logis |

| | | |
|--|--|-------------|
| pertumbuhan penjualan | | |
| $X_{12} \longrightarrow X_{19}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Cukup Logis |
| $X_{13} \longrightarrow X_{19}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|---|---|--------------------|
| $X_{11} \longrightarrow X_{14}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | Cukup Logis |
| $X_{12} \longrightarrow X_{14}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | Cukup Logis |
| $X_{13} \longrightarrow X_{14}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | Cukup Logis |

| | | |
|---|--|-------------|
| tentang produk perusahaan | | |
| $X_{11} \longrightarrow X_{15}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Cukup Logis |
| $X_{12} \longrightarrow X_{15}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|---|--------------------|
| $X_{13} \longrightarrow X_{15}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | Cukup Logis |
| $X_{11} \longrightarrow X_{16}$ Semakin tinggi tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, semakin tinggi kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | Adanya peningkatan tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta akan meningkatkan kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | Cukup Logis |
| $X_{12} \longrightarrow X_{16}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, semakin tinggi kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mengingat isi pelatihan akan meningkatkan kemampuan dalam bekerjasama dengan tenaga penjual lain | Cukup Logis |
| $X_{13} \longrightarrow X_{16}$ Semakin tinggi kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan, semakin tinggi | Adanya peningkatan kemampuan peserta dalam mempraktikkan materi pelatihan akan meningkatkan kemampuan bekerjasama dengan | Cukup Logis |

| | | |
|---|--|-------------|
| kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | tenaga penjual lain | |
| $X_{14} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | Peningkatan atas kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan akan mendorong tercapainya target penjualan | Cukup Logis |
| $X_{15} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | Peningkatan atas kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan akan mendorong tercapainya target penjualan | Cukup Logis |

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|---|---|--------------------|
| $X_{16} \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain, semakin tinggi kemampuan mencapai target penjualan | Peningkatan atas kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain akan mendorong tercapainya target penjualan | Cukup Logis |
| $X_{14} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Peningkatan atas kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan akan meningkatkan perolehan pelanggan baru | Cukup Logis |
| $X_{15} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Peningkatan atas kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan meningkatkan perolehan pelanggan baru | Cukup Logis |
| $X_{16} \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain, semakin tinggi kemampuan memperoleh pelanggan baru | Peningkatan atas kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain akan meningkatkan perolehan pelanggan baru | Cukup Logis |
| $X_{14} \longrightarrow X_{19}$ | | Cukup |

| | | |
|--|---|-------|
| Semakin tinggi kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Peningkatan atas kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Logis |
|--|---|-------|

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

| Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen | Penjelasan | Logical Connection |
|--|--|--------------------|
| $X_{15} \longrightarrow X_{19}$ Semakin tinggi kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Peningkatan atas kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Cukup Logis |
| $X_{16} \longrightarrow X_{19}$ Semakin tinggi kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain, semakin tinggi kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Peningkatan atas kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain akan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | Cukup Logis |

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan orang yang menjadi subyek penelitian/responden.

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan / kuesioner yang diberikan kepada responden dan informasi tambahan didapatkan dari *Branch Manajer* dan Instruktur (*trainer*) yang telah memiliki pengalaman melalui wawancara langsung.

Didalam penelitian ini terdapat 19 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas, ketepatan metode pelatihan (3 data), kualitas isi pelatihan (4 data), kualitas *trainer* (3 data), efektivitas pelatihan penjualan (3 data), kompetensi relasional (3 data), dan kinerja tenaga penjualan (3 data). Data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan PT Asuransi Bumi Asih Jaya di Jawa Tengah.

3.2 Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah tenaga penjualan PT. Asuransi Bumi Asih Jaya di Jawa Tengah yang berjumlah 137

orang. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian. Jadi jumlah responden pada penelitian ini adalah 137 orang.

Menurut Hair (Ferdinand, 2002) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan diatas, maka jumlah yang dipakai dalam penelitian ini mengambil 137 responden.

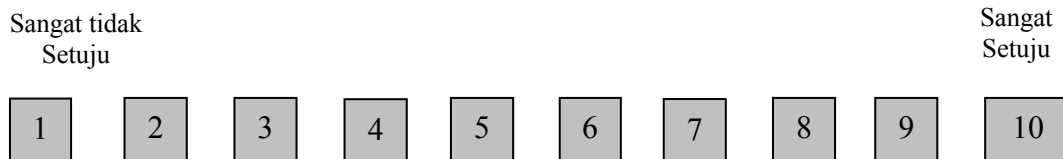
3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (kuesioner terstruktur) yang diberikan kepada responden.. Pertanyaan yang disajikan dalam kuisisioner berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antara variabel. Sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

Skala interval yang digunakan dalam penelitian ini adalah *bipolar adjective*, yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar repons yang dihasilkan dapat merupakan *intervally scaled data* (Ferdinand, 2006). Skala yang digunakan pada rentang interval 1-10. Penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*).

Berikut gambaran pemberian skor atau nilai pada pertanyaan kuisioner penelitian ini :

Untuk kategori pertanyaan pada semua variabel menggunakan ukuran jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju :



3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (*construct validity*). Apabila suatu pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS dengan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika uji statistik SPSS memberikan nilai $\alpha > 0,60$.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan maximum likelihood estimation pada SEM (*Structural Equation Model*) dari paket statistik AMOS. Hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan dengan menguji goodness of fit yaitu GFI (*Goodness of fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

Analisis data yang dilakukan dengan menggunakan *the Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan tehnik-tehnik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan. (Ferdinand, 2006). Yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis konfirmatori (*confirmatory factory analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Ferdinand (2006) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu

Measurement Model dan *Structural Model*. *Measurement Model* merupakan model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten, sedangkan model struktural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variabel. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan Model Teoretis

Langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik. (Ferdinand, 2006)

2. Pengembangan diagram alur (Path diagram)

Pada langkah kedua, model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk

didalamnya operasi program AMOS 4.01 dan versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

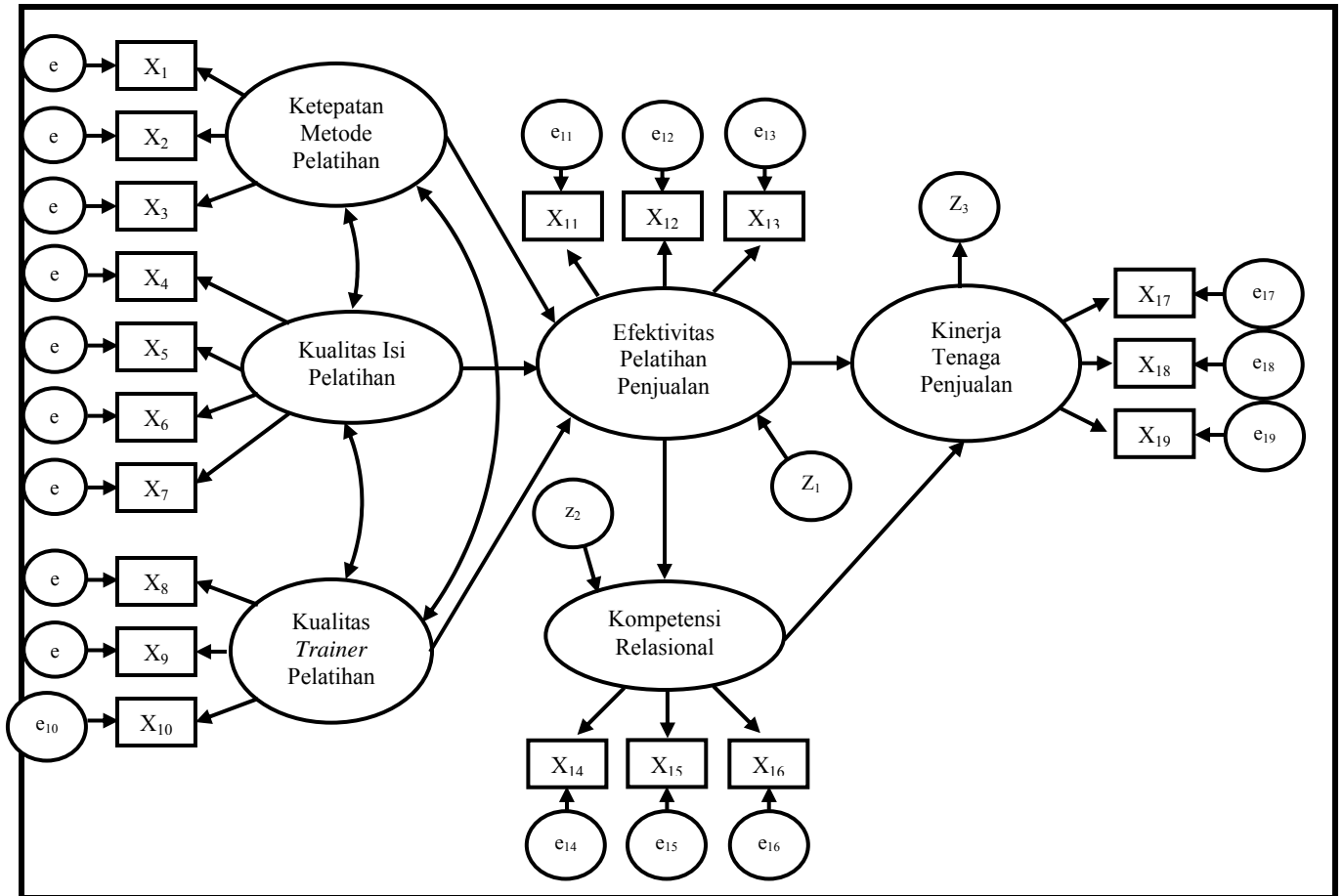
a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoretis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar dibawah ini :



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Gambar 3.1 Diagram Alur Model Penelitian

Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian

| Variabel | Dimensi | Pengukuran |
|----------------------------|---|---|
| Ketepatan Metode Pelatihan | X ₁ : Kesesuaian metode dengan latar belakang peserta | 10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : kesesuaian metode dengan latar belakang peserta, kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta, dan kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan |
| | X ₂ : Kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta | |
| | X ₃ : Kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan | |
| Kualitas Isi Pelatihan | X ₄ : Kelengkapan dari materi yang disajikan | 10 poin nilai skala pada 4 indikator yaitu : kelengkapan dari materi yang disajikan, materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta, materi merupakan informasi atau keahlian yang baru, dan keteraturan dalam susunan materi |
| | X ₅ : Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta | |
| | X ₆ : Materi merupakan informasi atau keahlian yang baru | |
| | X ₇ : Keteraturan dalam susunan materi | |
| Kualitas <i>Trainer</i> | X ₈ : Pengalaman <i>Trainer</i> | 10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : pengalaman <i>trainer</i> , kemampuan <i>trainer</i> mentransfer materi, dan pengetahuan <i>trainer</i> |
| | X ₉ : Kemampuan <i>Trainer</i> mentransfer materi | |
| | X ₁₀ : Pengetahuan <i>Trainer</i> | |

Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian

| Variabel | Dimensi | Pengukuran |
|---------------------------------|---|---|
| Efektivitas Pelatihan Penjualan | X ₁₁ : Tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | 10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, dan kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan |
| | X ₁₂ : Kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | |
| | X ₁₃ : Kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | |
| Kompetensi Relasional | X ₁₄ : Kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | 10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain |
| | X ₁₅ : Kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | |
| | X ₁₆ : Kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | |
| Kinerja Tenaga Penjualan | X ₁₇ : Kemampuan mencapai target penjualan | 10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru dan kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan |
| | X ₁₈ : Kemampuan memperoleh pelanggan baru | |
| | X ₁₉ : Kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | |

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Setelah teori atau model teoretis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari :

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar

berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

| |
|--|
| Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error |
|--|

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variable mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Persamaan dalam Penelitian

| Konsep Eksogenus (Model Pengukuran) | Konsep Endogenus (Model Pengukuran) |
|--|--|
| $X_1 = \lambda_1$ Ketepatan Metode Pelatihan + e_1 | $X_{11}=\lambda_{12}$ Efektivitas Pelatihan Penjualan+ e_{11} |
| $X_2 = \lambda_2$ Ketepatan Metode Pelatihan + e_2 | $X_{12}=\lambda_{12}$ Efektivitas Pelatihan Penjualan + e_{12} |
| $X_3 = \lambda_3$ Ketepatan Metode Pelatihan + e_3 | $X_{13}=\lambda_{13}$ Efektivitas Pelatihan Penjualan + e_{13} |
| $X_4 = \lambda_4$ Kualitas Isi Pelatihan + e_4 | $X_{14}=\lambda_{14}$ Kompetensi Relasional+ e_{14} |
| $X_5 = \lambda_5$ Kualitas Isi Pelatihan + e_5 | $X_{15}=\lambda_{15}$ Kompetensi Relasional + e_{15} |

| | |
|--|---|
| $X_6 = \lambda_6 \text{ Kualitas Isi Pelatihan} + e_6$ | $X_{16} = \lambda_{16} \text{ Kompetensi Relasional} + e_{16}$ |
| $X_7 = \lambda_7 \text{ Kualitas Isi Pelatihan} + e_7$ | $X_{17} = \lambda_{17} \text{ Kinerja Tenaga Penjualan} + e_{17}$ |
| $X_8 = \lambda_8 \text{ Kualitas Trainer} + e_8$ | $X_{18} = \lambda_{18} \text{ Kinerja Tenaga Penjualan} + e_{18}$ |
| $X_9 = \lambda_9 \text{ Kualitas Trainer} + e_9$ | $X_{19} = \lambda_{19} \text{ Kinerja Tenaga Penjualan} + e_{19}$ |
| $X_{10} = \lambda_{10} \text{ Kualitas Trainer} + e_{10}$ | |
| Model Struktural | |
| $\text{Efektivitas Pelatihan Penjualan} = \gamma_1 \text{ Ketepatan Metode Pelatihan} + \gamma_2 \text{ Kualitas Isi Pelatihan} + \gamma_3 \text{ Kualitas Trainer} + Z_1$ $\text{Kompetensi Relasional} = \alpha_1 \text{ Efektivitas Pelatihan Penjualan} + Z_2$ $\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = \beta_1 \text{ Efektivitas Pelatihan Penjualan} + \beta_2 \text{ Kompetensi Relasional} + Z_3$ | |

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau korelasi?

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-Of-Fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearity dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a. χ^2 Chi- Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu

dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ (Hairat all, 1995 dalam Ferdinand, 2006).

- b. RMSEA (*The Root Mean square Error of Approximation*)
Menunjukkan nilai *Goodness-Of-Fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hairat all, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang kecil atau $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GVI (*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 sebuah *better fit* (Ferdinand, 2006).
- d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)
Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Hulland dalam Ferdinand, 2006)
- e. CMIN/DF
Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006)/
- f. TLI (Tucker Lewis Index)
Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang

mendekati satu menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2006).

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

Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> |
|--------------------------------|----------------------|
| χ^2 Chi- Square Statistik | Diharapkan kecil |
| Significant Probability | $\geq 0,05$ |
| RMSEA | $\leq 0,08$ |
| GVI | $\geq 0,90$ |
| AGFI | $\geq 0,90$ |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ |

Sumber : Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki *standardized residual variance* yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan

menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Asuransi Bumi Asih Jaya di Jawa Tengah yang berjumlah 137 orang. Tenaga penjualan ini terdapat pada 10 distrik atau anak cabang dari PT. Asuransi Bumi Asih Jaya di Jawa Tengah yang meliputi distrik Tegal, Tugumuda, Magelang, MT. Haryono, Kudus, Candi, Salatiga, Wonosobo, Pekalongan dan Bojonegoro. Namun pada kenyataannya, beberapa orang sudah tidak menjadi tenaga penjualan lagi dalam perusahaan sehingga jumlah responden yang digunakan dalam analisis ini adalah 120 responden.

4.1.1. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, diperoleh profil responden menurut usia sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Responden Menurut Usia

| Usia (Tahun) | Frekuensi (orang) |
|--------------|-------------------|
| 16 - 25 | 7 |
| 26 - 35 | 33 |
| 36 - 45 | 53 |
| 46 - 55 | 21 |
| > 55 | 6 |
| Jumlah | 120 |

Sumber : Data primer, diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, terlihat bahwa jumlah responden menurut usia pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan usia 36-45 tahun, yakni sebanyak 53 orang. Dominasi berikutnya adalah responden dengan usia 26-35 tahun yakni sebanyak 33 orang. Responden mayoritas ini tepat mendapatkan pelatihan karena berada pada usia produktif sehingga lebih mudah memahami isi pelatihan dan memanfaatkannya dalam pekerjaan.

4.1.2. Responden Menurut Pendidikan

Berdasarkan pendidikan, diperoleh komposisi responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.2.
Responden Menurut Pendidikan

| Pendidikan | Frekuensi (Orang) |
|------------|-------------------|
|------------|-------------------|

| | |
|----------|-----|
| SLTP | 6 |
| SLTA/SMK | 84 |
| D3 | 16 |
| S1 | 14 |
| Jumlah | 120 |

Sumber : Data primer, diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, nampak bahwa mayoritas tenaga penjualan lulusan adalah SLTA atau sederajat yaitu sejumlah 84 orang. Hal ini merupakan indikasi yang positif dimana pendidikan minimal SLTA atau SMK akan lebih mudah dibentuk dengan pelatihan.

4.1.3. Responden Menurut Lama Bekerja

Berdasarkan Lama Bekerja, diperoleh komposisi responden penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Responden Menurut Lama Bekerja

| Lama Bekerja (Tahun) | Frekuensi (Persen) |
|----------------------|--------------------|
| < 1 | 16 |
| 1 – 4 | 40 |
| 5 – 8 | 20 |
| 9 – 12 | 17 |
| 13 – 16 | 18 |
| > 16 | 9 |
| Jumlah | 120 |

Sumber : Data primer, diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, nampak bahwa mayoritas lama bekerja tenaga penjualan adalah selama 1-4 tahun, yakni sebanyak 40 orang. Responden yang bekerja lebih dari 1 tahun dan kurang dari 5 tahun ini merupakan peserta yang paling banyak mengasah diri dengan mengikuti pelatihan.

4.2. Analisis Data Penelitian

4.2.1. Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10.00 – 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. (Ferdinand, 2006).

4.2.1.1. Ketepatan Metode Pelatihan

Variabel ketepatan metode pelatihan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Indeks Ketepatan Metode Pelatihan

| INDIKATOR KETEPATAN METODE PELATIHAN | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|--|-----------------------------|---|---|------|------|------|------|------|------|-----|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Kesesuaian metode dengan latar belakang peserta | 0 | 0 | 0 | 11.7 | 11.7 | 23.3 | 21.7 | 14.2 | 11.7 | 5.8 | 67.39 |
| Kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta | 0 | 0 | 0 | 1.7 | 15 | 21.7 | 20.8 | 24.2 | 10.8 | 5.8 | 70.64 |
| Kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan | 0 | 0 | 0 | 5 | 12.5 | 24.2 | 24.2 | 18.3 | 8.3 | 7.5 | 69.32 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 69.11 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel ketepatan metode pelatihan adalah sedang yakni sebesar 69.11%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpendapat bahwa metode pelatihan yang digunakan sudah sesuai. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta menempati posisi tertinggi dalam variabel ketepatan metode pelatihan, yakni 70.64%. Kemudian diikuti oleh kesesuaian metode dengan sarana pelatihan (69,32%) dan yang terakhir kesesuaian metode dengan latar belakang peserta (67,39%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel ketepatan metode pelatihan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Deskripsi Ketepatan Metode Pelatihan

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|--|-------------------------|--|
| 1 | Kesesuaian metode dengan latar belakang peserta | 67.39 (sedang) | Metode yang digunakan sesuai dengan latar belakang pendidikan dari peserta pelatihan yaitu SLTA atau sederajat |
| 2 | Kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta | 70.64 (tinggi) | Jenjang karier yang sesuai dengan metode adalah agen senior, unit manajer, distrik manajer dan branch manajer |
| 3 | Kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan | 69.32 (sedang) | Metode yang digunakan sesuai dengan sarana pelatihan yang berupa OHP, laptop, infocus, audio visual, dan ruangan pelatihan |

