

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
BERPENGARUH TERHADAP KINERJA TENAGA  
PENJUAL UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PEMASARAN  
(Studi Kasus pada Industri Asuransi Jiwa di Semarang)**



**TESIS**

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

**oleh :  
Makarius Bajari  
NIM. C4A003168**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**



## **Sertifikasi**

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

**Makarius Bajari**  
**Maret 2006**

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL UNTUK  
MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN  
(Studi Kasus pada Industri Asuransi Jiwa di Semarang)**

yang disusun oleh Makarius Bajari, NIM. C4A003168  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Maret 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA  
MBA**

**Dra. Hj. Utami Tri S,**

Semarang, 23 Maret 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca sarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**Ketua Program**

**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## **ABSTRACT**

*Salesforce performance has crucial role to create competitive advantage by achieving company goals. Salesforces is important for company because they have direct contact with customer to communicate product or service of company. This research based on the lack of willingness of Indonesia to join life insurance than other nation's citizen. Beside, life insurance in Indonesia are dominated by big company. Both of the problems are caused by low performance of salesforce of life insurance. The aims of this study are to examine factors that expected to influence salesforce performance improvement. These factors are salesforce behavior, sales planning- alignment and supervisor role. The three factors are drawn from previous research.*

*This study is causal in nature, in which research design is based on its goals. The samples in this study are salesforces from life insurance company in Semarang. The sampling technique used in this study is purposive sampling with criterion in which salesforces have experience at least one year. The main data in this study is primary one from questionnaire. The response given by respondents will be analyzed by SEM analysis with AMOS 4.01 software package.*

*The results shown that salesforce behavior, sales planning-alignment and supervisor role can improve salesforce performance that in turn improve marketing performance. Based on these result, then the lack of willingness of community to joint in life insurance and domination of large company can be improved if company give attention for the three factors.*

**Keywords : salesforce behavior, sales planning-alignment, supervisor role, salesforce performance, marketing performance, SEM**

## ABSTRAK

Kinerja tenaga penjual memiliki peran yang penting karena akan berdampak pada penciptaan keunggulan bersaing melalui pencapaian tujuan perusahaan. Pentingnya tenaga penjual dalam perusahaan karena tenaga penjual akan berhubungan langsung dengan konsumen untuk mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa perusahaan. Penelitian ini berangkat dari permasalahan rendahnya minat masyarakat Indonesia untuk mengikuti asuransi jiwa dibanding masyarakat negara-negara lain. Disamping itu juga, asuransi jiwa di Indonesia didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar. Kedua permasalahan tersebut disebabkan oleh rendahnya kinerja tenaga penjual asuransi jiwa sehingga tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Adapun faktor-faktor tersebut adalah perilaku tenaga penjual, perencanaan dan penyesuaian penjualan dan peran supervisor. Ketiga faktor tersebut diperoleh dari penelitian-penelitian terdahulu.

Penelitian ini merupakan penelitian kausal, dimana desain penelitian tersebut sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual pada perusahaan asuransi jiwa di Semarang. Teknik sampling yang digunakan untuk menghasilkan sampel yang representatif adalah *purposive sampling* dengan kriteria tenaga penjual yang dijadikan sampel telah memiliki pengalaman minimal satu tahun. Data utama penelitian ini adalah data primer yang dihasilkan melalui kuesioner. Jawaban yang diberikan oleh responden atas konstruk penelitian akan dianalisis dengan teknik analisis SEM, yang dijalankan melalui program AMOS 4.01.

Hasil analisis data memberikan bukti empiris bahwa perilaku tenaga penjual, perencanaan-penyesuaian penjualan dan peran supervisor dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasaran. Berdasarkan bukti empiris tersebut maka permasalahan penelitian, yaitu rendahnya minat masyarakat untuk mengikuti asuransi dan dominasi perusahaan besar pada industri asuransi jiwa dapat diatasi bila perusahaan asuransi jiwa memperhatikan ketiga faktor tersebut. Perhatian terhadap ketiga faktor tersebut dilakukan melalui penyusunan kebijakan-kebijakan yang relevan, seperti yang dijelaskan pada bagian akhir penelitian ini.