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.1.2. Kualitas Isi Pelatihan

Variabel Kualitas Isi Pelatihan diukur melalui 3 item pertanyaan Hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.6
Indeks Kualitas Isi Pelatihan

| INDIKATOR KUALITAS ISI PELATIHAN | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|---|-----------------------------|---|-----|------|------|------|------|------|------|-----|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Kelengkapan dari materi yang disajikan | 0 | 0 | 0 | 8.3 | 12.5 | 30.8 | 15.8 | 16.7 | 10.8 | 5 | 67.19 |
| Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta | 0 | 0 | 6.7 | 7.5 | 19.2 | 15 | 18.3 | 17.5 | 10.8 | 5 | 65.14 |
| Materi merupakan informasi atau keahlian yang baru | 0 | 0 | 0 | 10.8 | 14.2 | 23.3 | 20.8 | 16.7 | 10.8 | 3.3 | 66.34 |

| | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|------|------|------|------|------|-----|--------------|
| Keteraturan dalam susunan materi | 0 | 0 | 0 | 5 | 16.7 | 19.2 | 21.7 | 20.8 | 12.5 | 4.2 | 69.15 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 66.22 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kualitas isi pelatihan adalah sedang yakni sebesar 66.22%, dengan indeks kualitas isi pelatihan tertinggi yaitu keteraturan dalam penyusunan materi (69,15), kelengkapan dari materi yang disajikan (67,19), materi merupakan informasi atau keahlian terbaru (66,34) dan materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta (65,14). Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kualitas isi pelatihan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskripsi Kualitas Isi Pelatihan

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|--|-------------------------|--|
| 1 | Kelengkapan dari materi yang disajikan | 67.19 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> • Berisi contoh dan data-data yang akurat (misal kelengkapan sales kid) • Berisi teori dasar dan gambaran praktek dilapangan • Berisi informasi produk unggulan dari perusahaan lain • Berisi bukti-bukti dari penerima tahapan (reward perusahaan) • Meliputi informasi sejarah dan perkembangan perusahaan dan |

| | | | |
|---|---|-------------------|--|
| | | | <p>pengetahuan asuransi secara umum</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meliputi semua produk, tehnik menjual, kiat sukses serta pelayanan purnajual • Meliputi keunikan produk dan segmen pasar yang dituju |
| 2 | Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan peserta | 65.14 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Materi tentang produk, marketing plan, kiat meningkatkan produktivitas dan tehnik penjualan ❖ Materi tentang trik untuk mengatasi prospek yang trauma atau keberatan yang lainnya ❖ Materi tentang bagaimana proses closing ❖ Materi tentang produk kompetitor, latar belakang kompetitor dan rating asuransi terbaru ❖ Materi tentang motivasi ❖ Materi tentang unit link |
| 3 | Materi merupakan informasi atau keahlian yang baru | 66.34 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keahlian dalam pengoperasian komputer ✓ Informasi pengembangan karier dalam perusahaan ✓ Keahlian berinovasi untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan ✓ Informasi produk-produk terbaru yang dikeluarkan perusahaan ✓ Keahlian menganalisa kebutuhan masyarakat untuk dapat menjadi pelanggan ✓ Informasi tentang langkah-langkah penyelesaian target ✓ Keahlian marketing melalui internet ✓ Keahlian dalam teknik informatika dan bagaimana membuat prposal sendiri |
| 4 | Keteraturan dalam susunan materi | 69.15 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Dimulai dari review dasar untuk penyegaran lalu pengenalan materi baru sampai dengan hasil akhir ○ Teori dan praktek yang dilakukan bergantian ○ Mengulang materi sebelumnya baru melakukan penambahan materi baru ○ Pendahuluan, isi, penutup ○ Sesuai kebutuhan yang paling mendesak |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | o Dimulai dari dasar sampai tujuan akhir yang ingin dicapai |
|--|--|--|---|

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.1.3. Kualitas Trainer

Variabel kualitas trainer diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.8
Indeks Kualitas Trainer

| INDIKATOR KUALITAS TRAINER | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|----------------------------|-----------------------------|---|-----|------|------|------|------|------|------|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Pengalaman <i>Trainer</i> | 0 | 0 | 0.8 | 17.5 | 17.5 | 21.7 | 16.7 | 13.3 | 9.2 | 3.3 | 62.92 |
| Kemampuan <i>Trainer</i> | 0 | 0 | 0.8 | 8.3 | 14.2 | 23.3 | 26.7 | 11.7 | 13.3 | 1.7 | 66.36 |
| Pengetahuan <i>Trainer</i> | 0 | 0 | 0 | 7.5 | 20.8 | 25 | 16.7 | 16.7 | 10.8 | 2.5 | 65.67 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 64.98 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kualitas *trainer* adalah sedang yakni sebesar 64.98%. Selain itu dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa kemampuan *trainer*, menempati indeks posisi tertinggi dalam variabel kualitas *trainer*, yakni 66.36%. Kemudian diikuti oleh pengetahuan *trainer* (65,67%), dan yang terakhir pengalaman *trainer* (62,92%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kualitas trainer.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Diskripsi Kualitas Trainer

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|----------------------------|-------------------------|---|
| 1 | Pengalaman <i>Trainer</i> | 62.92 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman menjual asuransi dan mengatasi kendala di lapangan • Pengalaman cara mempengaruhi oranglain • Pengalaman sebagai pelaku yang sukses dan berhasil mencapai peringkat yang lebih tinggi • Pengalaman dalam tehnik mengajar (berkomunikasi dengan peserta) • Pengalaman dinas luar dan administrasi |
| 2 | Kemampuan <i>Trainer</i> | 66.36 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan berbicara di depan forum ❖ Kemampuan mengarahkan peserta pelatihan ❖ Kemampuan memberi solusi atas masalah yang ada ❖ Kemampuan dalam menjual ❖ Kemampuan dalam memotivasi, memberi dukungan dan keyakinan pada peserta |
| 3 | Pengetahuan <i>Trainer</i> | 65.67 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengetahuan tentang produk ✓ Pengetahuan umum asuransi ✓ Pengetahuan tentang seni menjual asuransi |

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.1.4. Efektivitas Pelatihan Penjualan

Variabel efektivitas pelatihan penjualan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Indeks Efektivitas Pelatihan Penjualan

| INDIKATOR EFEKTIVITAS PELATIHAN PENJUALAN | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|---|-----------------------------|---|---|-----|------|------|------|------|-----|------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | 0 | 0 | 0 | 5 | 18.3 | 16.7 | 25.8 | 12.5 | 9.2 | 12.5 | 70.01 |
| Kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | 0 | 0 | 0 | 4.2 | 17.6 | 20 | 24.2 | 14.2 | 9.2 | 10.8 | 69.86 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|-----|------|------|------|------|---|---|--------------|
| Kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | 0 | 0 | 0 | 2.5 | 22.5 | 20.8 | 23.3 | 20.8 | 5 | 5 | 67.13 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 69.01 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks efektivitas pelatihan penjualan adalah sedang yakni sebesar 69.01%. Selain itu dari tabel 4.10 dapat diketahui bahwa tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, menempati indeks posisi tertinggi dalam variabel efektivitas pelatihan penjualan, yakni 70.01%. Kemudian diikuti oleh kemampuan peserta mengingat isi pelatihan (69,86%), dan yang terakhir kemampuan peserta mempraktikkan isi pelatihan (67,13%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel efektivitas pelatihan penjualan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Diskripsi Efektivitas Pelatihan Penjualan

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|---|-------------------------|--|
| 1 | Tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta | 70.01 (tinggi) | <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan produk dan kemampuan menjual dan mengatasi kendala di lapangan • Pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan penjualan beserta motivasi dari trainer • Adanya sharing antar peserta pelatihan dan didapatnya pengalaman baru dari hasil pelatihan • Pengetahuan tentang cara penekanan dagang • Kemampuan menganggapi keluhan konsumen • Tambahan pengetahuan tentang pemusatan dan prospek produk yang ada di perusahaan • Pengetahuan tentang bagaimana menganalisa |

| | | | |
|---|--|----------------|---|
| | | | karakter orang |
| 2 | Kemampuan peserta mengingat isi pelatihan | 69.86 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mengingat tentang bagaimana cara menjelaskan materi dan produk asuransi ❖ Mengingat teknik approach APC (mendekati konsumen) ❖ Mengingat kiat sukses dan motivasi dari trainer ❖ Mengingat produk-produk unggulan perusahaan |
| 3 | Kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan | 67.13 (sedang) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mempraktikkan cara closing dalam presentasi kolektif ataupun per individu untuk menjual asuransi ✓ Mempraktikkan presentasi produk asuransi secara profesional ✓ Mempraktikkan dalam membangun komunikasi dan hubungan dengan konsumen ✓ Mempraktikkan penjualan produk dan melayani konsumen ✓ Mempraktikkan cara menghitung premi |

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.1.5. Kompetensi Relasional

Variabel kompetensi relasional diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.12
Indeks Kompetensi Relasional

| INDIKATOR KOMPETENSI RELASIONAL | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|---|-----------------------------|---|---|-----|------|------|------|------|------|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | 0 | 0 | 0 | 3.3 | 13.3 | 13.3 | 25.8 | 22.5 | 13.3 | 8.3 | 72.28 |
| Kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | 0 | 0 | 0 | 3.3 | 7.5 | 23.3 | 25.8 | 19.2 | 12.5 | 8.3 | 72.02 |
| Kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | 0 | 0 | 0 | 2.5 | 10.8 | 21.7 | 24.2 | 20 | 13.3 | 7.5 | 71.83 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 72.04 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata kompetensi relasional adalah tinggi yakni sebesar 72.04%. Selain itu dari tabel 4.12 dapat diketahui bahwa kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, menempati rata-rata indeks tertinggi dalam variabel kompetensi relasional, yakni 72.28 %. Kemudian diikuti oleh kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan (72,02%), dan yang terakhir kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual yang lain (71,83%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kompetensi relasional.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
Diskripsi Kompetensi Relasional