**Kata kunci : perilaku tenaga penjual, perencanaan dan penyesuaian penjualan, peran supervisor, kinerja tenaga penjual, kinerja pemasaran, SEM**

## KATA PENGANTAR

Dengan sepenuh hati yang tulus, penulis panjatkan syukur kepada Yesus Kristus-Sang Raja Sejati Alam Semesta. Kemampuan penulis tidak mungkin dapat menyelesaikan penelitian ini tanpa kekuatan dan kemudahan yang diberikan-Nya. Kesadaran sebagai seorang insan yang membuat penulis menyerahkan segala urusan kepada-Nya dan menerima segala keputusan yang telah digariskan.

Penelitian ini berangkat dari permasalahan yang terjadi, yaitu rendahnya minat masyarakat untuk mengikuti asuransi Jiwa. Disamping itu juga, permasalahan penelitian ini juga disebabkan oleh dominasi perusahaan-perusahaan besar dalam industri asuransi jiwa di Indonesia sehingga perusahaan-perusahaan kecil tidak memiliki kemampuan mempertahankan *going concer* nya. Berangkat dari permasalahan tersebut maka tujuan penelitian ini adalah memberikan jawaban atas permasalahan tersebut dengan memfokuskan pada kinerja tenaga penjual.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis, yaitu

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Pembimbing Utama. Kesabaran, petunjuk dan arahan yang diberikan selama proses konsultasi membuka cakrawala berpikir penulis sehingga memotivasi dalam penyelesaian penelitian ini. Bimbingan yang diberikan berdampak pada semakin baiknya penelitian ini dari hari ke hari. Disamping itu juga, sikap yang diperlihatkan beliau selama ini mengajarkan banyak hal yaitu bagaimana menjadi seorang intelektual.
3. Ibu Dra. Hj. Utami Tri S, MBA, selaku Pembimbing Anggota. Bimbingan yang diberikan memudahkan penulis menterjemahkan hasil pemikiran

kedalam tulisan. Sementara itu, kesabaran yang diperlihatkan menyebabkan penulis termotivasi untuk berusaha menyelesaikan penelitian ini.

4. Bapak Drs. Mudiantono, MSc yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
5. Rektor Universitas Negeri Papua, yang telah memberikan dukungan dan kesempatan kepada penulis untuk meneruskan pendidikan di Semarang.
6. Pemda Propinsi Papua, yang telah memberikan dukungan dana sehingga penulis dapat berkonsentrasi penuh dalam menjalankan tugas belajar ini.
7. Kepada pimpinan Manulife Insurance dan Prudential di Semarang atas kesempatan dan kemudahan dalam melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner.
8. Istri Eunike Resdi Imelda S. Bajari, Amd, SPd, atas dukungan dan doanya, khususnya pada saat penulis mengalami kejenuhan dan kendala dalam penyelesaian penelitian ini. Cinta dan kasih sayang yang diberikan menyebabkan penulis tidak mudah putus asa dan selalu berusaha terus melakukan yang terbaik demi keluarga.
9. Keluarga G. Bajari di Manokwari dan Keluarga A. Sihombing di Semarang atas dukungan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan di Semarang.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun, penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen pemasaran. Disamping itu juga, penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan oleh pihak-pihak yang berkompeten untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Semarang, 23 Maret 2006

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>SERTIFIKASI</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>ABSTRAKSI</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Konsep Dasar .....	9
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual .....	9
2.1.2 Perilaku Tenaga penjual .....	12
2.1.3 Perencanaan-Penyesuaian Pendekatan Penjualan .....	15
2.1.4 Peran Supervisor .....	18
2.1.5 Kinerja Pemasaran .....	20
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Kerangka pemikiran Teoritis .....	27
2.4 Dimensionalisasi Variabel .....	28
2.5 Definisi Operasional Variabel .....	32



### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Desain dan Objek Penelitian .....	34
3.1.1 Desain Penelitian .....	34
3.1.2 Objek Penelitian .....	35
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	36
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	38
3.5 Teknik Analisis .....	39

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1 Gambaran Umum Responden .....	51
4.1.1 Gender .....	52
4.1.2 Usia dan Pengalaman Kerja .....	54
4.2 Analisis Kualitatif .....	56
4.2.1 Perilaku Tenaga Penjual .....	56
4.2.2 Perencanaan dan Penyesuaian Penjualan .....	59
4.2.3 Peran Supervisor .....	59
4.2.4 Kinerja Tenaga Penjual .....	61
4.3 Proses Analisis Data .....	62
4.4 Uji Reliabilitas dan Variance extract .....	80
4.4.1 Uji Reliabilitas .....	80
4.4.2 Variance Extract .....	82
4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis .....	85