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|---|-------------------------|--|
| 1 | Kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan | 72.28 (tinggi) | Kemampuan mengkomunikasikan produk-produk seperti : ATM, ATB, ADP, LINK, ABE, ASR, ADM, Beasiswa, dana pensiun, dana pendidikan, SIHARUM |
| 2 | Kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan | 72.02 (tinggi) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemampuan dalam membangun hubungan kekeluargaan, persaudaraan dan hubungan saling membutuhkan ❖ Kemampuan membangun hubungan silaturahmi yang terus menerus ❖ Kemampuan untuk mengerti kebutuhan pelanggan agar mereka tidak kecewa ❖ Kemampuan dalam melayani pelanggan dengan cepat dan |

| | | | |
|---|--|----------------|---|
| | | | efektif ❖ Kemampuan untuk menjadi pendengar yang baik dan selalu menjadi pemberi nasehat yang memuaskan |
| 3 | Kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain | 71.83 (tinggi) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mampu bertukar pengalaman ✓ Mampu saling membantu untuk closing ✓ Mampu saling membantu memperluas jaringan pemasaran ✓ Mampu melakukan Joint Canvas atau presentasi bersama ✓ Mampu saling menyemangati agar tidak lesu dalam bekerja ✓ Mampu mencari prospek bersama, tukar pikiran dan evaluasi terhadap hasil kerja masing-masing ✓ Mampu untuk tidak saling menjatuhkan satu sama lain |

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.1.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

| INDIKATOR KINERJA TENAGA PENJUALAN | FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN | | | | | | | | | | INDEKS (%) |
|---|-----------------------------|---|---|-----|------|------|------|------|------|-----|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Kemampuan mencapai target penjualan | 0 | 0 | 0 | 0.8 | 11.7 | 24.2 | 27.5 | 18.3 | 12.5 | 5 | 70.83 |
| Kemampuan memperoleh pelanggan baru | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 16.7 | 29.2 | 23.3 | 10.8 | 10 | 73.82 |
| Kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | 0 | 0 | 0 | 0 | 7.5 | 18.3 | 27.5 | 25.8 | 16.7 | 4.2 | 73.85 |
| Total Indeks | | | | | | | | | | | 72.83 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kinerja tenaga penjualan adalah tinggi yakni sebesar 72.83%. Selain itu dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan menempati indeks posisi tertinggi dalam variabel kinerja tenaga penjualan, yakni 73.85%. Kemudian diikuti oleh kemampuan memperoleh pelanggan baru (73,82%), dan yang terakhir kemampuan mencapai target penjualan (70,83%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kinerja tenaga penjualan.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.15
Diskripsi Kinerja Tenaga Penjualan

| No | Indikator | Indeks dan Interpretasi | Persepsi Responden |
|----|-------------------------------------|-------------------------|--|
| 1 | Kemampuan mencapai target penjualan | 70.83 (tinggi) | <ul style="list-style-type: none"> • Tidak atau belum, karena belum bisa menembus pasar, tempat pemasaran masih kecil dibandingkan kebutuhan, banyak konsumen yang sekedar janji, karena kurang menguasai tehnik dan seni menjual, situasi keuangan pelanggan belum memungkinkan • Ya, karena setiap target harus dicapai, karena kalau bisa terealisasi dapat mewujudkan keinginan kita |
| 2 | Kemampuan memperoleh pelanggan baru | 73.82 (tinggi) | <ul style="list-style-type: none"> ❖ 5 -15 pelanggan = 83,3 % ❖ 16-30 pelanggan = 12,5 % ❖ > 30 pelanggan = 4,2 % |

| | | | |
|---|---|-------------------|--|
| 3 | Kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan | 73.85 (tinggi) | ✓ 10 % - 50% = 61,9 % ✓ 60 % -100% = 38,1 % |
|---|---|-------------------|--|

Sumber : data primer, diolah, 2007

4.2.2. *Statistic Inferencial-Pengujian SEM*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), yang dilakukan dengan melalui tujuh tahap sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis untuk penelitian ini seperti Gambar 2.1 dalam bab II terdiri dari 19 dimensi yang dipakai untuk menguji apakah terdapat hubungan kausalitas antara variabel ketepatan metode pelatihan, kualitas isi pelatihan dan kualitas *trainer* dengan efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional. Selanjutnya hubungan kausalitas antara efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional dengan kinerja tenaga penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Diagram alur untuk pengujian penelitian ini telah digambarkan dalam bab III pada Gambar 3.1, berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II Gambar 2.1.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Konversi model ke dalam bentuk persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran telah dijelaskan dalam bab III.

4. Pemilihan matriks input dan estimasi model

Untuk menguji hubungan kausalitas, input data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 137 tenaga penjualan Asuransi Bumi Asih Jaya di Jawa Tengah. Pengolahan data dengan menggunakan program komputer AMOS 7.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi model

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Mengamati gejala-gejala problem identifikasi antara lain : standard error pada koefisien sangat besar, munculnya angka aneh misalnya varians error yang negatif dan muncul korelasi yang sangat tinggi.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pengujian ketepatan model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness-of-fit seperti dijelaskan dalam bab III. Kriteria Indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti dalam Tabel. 3.3.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap ini dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.2.3. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 3 konstruk eksogen dengan 10 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 3 konstruk endogen dengan 9 *observed*

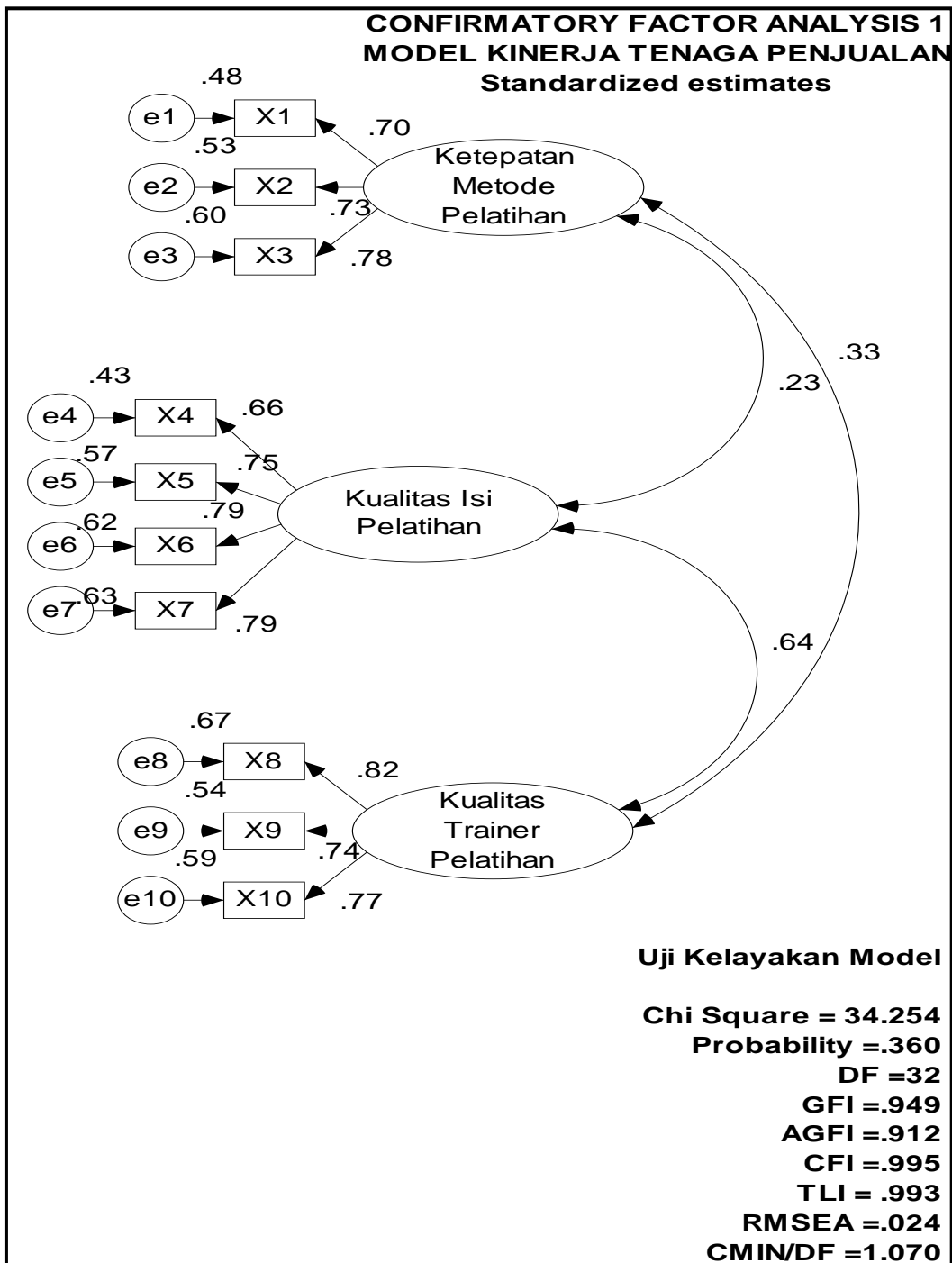
variable. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) model keseluruhan.

Hasil pengolahan data untuk masing-masing tahap analisis faktor konfirmatori adalah sebagaimana disajikan pada gambar-gambar berikut :

1. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 3 konstruk eksogen dengan 10 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer, diolah, 2007

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut terlihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 1

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------------|----------------|----------------|
| Chi-square | < 46,194 (5%,32) | 34,254 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,360 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,024 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,949 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,912 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,993 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,995 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,070 | Baik |

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,360, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,949), TLI (0,993), CFI (0,995), RMSEA (0,024), AGFI (0,912) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variable diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.17
Standarisasi Regression Weights

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------------------------------------|----------|------|-------|-----|-------|
| X6 <---Kualitas Isi_Pelatihan | 1.000 | | | | |
| X5 <---Kualitas Isi_Pelatihan | 1.116 | .142 | 7.883 | *** | par_1 |
| X4 <---Kualitas Isi_Pelatihan | .833 | .116 | 7.195 | *** | par_2 |
| X3 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | 1.000 | | | | |
| X2 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | .893 | .145 | 6.145 | *** | par_3 |
| X1 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | .973 | .166 | 5.876 | *** | par_4 |
| X7 <---Kualitas Isi_Pelatihan | .972 | .122 | 7.972 | *** | par_5 |
| X10 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | 1.000 | | | | |
| X9 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | .948 | .127 | 7.448 | *** | par_6 |
| X8 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | 1.171 | .144 | 8.146 | *** | par_7 |

Sumber : data primer, diolah, 2007

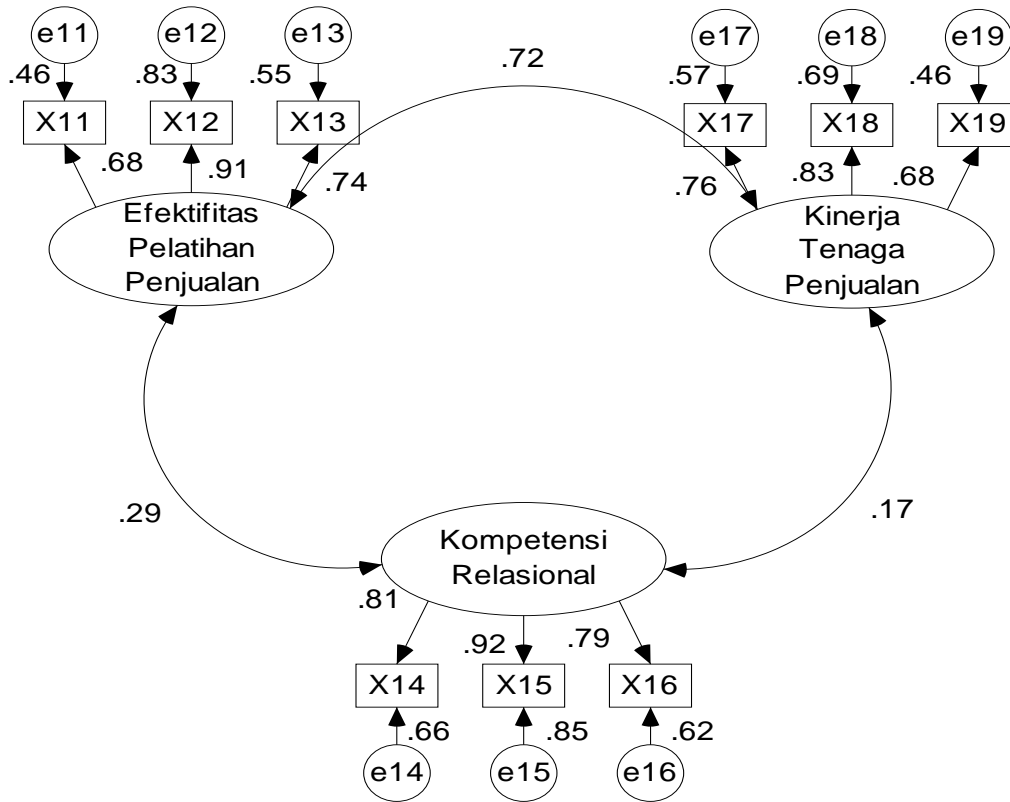
Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel laten/konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS 2
MODEL KINERJA TENAGA PENJUALAN
Standardized estimates**



Uji Kelayakan Model

Chi Square = 16.128
Probability = .883
DF = 24
GFI = .971
AGFI = .945
CFI = 1.000
RMSEA = .000
CMIN/DF = .672

Sumber : data primer, diolah, 2007

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 2

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Chi-square | < 36,415 (5%,24) | 16,128 | Baik |
| Probability | $\geq 0,05$ | 0,883 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,000 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,971 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,945 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 1,000 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 1,000 | Baik |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 0,672 | Baik |

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,883, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,971), TLI (1,025), CFI (1,000), RMSEA (0,000), AGFI (0,945) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variable diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.19

**Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---|----------|------|-------|-----|-------|
| X16<--- Kompetensi_Relasional | 1.000 | | | | |
| X15<--- Kompetensi_Relasional | 1.166 | .117 | 9.974 | *** | par_1 |
| X14<--- Kompetensi_Relasional | 1.069 | .114 | 9.397 | *** | par_2 |
| X11<--- Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | 1.000 | | | | |
| X12<--- Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | 1.289 | .169 | 7.640 | *** | par_3 |
| X13<--- Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .920 | .128 | 7.163 | *** | par_4 |
| X17<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.000 | | | | |
| X18<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.118 | .144 | 7.790 | *** | par_5 |
| X19<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan | .826 | .122 | 6.784 | *** | par_6 |

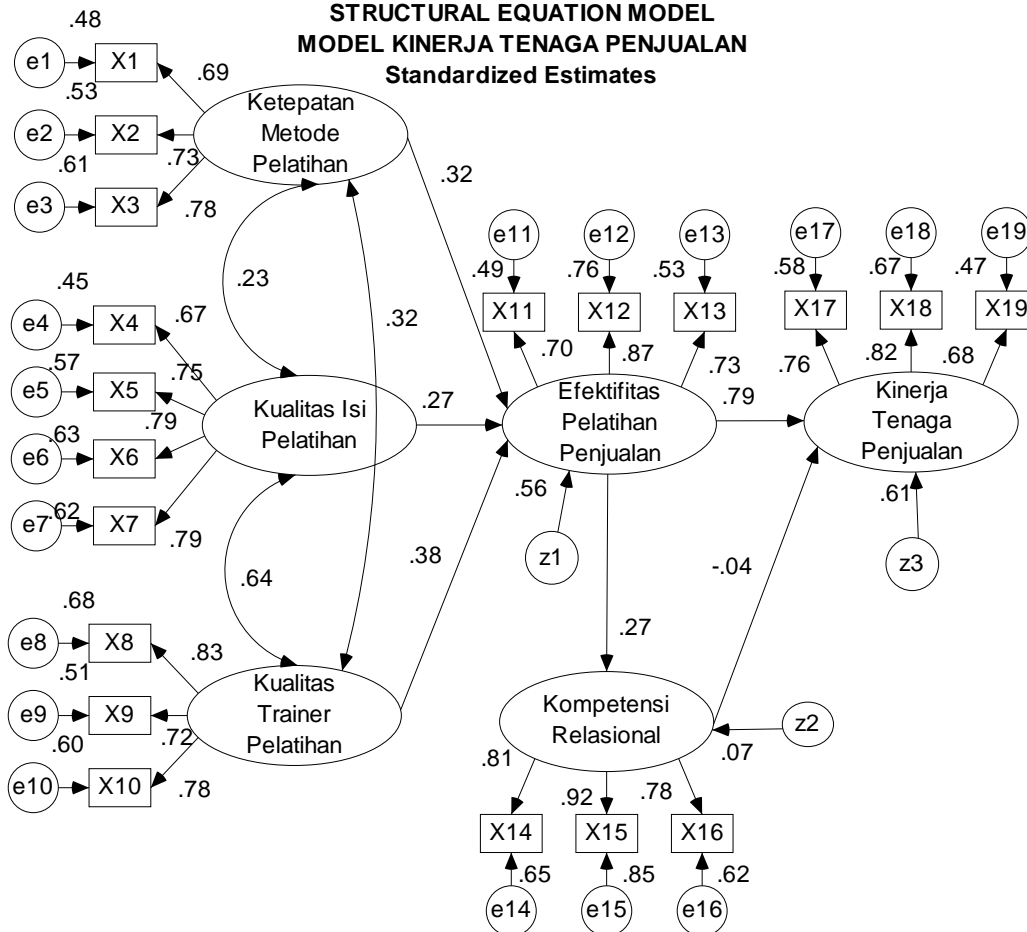
Sumber : data primer, diolah, 2007

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

3. *Structural Equation Model (SEM)*

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Model (SEM)*, yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Hasil Analisis *Structural Equation Model* (SEM)
STRUCTURAL EQUATION MODEL
MODEL KINERJA TENAGA PENJUALAN
Standardized Estimates



Uji Kelayakan Model

Chi Square = 163.043
Probability = .120
DF = 143
GFI = .879
AGFI = .840
CFI = .980
TLI = .976
RMSEA = .034
CMIN/DF = 1.140

Sumbe

r : data primer, diolah, 2007

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis

| Goodness of Fit Indeks | Cut-off value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------|---------------|----------------|--|
| Chi-Square | < 171,9068 | 163,043 | BAIK, KECIL X² DENGAN DF = 143 ADALAH 171,9068 |
| Probability | ≥ 0,05 | 0,120 | BAIK |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0,034 | BAIK |
| GFI | ≥ 0,90 | 0,879 | MARJINAL |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0,840 | MARJINAL |
| TLI | ≥ 0,95 | 0,976 | BAIK |
| CFI | ≥ 0,95 | 0,980 | BAIK |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1,140 | BAIK |

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 163,043 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (171,9068) dengan nilai probability 0,120 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,976); CFI (0,980); CMIN/DF (1,140); RMSEA (0,034) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai GFI (0,879) dan AGFI (0,840) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.21
Standarisasi Regression Weights

| | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---|----------|------|-------|------|
| Efektifitas_Pelatihan_Penjualan<---Ketepatan_Metode_Pelatihan | .325 | .102 | 3.180 | .001 |
| Efektifitas_Pelatihan_Penjualan<---Kualitas_Isi_Pelatihan | .255 | .117 | 2.167 | .030 |
| Efektifitas_Pelatihan_Penjualan<---Kualitas_Trainer_Pelatihan | .377 | .132 | 2.858 | .004 |
| Kompetensi_Relasional <---Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .262 | .103 | 2.530 | .011 |
| Kinerja_Tenaga_Penjualan <---Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .690 | .117 | 5.901 | *** |
| Kinerja_Tenaga_Penjualan <---Kompetensi_Relasional | -.038 | .079 | -.486 | .627 |
| X16 <---Kompetensi_Relasional | 1.000 | | | |
| X15 <---Kompetensi_Relasional | 1.170 | .118 | 9.917 | *** |
| X14 <---Kompetensi_Relasional | 1.068 | .114 | 9.380 | *** |
| X11 <---Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | 1.000 | | | |
| X12 <---Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | 1.201 | .146 | 8.242 | *** |
| X13 <---Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .877 | .122 | 7.198 | *** |
| X6 <---Kualitas_Isi_Pelatihan | 1.000 | | | |
| X5 <---Kualitas_Isi_Pelatihan | 1.109 | .139 | 7.958 | *** |
| X4 <---Kualitas_Isi_Pelatihan | .840 | .115 | 7.328 | *** |
| X3 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | 1.000 | | | |
| X2 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | .882 | .139 | 6.355 | *** |
| X1 <---Ketepatan_Metode_Pelatihan | .956 | .157 | 6.075 | *** |
| X7 <---Kualitas_Isi_Pelatihan | .958 | .119 | 8.080 | *** |
| X10 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | 1.000 | | | |
| X9 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | .914 | .122 | 7.473 | *** |
| X8 <---Kualitas_Trainer_Pelatihan | 1.176 | .141 | 8.327 | *** |
| X17 <---Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.000 | | | |
| X18 <---Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.100 | .137 | 8.021 | *** |
| X19 <---Kinerja_Tenaga_Penjualan | .831 | .120 | 6.907 | *** |

Sumber : data primer, diolah, 2007

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah

menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

4.2.4 Analisis Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada lampiran. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada lampiran terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diluar rentang ± 2.58 .