## **BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

5.1 Kesimpulan Hipotesis .....	89
5.1.1 Pengaruh Perilaku Tenaga Penjual .....	89
5.1.2 Pengaruh Perencanaan dan Penyesuaian .....	90
5.1.3 Pengaruh Peran supervisor .....	90
5.1.4 Pengaruh Kinerja Tenaga Penjual .....	91
5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	91
5.3 Implikasi Teoritis .....	95
5.4 Implikasi Manajerial .....	98
5.5 Keterbatasan Penelitian .....	101
5.6 Agenda Penelitian Mendatang .....	101

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Perilaku Tenaga Kerja .....	28
Tabel 2.3 Dimensi-dimensi dari Perencanaan Pendekatan Penjualan .....	29
Tabel 2.4 Dimensi-dimensi dari Keterlibatan Manajer .....	30
Tabel 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual .....	31
Tabel 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran.....	32
Tabel 2.7 Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.3 Goodness of Fit Index.....	48
Tabel 4.1 Sample covariances - Estimates.....	62
Tabel 4.2 Indeks Pengujian Kelayakan.....	65
Tabel 4.3 Regression Weights Confirmatory.....	65
Tabel 4.4 Indeks Pengujian Kelayakan.....	68
Tabel 4.5 Regression Weights Confirmatory.....	68
Tabel 4.6 Regression Weights Structural Equation Model.....	71
Tabel 4.7 Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model .....	71
Tabel 4.8 Descriptive Statistics.....	74
Tabel 4.9 Assessment of Normality .....	76
Tabel 4.10 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index.....	78
Tabel 4.11 Standardized Residual Covariances .....	79
Tabel 4.12 Estimasi Parameter Regression Weights.....	84

## DAFTAR GAMBAR

## **Halaman**

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran teoritis.....	27
Gambar 3.1 Diagram Alur (Path Diagram) .....	42
Gambar 4.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Gender .....	52
Gambar 4.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia .....	54
Gambar 4.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja .....	54
Gambar 4.4 Confirmation Factor Analysis Konstruk Eksogen .....	64
Gambar 4.5 Confirmation Factor Analysis Konstruk Endogen .....	67
Gambar 4.6 Structural Equation Model .....	70
Gambar 5.1 Cara Pertama .....	91
Gambar 5.2 Cara Kedua.....	92
Gambar 5.3 Cara Ketiga.....	92

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A Daftar Pertanyaan dan Jawaban Responden

LAMPIRAN B Konstruksi Eksogen

LAMPIRAN C Konstruksi Endogen

LAMPIRAN D Struktural Equation Modeling

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja tenaga penjual memiliki peran penting di dalam perusahaan sehingga banyak peneliti bidang manajemen pemasaran yang mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual (Corner, 1991 dalam Ellis dan Raymond, 1993, p.17; Skinner, 2000, p.37). Berkaitan dengan tenaga penjual, Walker *et al.* (1979 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p.1370) memberikan definisi mengenai tenaga penjual yaitu konsekuensi dari upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual disamping faktor-faktor lain, yaitu faktor organisasional dan perubahan lingkungan eksternal. Secara sederhana, kinerja tenaga penjual merupakan akumulasi hasil yang diperoleh tenaga penjual secara individu dalam perusahaan. Tenaga penjual disimpulkan memiliki kinerja yang unggul bila target yang ditetapkan oleh perusahaan tercapai, misalnya jumlah produk yang terjual mengalami peningkatan.

Sementara itu, Baker (1999, p.103) mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual memiliki peran yang penting karena akan berdampak pada penciptaan keunggulan bersaing melalui pencapaian tujuan perusahaan, yaitu (1) peningkatan volume penjualan, (2) peningkatan profitabilitas dan (3) peningkatan kepuasan pelanggan. Simpulan dari penelitian Baker (1999, p.103) dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan antara kinerja tenaga penjualan dengan kinerja pemasaran karena tujuan-tujuan yang disebutkan diatas merupakan bagian atau indikator dari kinerja pemasaran.