2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang berada diluar rentang ≤ 3.00 , maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier terdapat pada lampiran.

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Zscore* dari data penelitian yang nilainya berada pada rentang ≤ 3.00 seperti tampak pada lampiran.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al* 1995 dalam Ferdinand, 2006). Adapun hasil uji Mahalanobis distance dari tiap *observed variable* dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada lampiran, terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance observed variable* adalah lebih kecil dari $\chi^2(19,0.001)$, yang berarti bahwa tampilan data yang dianalisis ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*.

3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 7.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 827.963, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada lampiran.

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 2,498 (pada kolom X19 dan baris X4) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.2.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya, dengan melihat bahwa setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya. Berdasarkan pada Tabel 4.21, menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical error* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya (S.E), maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

2. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

$$\int \text{Construct Reliability} = \frac{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2}{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

2. Variance Extracted

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extracted* adalah :

$$\int \text{VarianceExtracted} = \frac{\sum S \text{ tan dardLoading}^2}{\sum S \text{ tan dardLoading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* dan *variance extracted* untuk penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| KMP | | | | 0.7805008 | 0.542978667 |
| X1 | 0.698 | 0.487204 | 0.512796 | | |
| X2 | 0.726 | 0.527076 | 0.472924 | | |
| X3 | 0.784 | 0.614656 | 0.385344 | | |
| | 2.208 | 1.628936 | 1.371064 | | |

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| KUALIS | | | | 0.837771298 | 0.56459325 |
| X4 | 0.668 | 0.446224 | 0.553776 | | |
| X5 | 0.752 | 0.565504 | 0.434496 | | |
| X6 | 0.793 | 0.628849 | 0.371151 | | |
| X7 | 0.786 | 0.617796 | 0.382204 | | |
| | 2.999 | 2.258373 | 1.741627 | | |

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| KUALTRA | | | | 0.818041078 | 0.600582333 |
| X8 | 0.827 | 0.683929 | 0.316071 | | |

| | | | | | |
|-----|-------|----------|----------|--|--|
| X9 | 0.717 | 0.514089 | 0.485911 | | |
| X10 | 0.777 | 0.603729 | 0.396271 | | |
| | 2.321 | 1.801747 | 1.198253 | | |

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| EPP | | | | 0.814268685 | 0.596040333 |
| X11 | 0.702 | 0.492804 | 0.507196 | | |
| X12 | 0.874 | 0.763876 | 0.236124 | | |
| X13 | 0.729 | 0.531441 | 0.468559 | | |
| | 2.305 | 1.788121 | 1.211879 | | |

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| KR | | | | 0.878047833 | 0.70693 |
| X14 | 0.809 | 0.654481 | 0.345519 | | |
| X15 | 0.922 | 0.850084 | 0.149916 | | |
| X16 | 0.785 | 0.616225 | 0.383775 | | |
| | 2.516 | 2.12079 | 0.87921 | | |

| VARIABEL | STD. LOADING | STD. LOADING2 | ERROR | CONSTRUCT RELIABILITY | VARIANCE EXTRACTED |
|----------|-----------------|------------------|----------|--------------------------|-----------------------|
| KTP | | | | 0.800275451 | 0.573217 |
| X17 | 0.761 | 0.579121 | 0.420879 | | |

| | | | | | |
|-----|-------|----------|----------|--|--|
| X18 | 0.821 | 0.674041 | 0.325959 | | |
| X19 | 0.683 | 0.466489 | 0.533511 | | |
| | 2.265 | 1.719651 | 1.280349 | | |

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,7. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur. Demikian juga untuk nilai *variance extracted*, semua berada di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

4.3 Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

Tabel 2.27
Uji Hipotesis

| | Estimat | S.E | C.R | P |
|--|---------|------|-------|-----|
| Efektifitas_Pelatihan_Penjuala <-- Ketepatan_Metode_Pelatihan | .325 | .102 | 3.180 | .00 |
| n - | | | | 1 |
| Efektifitas_Pelatihan_Penjuala <-- Kualitas Isi_Pelatihan | .255 | .117 | 2.167 | .03 |
| n - | | | | 0 |
| Efektifitas_Pelatihan_Penjuala <-- Kualitas_Trainer_Pelatihan | .377 | .132 | 2.858 | .00 |

| | | Estimat | S.E | C.R | P |
|--------------------------|-------------------------------------|---------|------|-------|-----|
| | | e | . | . | |
| n | - | | | | 4 |
| Kompetensi_Relasional | <-- Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .262 | .103 | 2.530 | .01 |
| | - n | | | | 1 |
| Kinerja_Tenaga_Penjualan | <-- Efektifitas_Pelatihan_Penjualan | .690 | .117 | 5.901 | *** |
| | - n | | | | |
| Kinerja_Tenaga_Penjualan | <-- Kompetensi_Relasional | -.038 | .079 | -.486 | .62 |
| | - | | | | 7 |

Hasil perhitungan terhadap kriteria goodness of fit dalam program AMOS 4.01 menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 163,043 Probabilitas = 0,120, GFI = 0, 879, AGFI = 0,840, CFI = 0,980, TLI = 0,976, dan RMSEA = 0,034 sesuai tabel 4.20. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H₁: Semakin tepat metode pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,325. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3.180 yang memenuhi

syarat >1.96 dengan probabilitas = 0,001 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

H₂: Semakin berkualitas isi pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,255. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.167 yang memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas = 0,030 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H2 dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

H₃: Semakin berkualitas *trainer* maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,377. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.858 yang memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas = 0,004 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H₄: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,690. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 5.901 yang memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas signifikan. Dengan demikian H₄ dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

H₅: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,262. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2.530 yang memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas = 0,011 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H₅ dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.6 Pengujian Hipotesis 6

H₆: Semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar -0,38. Pengujian menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan nilai CR = -0.486 yang tidak memenuhi syarat >1.96 dengan probabilitas = 0,627 yang tidak memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H₆ dalam penelitian ini ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan yang memiliki kompetensi

relasional berfokus pada membangun hubungan saja tetapi tidak meningkatkan kinerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Perusahaan asuransi harus dapat mengelola tenaga penjualan yang dimilikinya secara lebih efektif dibanding dengan pesaingnya sebab volume penjualan perusahaan bergantung pada kemampuan tenaga penjualan dalam memasarkan dan menarik calon konsumen. Oleh karena itu dibutuhkan adanya pelatihan yang diharapkan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan ini.

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu : Indriani (2005), Wilson et al. (2002), Wagonhurst (2002), Baldauf et al. (2001), Christiansen et al. (1996), Honeycutt et al (1995), Analoui (1994), Peterson (1990). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan enam hipotesis penelitian yaitu : (hipotesis penelitian 1); Semakin tepat metode pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan. (hipotesis penelitian 2); Semakin berkualitas isi pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan. (hipotesis penelitian 3); Semakin berkualitas *trainer* maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan. (hipotesis penelitian 4); Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 5); Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan. (hipotesis penelitian

6); Semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus. Cara ini diambil dengan memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian.

Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 120 tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 7.0. Proses analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 120 responden. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* $< 1,96$. Sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya 1,021.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional, serta yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square*

=(163,043); probability = (0,120); GFI = (0,879); AGFI = (0,840); CFI = (0,980); TLI = (0,976); RMSEA = (0,034); CMIN/DF = (1,140). Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel ketepatan metode pelatihan dengan efektivitas pelatihan penjualan sebesar 3.180 dengan P (*Probability*) sebesar 0,001, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kualitas isi pelatihan dengan efektivitas pelatihan penjualan sebesar 2.167 dengan P (*Probability*) sebesar 0,030, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kualitas trainer pelatihan dengan efektivitas pelatihan penjualan sebesar 2.858 dengan P (*Probability*) sebesar 0,004, kemudian nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel efektivitas pelatihan penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 5.901 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel efektivitas pelatihan penjualan dengan kompetensi sosial sebesar 2.530 dengan P (*Probability*) sebesar 0,011, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kompetensi sosial dengan kinerja tenaga penjualan sebesar -0,486 dengan P (*Probability*) sebesar 0,627.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian, yang menguji keenam hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keenam hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Hubungan antara Ketepatan Metode Pelatihan dengan Efektivitas Pelatihan Penjualan

H₁: Semakin tepat metode pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama dapat diterima. Indikator-indikator dari ketepatan metode pelatihan terdiri dari kesesuaian metode dengan latar belakang peserta, kesesuaian metode dengan jenjang karier peserta, dan kesesuaian metode dengan sarana pelatihan yang digunakan. Hasil olah data menunjukkan bahwa kesesuaian metode dengan sarana pelatihan memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa metode yang dipilih sesuai dengan sarana pelatihan, jenjang karier dan latar belakang yang terdapat pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Hal ini dilakukan untuk dapat meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan perusahaan.