Penelitian ini berangkat dari pentingnya tenaga penjual dalam perusahaan sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk menelusuri faktor-faktor yang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual yang akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran. Pentingnya tenaga penjual dalam perusahaan karena tenaga penjual akan berhubungan langsung dengan konsumen untuk mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa perusahaan. Ketidaktahuan konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan dikarenakan fungsi dari tenaga penjual, sebagai mediator antara perusahaan dengan konsumen, tidak berjalan efektif.

Model penelitian ini akan diuji pada industri asuransi di Kota Semarang. Asuransi jiwa merupakan *saving mobilication vehichle* sehingga diharapkan mampu mengumpulkan dana masyarakat untuk jangka panjang dan sebagai salah satu pilar perekonomian negara. Namun dibanding dengan industri perbankan, industri asuransi jauh tertinggal dalam hal penghimpunan dana masyarakat walaupun produk-produk asuransi telah mengalami penyempurnaan, misalnya penggabungan investasi dengan proteksi. Inovasi produk asuransi belum menjawab permasalahan yang terjadi pada industri asuransi berkenaan rendahnya minat masyarakat menjadi peserta asuransi asuransi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) tahun 2005, dana masyarakat yang dihimpun perbankan nasional sudah mencapai Rp. 980 triliun sedangkan premi asuransi jiwa, asuransi umum dan reasuransi baru sekitar 25 triliun. Angka tersebut menjelaskan bahwa pemegang polis individu asuransi jiwa lebih sedikit, yaitu 4 juta peserta asuransi, dibanding jumlah penabung dan deposan bank, yaitu 125 juta.

Fenomena ini berkaitan dengan kesadaran masyarakat untuk mengikuti asuransi masih sangat rendah dibanding negara-negara lain, misalnya Cina. Penduduk Cina, yang memiliki produk domestik bruto (PDB) yang relatif sama dengan Indonesia, mampu menyisihkan 25 % pendapatannya untuk asuransi

sedangkan penduduk Indonesia menyisihkan kurang dari 1 % dari pendapatan untuk asuransi. Sementara itu, berdasarkan dari jumlah penduduk, yaitu sekitar 220 juta orang, industri asuransi di Indonesia memiliki potensi yang cukup besar karena 170 juta orang dari total penduduk Indonesia memiliki kemampuan untuk memiliki polis asuransi. Tetapi kenyataannya hanya sekitar 4 juta orang yang memiliki *individual insurance* (laporan AAJI, 2005)

Disamping rendahnya minat masyarakat untuk memiliki polis asuransi, permasalahan lain pada industri asuransi adalah dominasi perusahaan-perusahaan besar. Berdasarkan data AAJI, jumlah perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi di Indonesia per 2004 sejumlah 51 perusahaan tetapi sebesar 73.3 % pangsa pasar premi neto hanya dikuasai oleh 10 perusahaan. Hal ini dikarenakan kesenjangan dalam permodalan serta pengelolaan. Akibatnya banyak perusahaan asuransi tidak mampu mempertahankan *going concern*-nya. Pemerintah, melalui Menteri Keuangan, telah mencabut sepuluh perusahaan asuransi sedangkan pada tahun 2004 sejumlah tujuh perusahaan asuransi telah dicabut izin usahanya. Pencabutan izin usaha perusahaan asuransi karena proses seleksi bisnis alamiah. Keputusan Menteri Keuangan No.424/2003 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Reasuransi menetapkan persyaratan tingkat solvabilitas perusahaan atau *risk base capital* (RBC) sebesar 120 %. Seleksi melalui batas tingkat solvabilitas mendorong perusahaan untuk meningkatkan modal maupun meningkatkan kinerja perusahaan.

Kedua permasalahan lapangan pada industri asuransi, yaitu rendahnya minat masyarakat untuk memiliki polis asuransi dan rendahnya kinerja perusahaan asuransi, dapat diatasi dengan meningkatkan peran tenaga penjual. Tenaga penjual yang efektif akan mengkomunikasikan manfaat asuransi sehingga terciptalah kebutuhan akan asuransi. Disamping itu juga, semakin besarnya minat masyarakat untuk berasuransi maka jumlah premi yang dibayar akan semakin besar sehingga kinerja perusahaan yang dilihat dari aspek-aspek keuangan dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, perlu ditelusuri faktor-faktor yang akan mempengaruhi efektifitas kinerja tenaga penjual



Walker *et al.* (1979 dalam Plank dan Reid, 1994, p. 45) mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual merupakan konsekuensi dari faktor-faktor personal, organisasional dan lingkungan sehingga untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual maka perusahaan harus memperhatikan ketiga aspek tersebut. Senada dengan pernyataan tersebut, penelitian ini menggunakan perencanaan dan penyesuaian penjualan sebagai proksi dari faktor organisasional dan lingkungan sedangkan faktor personal diproksikan dengan perilaku tenaga penjual dan peran supervisor.

Behrman dan Perreault (1982) dan Weitz (1981) dalam Badauf, Caravens dan Piercy (2001, p.112) menyatakan bahwa perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini, perilaku tenaga penjual merupakan *unobserved variabel* yang dijelaskan oleh dimensi orientasi pembelajaran (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 265), komunikasi interpersonal (Boorom *et al.*, 1998, p.16; Rentz *et al.*, 2002, p.13; Kurniawati, 2003, p.27) dan kerja cerdas-keras (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39; Sitompul, 2004, p.43). Perilaku tenaga penjual adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual berkaitan dengan tugas pekerjaan yang diembannya. Sementara itu, Babakus *et al.* (1996 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p. 1370) menyatakan bahwa perilaku tenaga penjual dilihat dari seberapa baik setiap tenaga penjual menjalankan kegiatannya pada saat melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, perilaku tenaga penjual dapat dievaluasi karena kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Perencanaan dan penyesuaian penjualan diduga akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut sesuai dengan saran penelitian Baldauf, Cravens dan Piercy (2001, p.119) untuk memasukkan faktor tersebut kedalam model penelitian yang akan datang. Sebelumnya, penelitian Baker (1999, p.96) memberikan bukti empiris bahwa perencanaan dan penyesuaian penjualan akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja tenaga penjual. Barker (1999, p. 101) menyatakan bahwa perencanaan kegiatan penjualan merupakan aktivitas yang perlu dilakukan karena dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Barker (1999, p. 101) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi ditemukan memiliki tenaga penjual yang melakukan perencanaan dalam setiap kunjungan penjualan, merencanakan strategi penjualan bagi tiap pelanggannya dan merencanakan aktivitas hariannya. Demikian pula, Piercy, et al (1997, p.52) menegaskan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dicapai bila melakukan perencanaan penjualan. Dalam penelitian tersebut, Piercy et al (1997, p. 54) melihat bahwa tenaga penjual yang memiliki kinerja tenaga penjual yang tinggi bila supervisor mampu merencanakan strategi penjualan bagi pelanggannya dan merencanakan wilayah penjualan dan pelanggan, merencanakan kunjungan penjualan dan kegiatan harian bagi tenaga penjual.

Walker, Churchill dan Ford (1977 dalam Rentz et al., 1999, p.13) menjelaskan bahwa perilaku tenaga penjual merupakan faktor yang memberikan kontribusi terbesar dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dibanding faktor organisasional dan lingkungan eksternal. Tetapi penelitian tersebut inkonsisten dengan hasil penelitian Baker (1999, p.100) yang memberikan bukti empiris

bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara kinerja tenaga penjual yang tinggi dan rendah yang disebabkan oleh kemampuan tenaga penjual sehingga disimpulkan ada faktor lain yang berpengaruh dominan terhadap tinggi rendahnya tenaga penjual. Inkonsistensi kedua penelitian tersebut merupakan *research gap* penelitian ini.

Dalam penelitian ini faktor lain yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual diduga adalah peran supervisor sehingga dalam model penelitian dimasukkan peran supervisor sebagai variabel eksogen yang akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut dapat diterima karena umpan balik yang diberikan oleh supervisor kepada para tenaga penjual akan memotivasi untuk bekerja lebih baik.

Supervisor memiliki peran fundamental dalam menentukan kesuksesan strategi manajemen kualitas dengan menciptakan konsep-konsep pendukung untuk perumusan dan implementasi dari strategi kualitas (Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194) sehingga keterlibatan supervisor mempunyai peran penting dalam mencegah implementasi strategi dari kegagalan. Morgan dan Piercy (1998, p.194) mengatakan bahwa peran supervisor untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi yang terjadi dalam perusahaan. Peran supervisor tercermin dari komitmen dan tanggung jawab dari manajer untuk tidak sekedar berbicara mengenai proses bagaimana menjual tetapi juga turut terlibat di dalamnya.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Di dalam latar belakang telah disebutkan bahwa pentingnya kinerja tenaga penjual dalam mengkomunikasikan keunggulan produk kepada konsumen. Oleh karena itu, perlu ditelusuri faktor-faktor yang akan berdampak pada peningkatan

kinerja tenaga penjual (Keillor *et al.*, 1999, p.111). Dengan meningkatkan kinerja tenaga penjual maka kinerja pemasaran akan meningkat pula.