5.2.2 Hubungan antara Kualitas Isi Pelatihan dengan Efektivitas Pelatihan Penjualan

H₂: Semakin berkualitas isi pelatihan maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua dapat diterima. Indikator-indikator dari kualitas isi pelatihan terdiri dari kelengkapan dari materi yang disajikan, materi yang diberikan sesuai dengan

kebutuhan peserta, materi merupakan informasi atau keahlian yang baru, serta keteraturan dalam susunan materi. Hasil olah data menunjukkan bahwa materi yang merupakan informasi atau keahlian baru dan keteraturan dalam susunan materi memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kualitas isi pelatihan akan mendorong peningkatan efektivitas pelatihan penjualan perusahaan.

5.2.3 Hubungan antara Kualitas *Trainer* dengan Efektivitas Pelatihan Penjualan

H₃: Semakin berkualitas *trainer* maka semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga dapat diterima. Indikator-indikator dari kualitas trainer pelatihan terdiri dari pengalaman *trainer*, kemampuan *trainer* mentransfer materi dan pengetahuan *trainer*. Hasil olah data menunjukkan bahwa pengalaman *trainer* memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kualitas trainer akan mendorong peningkatan efektivitas pelatihan penjualan perusahaan.

5.2.4 Hubungan Efektivitas Pelatihan Penjualan dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H₄: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat dapat diterima. Indikator-indikator dari efektivitas pelatihan penjualan terdiri dari tambahan pengetahuan atau kemampuan peserta, kemampuan peserta mengingat isi pelatihan, dan kemampuan peserta mempraktikkan materi pelatihan. Hasil olah data menunjukkan indikator kemampuan peserta mengingat isi pelatihan memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pelatihan penjualan yang semakin efektif akan semakin meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan.

5.2.5 Hubungan Efektivitas Pelatihan Penjualan dengan Kompetensi Relasional

H₅: Semakin tinggi efektivitas pelatihan penjualan maka semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima dapat diterima. Indikator-indikator dari kompetensi relasional terdiri dari kemampuan mengkomunikasikan gagasan tentang produk perusahaan, kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan, dan kemampuan bekerjasama dengan tenaga penjual lain. Hasil olah data menunjukkan bahwa

kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pelatihan penjualan yang semakin efektif akan semakin meningkatkan kompetensi dari tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan.

5.2.6 Hubungan Kompetensi Relasional dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H₆: Semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

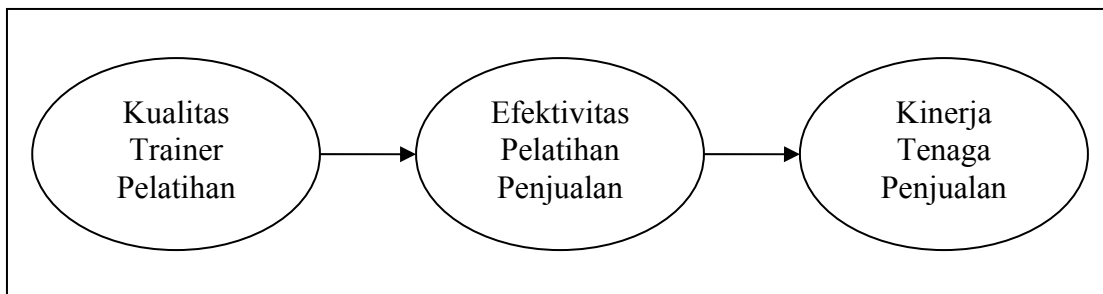
Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keenam dapat diterima. Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan terdiri dari kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru, dan kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan. Hasil olah data menunjukkan bahwa kemampuan memperoleh pelanggan baru memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada Asuransi Bumi Asih Jaya. Dalam penelitian ini diketahui bahwa peningkatan kompetensi relasional tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan.

5.3 Kesimpulan atas masalah penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I, dimana masalah penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan dan kompetensi relasional yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan tiga proses dasar yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, yaitu :

Peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui trainer pelatihan yang berkualitas untuk memberikan materi, arahan dan terus menciptakan suasana belajar mengajar yang nyaman selama pelatihan bagi tenaga penjualan, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini :



Trainer yang berkualitas dapat mengendalikan jalannya pelatihan sehingga peserta lebih dapat berkonsentrasi pada pelatihan. Kemampuan trainer untuk menciptakan suasana yang positif juga akan berimbas positif pula pada peserta pelatihan sehingga materi yang disampaikan akan lebih mudah dipahami. Adanya trainer yang berkualitas akan mempermudah peserta menerima materi yang disampaikan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya.

5.4 Implikasi

5.4.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil analisis full SEM didapatkan implikasi teoritis bahwa pada saat perusahaan ingin meningkatkan kinerja tenaga penjualan maka perlu mempertimbangkan efektivitas pelatihan penjualan sebagai faktor utama.

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel efektivitas pelatihan penjualan dalam usahanya meningkatkan kinerja tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian Roman et al (2002), Wilson, Strutton, Farris II (2002), Pettijohn (1994). Variabel kompetensi relasional diadaptasi dari penelitian Baldauf et al (2001), Sujan et al (1994). Ketepatan metode pelatihan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari penelitian Wagonhurst (2002), Perdue et all (2002), Erffmeyer and Johnson (1997), Christiansen (1996). Studi mengenai kualitas isi pelatihan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari Honeycutt et al (1995), Pettijohn (1994), sedangkan studi tentang kualitas trainer pelatihan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian Poon Teng Fat (2003), Analoui (1994), Chonko (1993).

Tabel 5.1
Implikasi teoritis

| Penelitian sekarang | Implikasi teoritis |
|---|--|
| Ketepatan metode pelatihan secara positif dan signifikan mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan | Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wagonhurst (2002) yang menyatakan bahwa <i>training</i> yang tidak terlepas dari pengembangan kemampuan, |

| | |
|--|--|
| | <p>pengukuran tujuan yang jelas, dan perubahan sikap dapat diterapkan dengan beberapa pilihan metode sesuai dengan lingkungan pelatihan. Hal ini berarti terdapat beragam metode yang dapat dipilih untuk melakukan pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan pemilihan metode pelatihan yang tepat agar pelatihan penjualan yang dilakukan lebih efektif.</p> |
| <p>Kualitas isi pelatihan secara positif dan signifikan mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan</p> | <p>Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chonco (1993) dalam Honeycutt et al (1995) yang menyatakan bahwa mengatakan bahwa topik dari pelatihan penjualan membutuhkan perhatian Hal ini berarti semakin berkualitas isi atau materinya akan semakin mengoptimalkan manfaat dari pelatihan yang berarti semakin efektif pula pelatihan penjualan.</p> |
| <p>Kualitas trainer pelatihan secara positif dan signifikan mempengaruhi efektivitas pelatihan penjualan</p> | <p>Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Analoui (1994) yang menyatakan bahwa <i>trainers</i> atau <i>educators</i> memegang peranan penting dalam perkembangan dan perubahan organisasi, meraih tujuan dan kompetensi serta pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan peserta. Seorang <i>trainer</i> mempunyai pengaruh terhadap peserta pelatihan. Hal ini berarti bahwa adanya <i>trainer</i> yang berkualitas berdampak pada keberhasilan dari pelaksanaan pelatihan.</p> |
| <p>Efektivitas pelatihan penjualan secara</p> | <p>Penelitian ini mendukung penelitian yang</p> |

| | |
|---|--|
| <p>positif dan signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.</p> | <p>dilakukan oleh Goldstein (1993) dalam Wilson et al. (2002) dimana pelatihan didefinisikan sebagai sebuah sistem untuk memperoleh <i>skill, rules, concepts</i>, dan <i>attitudes</i> yang akan menghasilkan peningkatan kinerja.</p> |
| <p>Efektivitas pelatihan penjualan secara positif dan signifikan mempengaruhi kompetensi relasional</p> | <p>Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Christiansen et al (1996) yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mengurangi kegagalan. Pelatihan penjualan berkaitan erat dengan penambahan informasi, konsep dan kemampuan yang akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</p> |
| <p>Kompetensi relasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.</p> | <p>Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwyer et al. (2000) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang tinggi lebih memfokuskan proses penjualannya kepada pelanggan dan menjalin komunikasi secara lebih personal dengan pelanggannya atau lebih berorientasi pada terjalinnya hubungan dengan pelanggan.</p> |

5.4.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel efektivitas pelatihan penjualan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan ini, efektivitas pelatihan penjualan

dipengaruhi positif oleh ketepatan metode pelatihan, kualitas isi pelatihan dan kualitas *trainer*. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa kualitas *trainer* memiliki peran penting dalam mendukung efektifitas pelatihan penjualan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan (0,38), diikuti oleh ketepatan metode pelatihan (0,32) dan kualitas isi pelatihan (0,27).