Penelitian terdahulu, misalnya Walker *et al.* (1979 dalam Plank dan Reid, 1994, p. 45) dan Baker (1999, p.100) menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual maka perusahaan perlu memperhatikan faktor personal, organisasional dan lingkungan. Tetapi didalam prakteknya, penelitian-penelitian terdahulu menggunakan dimensi-dimensi yang berbeda sebagai proksi dari faktor personal, organisasional dan lingkungan. Disamping itu juga, hasil penelitian berkenaan kinerja tenaga penjual memberikan bukti yang inkonsisten, seperti penelitian Walker, Churchill dan Ford (1977 dalam Rentz *et al.*, 1999, p.13) dengan Baker (1999, p.100).

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah Bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja pemasaran pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Konsisten dengan perumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang.
2. Menganalisis pengaruh perencanaan dan penyesuaian penjualan terhadap kinerja tenaga penjual pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang

3. Menganalisis pengaruh peran supervisor terhadap kinerja tenaga penjual pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang.
4. Menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap kinerja pemasaran pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai perilaku tenaga penjual, perencanaan dan penyesuaian penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja pemasaran. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
2. Bahan masukan bagi perusahaan dan dapat digunakan sebagai akses informasi pemasaran dalam perencanaan dan pengembangan bisnis serta merumuskan strategi pemasaran, khususnya pada industri asuransi.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Konsep Dasar**

##### **2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual**

Kinerja tenaga penjual merupakan hasil dari pelaksanaan sejumlah kegiatan tenaga penjual yang mana hasilnya dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan situasi (Walker, Churchill dan Ford, 1979 dalam Plank dan Reid, 1994, p. 43). Setiap usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual memiliki dampak terhadap kinerja individu tenaga penjual dan kinerja penjualan perusahaan (Piercy et al, 1997, p.44). Bagi perusahaan, tiap-tiap individu tenaga penjual bertanggung jawab mengimplementasikan strategi-strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena itu, penting bagi tenaga penjual untuk dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan melalui pencapaian volume penjualan, keuntungan bagi perusahaan dan kepuasan pelanggan (Baldauf dan Cravens, 2002, p. 1367).

Baldauf *et al.* (2001, p. 111) menyimpulkan bahwa kinerja tenaga penjual merupakan kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan perusahaan. Shapiro dan Weitz (1990) menyatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan bergantung pada tingkat keagresifan tenaga penjualan. Tingkat keagresifan ini akan nampak dari bagaimana aktifnya tenaga penjual mengidentifikasi pelanggan potensial, orientasinya untuk selalu berprestasi tinggi, motivasinya untuk selalu menjual dengan melampaui target penjualan dan menguntungkan. Selanjutnya, Brashear *et al.* (1997, p. 177) menyebutkan bahwa kinerja tenaga

penjual berhubungan dengan aktivitas tenaga penjual yang dibutuhkan dalam setiap proses penjualan dan aktivitas yang berkaitan dengan pembentukan hubungan dengan pelanggan. Dalam penelitiannya, Brasher et al. (1997, p.180) melihat bahwa kinerja tenaga penjual yang tinggi ditemukan pada tenaga penjual yang melakukan aktivitas yang berkaitan dengan penjualan dan melayani pelanggan. Senada dengan Brashear *et al.* (1997), Rentz et al, (2002, p. 20) menambahkan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dicapai tenaga penjual yang memiliki ketrampilan menjual untuk melakukan aktivitas penjualannya. Rentz et al, (2002, p. 20) menambahkan bahwa tenaga penjual yang mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan memiliki kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Simpulan tersebut senada dengan penelitian Dwyer *et al* (2000, p. 156) yang menemukan bahwa tenaga penjual 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 penjual yang memiliki kinerja yang rendah lebih berorientasi pada penjualan dan memperlakukan setiap pelanggan adalah sama dalam setiap kegiatan penjualannya.

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas bahwa kinerja tenaga penjual ditentukan oleh perilaku tenaga penjual secara individual (Baldauf & Cravens 2002, p. 1368). Dengan demikian, kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh tenaga penjual itu



sendiri dan dapat diukur melalui total volume penjualan dan pencapaian target penjualan (Baker, 1999, p.96). Sementara itu, Berhrman dan Perreault (1982 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p. 1388) berpendapat bahwa kinerja tenaga penjual juga dapat dilihat dan pencapaian target yang dibebankan oleh tenaga penjual, penjualan produk dengan profit margin tinggi, menghasilkan porsi pasar tinggi dan menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi. Demikian pula Dwyer et al. (2000, p. 152) menambahkan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dilihat dari komisi penjualan yang diperoleh tenaga penjual, pencapaian target penjualan, menghasilkan penjualan dari pelanggan baru, menghasilkan penjualan dari pelanggan yang sudah ada, menambah jumlah pelanggan baru dan keseluruhan kinerja penjualan yang dihasilkan tenaga penjual secara individual.

Brown dan Peterson (1993, p.80-81) mengukur kinerja tenaga penjualan berdasarkan jumlah volume atau unit terjual yang berhasil dibukukan, yang bisa dicapai melalui pertumbuhan jumlah outlet, agen penjualan, pelanggan dan pertumbuhan penjualan dari masing-masing outlet dalam kurun waktu tertentu. Untuk mencapai kinerja yang optimum maka tenaga penjual harus memupuskan gajalan yang ada menyangkut kualitas kepemimpinan, kualitas komunikasi dan penerapan keadilan antara supervisor dan para tenaga penjualan.

Tenaga penjual harus memiliki kemampuan mengidentifikasi siapa pelanggan yang harus dikunjungi, bagaimana frekuensi kunjungan, apa yang dilakukan selama kunjungan dan dukungan apa saja yang diperlukan untuk sukses penjualan. Dengan dipenuhinya faktor-faktor tersebut maka akan memberi dampak pada keberhasilan pelaksanaan tugas (Wilson 1993, p.6).

Selanjutnya, Deci dan Ryan (1985, p.123) mengatakan bahwa tugas tenaga penjualan 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, p.62) menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja tenaga penjualan maka pengembangan *selling skills* akan membantu mereka mampu merencanakan pemamfaatan peluang, mampu bernegosiasi serta memiliki kemampuan membangun kompetensi.

### **2.1.2 Perilaku Tenaga Penjual**

Secara umum, Walker, Churchill dan Ford (1979, p. 33 dalam Plank dan Reid, 1994, p. 45) mendefinisikan perilaku sebagai apa yang dilakukan berkaitan dengan pekerjaan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku tenaga penjual adalah upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual berkaitan dengan tugas pekerjaan yang diembannya. Sementara itu, Babakus *et al.* (1996 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p. 1370) menyatakan bahwa perilaku tenaga penjual dilihat dari seberapa baik setiap tenaga penjual menjalankan kegiatannya pada saat melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, perilaku tenaga penjual dapat dievaluasi karena kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Piercy *et al* (1997, p. 44-45) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi, salah satunya oleh perilaku tenaga penjual. Temuan tersebut konsisten dengan yang dikatakan oleh Brashear *et al* (1997, p. 177) bahwa

perilaku tenaga penjual berhubungan dengan kinerja tenaga penjual. Dalam hal ini, Brasher *et al.* (1997, p.31) melihat bahwa perilaku tenaga penjual adalah aktivitas tenaga penjual yang dibutuhkan dalam setiap proses penjualan dan aktivitas yang berkaitan dengan pembentukan hubungan dengan pelanggan berkaitan dengan kinerja tenaga penjual meliputi pencarian peserta asuransi, pencarian informasi, penjualan dan melayani pelanggan. Berdasarkan penelitiannya tersebut, Brasher *et al.* (1997, p.180) menemukan bahwa aktivitas yang berkaitan dengan penjualan dan melayani pelanggan secara positif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Piercy *et al.* (1997, p. 52) bahwa kinerja tenaga penjual ditentukan oleh perilaku penjualan.