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen, dalam rangka peningkatan kinerja tenaga penjualan yang diukur oleh kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru dan kemampuan meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan, sebagai berikut :

Seperti tersusun pada tabel 5.2 sbb :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

| Hasil Penelitian | Implikasi Manajerial |
|--|--|
| Pengaruh efektivitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif (H4) | Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui efektivitas pelatihan penjualan, maka : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan perlu memberikan suatu pelatihan yang menarik sehingga peserta pelatihan lebih mudah mengingat isi dari pelatihan tersebut. Upaya ini dapat dilakukan dengan menggunakan tampilan materi yang lebih menarik seperti pemakaian audio visual. Selain itu perusahaan dapat memberikan penghargaan tertentu bagi peserta pelatihan terbaik dengan memberikan tiket seminar atau kegiatan <i>training</i> lainnya secara gratis. ▪ Perusahaan atau manajer penjualan perlu melakukan simulasi atas materi yang diberikan, |

| | |
|--|---|
| | <p>dengan adanya peserta yang berperan sebagai tenaga penjual dan calon pelanggan atau pelanggan tersebut peserta akan mendapat gambaran lebih jelas atas kondisi di lapangan. Diskusi atas pertanyaan yang berhubungan dengan praktek di lapangan juga perlu dilakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan sebaiknya tidak hanya berfokus pada pengetahuan atau kemampuan yang berhubungan dengan penjualan melainkan memberikan pula pengetahuan tentang bagaimana menanggapi keluhan/keberatan pelanggan, mengatasi trauma pelanggan, menganalisa karakter orang, menjadi pendengar yang baik serta bagaimana memahami pelanggan. Pemberikan informasi mengenai produk dan tehnik penjualan dilakukan secara konsisten dan terus diperbaharui sesuai perkembangan yang terjadi. |
| <p>Pengaruh kualitas <i>trainer</i> terhadap efektivitas pelatihan penjualan adalah positif (H3)</p> | <p>Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan melalui kualitas trainer pelatihan, maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan dapat menggunakan trainer yang merupakan pelaku di usaha asuransi sehingga benar-benar mengetahui strategi keberhasilan dalam usaha asuransi sesuai dengan hal yang telah dialaminya. Trainer bukan sekedar motivator atau orang yang dididik menjadi pelatih. Trainer juga memiliki pencapaian yang baik dalam perusahaan tersebut. ▪ Perusahaan dapat menggunakan trainer yang mengetahui secara mendalam ttg dunia asuransi, produk-produk perusahaan dan tehnik-tehnik |

| | |
|---|---|
| | <p>penjualan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan menggunakan trainer yang memiliki berkemampuan untuk berinteraksi dengan peserta dan mampu berbicara di depan forum. Trainer juga memiliki kemampuan dalam menjual, memotivasi, meyakinkan dan mendukung peserta pelatihan. Trainer tidak hanya memberi materi tapi juga memecahkan atau memberikan solusi atas persoalan yang dihadapi peserta pelatihan |
| <p>Pengaruh ketepatan metode pelatihan terhadap efektivitas pelatihan penjualan adalah positif (H1)</p> | <p>Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan melalui ketepatan metode pelatihan, maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian metode dengan sarana yang dibutuhkan seperti ruangan pelatihan. Misalnya pada saat perusahaan menggunakan metode <i>role play</i> atau diskusi kasus maka model penataan ruangan yang digunakan berbentuk U atau berhadapan antar peserta. Sedangkan apabila perusahaan menggunakan OHP atau audio visual maka model penataan ruangnya berbentuk kelas atau seminar ▪ Perusahaan dapat memberikan kriteria tertentu bagi peserta pelatihan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi agar dapat dilakukan penyesuaian terhadap metode yang digunakan. Misalnya untuk pelatihan tingkat agen senior bisa menggunakan metode <i>lecture</i> atau <i>video tape</i> sedangkan untuk tingkat distrik manajer lebih banyak <i>case discussion</i> atau <i>self-accessment</i> |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan sebaiknya mulai menetapkan batasan yang jelas atas latar belakang peserta agar metode yang digunakan sesuai dengan latar belakang. Misalnya latar belakang pendidikan peserta minimal SLTA atau sederajat |
| <p>Pengaruh kualitas isi pelatihan terhadap efektivitas pelatihan penjualan adalah positif (H2)</p> | <p>Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan penjualan melalui kualitas isi pelatihan, maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan perlu membekali peserta dengan keahlian dalam mengoperasikan komputer atau keahlian marketing melalui internet sebab selama ini belum pernah diberikan. Tehnik membuat proposal sendiri untuk pelanggan juga dapat dilakukan agar peserta tidak selalu bergantung pada sales kid yang diberikan ▪ Perusahaan mengarahkan agar pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan yang paling mendesak, dimulai dari dasar sampai tujuan akhir yang ingin dicapai. Pelaksanaan pelatihan dapat dilakukan dengan cara memberikan teori dan praktek bergantian ▪ Perusahaan perlu mengetahui secara tepat materi yang perlu diprioritaskan sebab merupakan kebutuhan peserta saat ini. Materi yang diberikan adalah materi yang tidak hanya berisi tentang produk atau marketing plan tetapi juga trik mengatasi prospek yang banyak alasan maupun bagaimana proses closing dilakukan ▪ Perusahaan perlu terus memperbaharui buku atau alat bantu yang dimiliki dengan penambahan produk-produk baru atau sistem terbaru yang bermanfaat bagi peserta. Alat bantu |

| | |
|--|---|
| | yang digunakan sebaiknya mencakup data-data yang akurat seperti bukti-bukti penerima reward perusahaan, sejarah perkembangan dan prestasi perusahaan, pengetahuan asuransi secara umum maupun rating asuransi |
|--|---|

5.5 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis ini maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Dari model *full* SEM hasil pengolahan data yang dilakukan terdapat 2 kriteria dalam model yang berada pada penilaian marginal yaitu GFI (0,879) dan AGFI (0,840)
2. Terdapat 1 hipotesis yang ditolak dalam penelitian ini yaitu hipotesis 6 yang berbunyi semakin tinggi kompetensi relasional tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

- Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yaitu perlunya menghilangkan atau mengganti variabel yang ditolak dalam penelitian ini (kompetensi relasional).
- Penggantian variabel kompetensi relasional dengan variabel kemampuan bertanya dapat dilakukan mengingat kemampuan bertanya tenaga penjualan memegang peranan penting atas kinerja tenaga penjualan.
- Penelitian yang dilakukan oleh Bensi (2004) membuktikan bahwa kemampuan bertanya tenaga penjual akan berpengaruh terhadap kinerja

tenaga penjual. Sejalan dengan hal tersebut Shoemaker dan Johlke (2002) menyatakan bahwa adanya pelatihan penjualan dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alliger, Goerge M., dan Janak, Elizabeth A, 1989, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria : Thirty Years Later", **Personnel Psychology**
- Analoui, Farhad, 1994, "Training and Development: The Role of Trainers", **Journal of Management Development**, Vol. 13, No. 9, pp. 61-72
- Baldauf, Atur., Cravens, David W and Piercy Nigel F, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Affectiveness", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No. 2
- Budiman, Yas, 1995, "Antisipasi Asuransi Nasional Menyongsong Era GATT, Ancaman atau Peluang", **Usahawan**, No. 1, p. 50-54
- Barker, A Tansu, 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance" **Canadian Jurnal of Administrative Sciences**.
- Chonko, Lawrence B, Tanner John F and Weeks William A, 1993, "Sales Training : Status and Needs", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Volume XIII
- Christiansen, T., Evans, Kenneth R., Schlacter, John L. and Wolfe, William G, 1996, "Training Differences Between Services and Goods Firms : Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment", **Journal of Professional Services Marketing**, Vol. 15(1)
- Crosby, Lawrence A., and Stephens, Nancy, 1987, "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in The Life Insurance Industry", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIV, p. 404 - 411
- Dubinsky, Alan J., 1996, "Some Assumptions about the Efectiveness of Sales Training", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVI(3)
- Erfmeyer, Robert C and Johnson, Dale A, 1997, "The Future of Sales Training : Making Choices Among Six Distance Education Methods", **Journal Of Business and Industrial Marketing**, Vol. 12, No. 3 / 4
- Ferdinand, A., 2002, **Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

- Haywood, K. Michael, 1992, "Effective Training : Toward a Strategic Approach", **The Cornell H.R.A. Quarterly**, December
- Honeycutt, Earl D., Ford, John B., and Rao, C.P., 1995, "Sales Training : Executives' Research Needs", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XV, No. 4
- Indriani, Farida, 2005, "Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan melalui Kemampuan Penjualan Adaptif", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV, No. 2
- Kharismawaty, Wida Farida, 2005, "Analisis Pengaruh Keterlibatan Interaksi untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Pada Perusahaan Asuransi PT. AIG LIPPO Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV, No. 3
- Kusumawardani, Dyah Suryani, 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No.2
- Matsuo, Makoto dan Kusumi, Takashi, 2002, "Salesperson's Procedural Knowledge, Experience and Performance. An Empirical Study In Japan", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, 7/8, Pg. 840
- Merryanita, Hanna Tristy, 2004, "Analisis Pengaruh Praktek Penyesuaian Diri Dalam Penjualan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. III, No. 3
- Navarro, Juan G. Cegarra dan dewhurst, Frank W, 2006, "Linking Shared Organisational Context and Relational Capital Trough Unlearning. An Initial Empirical Investigation in SMEs", **The Learning Organization**, Vol. 13, No. 1, pp. 49 – 62
- Ngatno, 2005, "Analisis Proses Supervisi Tenaga Penjualan (Studi Kasus pada Salesman Asuransi Bumi Putera Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV, No. 2, pp. 153-172
- Perdue, Joe., Ninemeier, Jack D and Woods, Robert H, 2002, "Training Methods for Spesific Objectives:Preferences of Managers in Private Clubs", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 14, No. 3, pp. 114-119
- Peterson, Robin T, 1990, "What Makes Sales Training Programs Successful?", **Training and Development Journal**, Agustus
- Pettijohn, Linda S and Pettijohn, Charles E, 1994, "Retail Sales Training Practices and Prescriptions", **Journal of Services Marketing**, Vol. 8, no. 3, pp. 17-26

- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and Neil A. Morgan, 1998, “Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business – to – Business Sales Organizations”, **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 12, p. 79-100
- Poon Teng Fatt, James, 2003, “A Method for Trainers to Examine Teaching Feedback”, **Management Research News**, Vol 26(1)
- Rentz, O. Joseph, C. David Shepherd, A. Tashchian, P. A. Dabholkar, and R. T. Ladd, 2002, “A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Winter, Vol. 22, p. 13 -21
- Roman, Sergio., Ruiz, Salvador and Munuera, Jose Luis, 2002, “The Effect of Sales Training on Sales Force Activity”, **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No.11/12, pp. 1344-1366
- Sujan, Harish., Weitz, Barton A, and Kumar Nirmalya, 1994, “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”, **Journal of Marketing**, Vol. 58
- Wagonhurst, Carole, 2002, “Developing Effective Training Programs”, **The Journal of Research Administration**, Volume XXXIII, Number II
- Wilson, Philip H., Strutton, David and Farris II, M. Theodore, 2002, “Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training”, **Journal of Personal Selling & sales Management**, Vol. XXII, No. 2, pp. 77-86