Boorom *et al.* (1998, p. 16) mengatakan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggannya dapat mendorong tenaga penjual mencapai kinerja penjualannya. Sehingga, Boorom menekankan bahwa komunikasi dengan pelanggan menjadi unsur yang penting bagi tenaga penjual dalam melakukan interaksi dengan pelanggannya. Begitu pula Test (2001, p. 17 dalam Wardani (2003, p. 297) menyatakan bahwa seorang tenaga penjual yang profesional adalah mereka yang mampu menerapkan keahlian berkomunikasi yang baik. Keahlian-keahlian tersebut meliputi kemampuan berbicara dengan cara yang dapat dimengerti dan menjelaskan serta meyakinkan pesan yang disampaikan.

Dalam penelitian ini yang menjadi dimensi perilaku tenaga penjual yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual adalah : (1) orientasi pembelajaran,

(2) komunikasi yang terjalin dan (3) kerja keras-cerdas. Orientasi pembelajaran dan kerja cerdas-keras dimasukkan sebagai dimensi karena kedua hal tersebut saling berhubungan. Tenaga penjual yang memiliki kompetensi serta kapabilitas yang tinggi akan bekerja dengan cerdas dan keras karena orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya (Sujan *et. al.*, 1994, p.39).

Aaker (1996 dalam Ferdinand 2004, p.30) mengatakan bahwa kualitas dari sumber daya dan kompetensi yang dikelola sebagai proses manajemen merupakan portofolio asset strategik perusahaan. Kerja cerdas dan keras merupakan bagian dari asset strategik perusahaan dimana kedua faktor tersebut merupakan satu kesatuan. Kombinasi dari keduanya lebih berpeluang untuk meningkatkan kinerja ketimbang masing-masing berdiri sendiri (Ferdinand, 2004, p.30).

Dalam orientasi pembelajaran akan diajarkan bagaimana cara menjual secara efektif. Sujan *et. al.* (1994, p.39) menambahkan dengan memiliki orientasi pembelajaran maka tenaga penjual lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya. Pendapat tersebut diperkuat oleh Challagalla dan Shervani, (1996, p.93) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi tenaga penjual, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjual pada prosedur penjualan. Motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan tenaga penjual berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat

membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat. Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1 : Semakin baik perilaku tenaga penjual akan semakin baik kinerja tenaga penjual.**

### **2.1.3 Perencanaan dan Penyesuaian Penjualan**

Kebutuhan pelanggan yang bervariasi menjadi tantangan bagi tenaga penjual untuk mampu menanggapi kebutuhan tersebut dengan membuat perencanaan terhadap kegiatan penjualan (Baldauf dan Cravens, 2001, p. 112). Oleh karena itu, perencanaan kegiatan penjualan menjadi aktivitas yang penting bagi tenaga penjual meliputi perencanaan kunjungan penjualan, menentukan strategi dan jangkauan wilayah penjualan. Melalui perencanaan kegiatan penjualan tersebut, diharapkan tenaga penjual dapat bekerjasama agar supaya target penjualan dapat tercapai (Baldauf dan Cravens, 2002, p. 1371). Dengan adanya perencanaan kegiatan penjualan, tenaga penjual dapat mengaplikasikan strategi-strategi yang akan dikembangkan serta supervisor dapat memonitor usaha-usaha yang telah dilakukannya (Cunningham, 1998, p. 107).

Hal serupa juga dikemukakan oleh Barker (1999, p. 101) yang menyatakan bahwa perencanaan kegiatan penjualan merupakan aktivitas yang perlu dilakukan karena dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Barker (1999, p. 101) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi ditemukan memiliki tenaga penjual yang melakukan perencanaan dalam setiap

kunjungan penjualan, merencanakan strategi penjualan bagi tiap pelanggannya dan merencanakan aktivitas hariannya.

Demikian pula, Piercy, et al (1997, p.52) menegaskan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dicapai bila melakukan perencanaan penjualan. Dalam penelitian tersebut, Piercy et al (1997, p. 54) melihat bahwa tenaga penjual yang memiliki kinerja tenaga penjual yang tinggi bila supervisor mampu merencanakan strategi penjualan bagi pelanggannya dan merencanakan wilayah penjualan dan pelanggan, merencanakan kunjungan penjualan dan kegiatan harian bagi tenaga penjual.

Baldauf dan Cravens (2002, p. 1382) dalam penelitiannya menggali hubungan perencanaan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual yang dipengaruhi oleh tipe produk, pertumbuhan industri dan kemampuan tenaga penjual. Berdasarkan penelitiannya tersebut, Baldauf dan Cravens menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual berkaitan dengan perencanaan penjualan yang dilakukan.

Perencanaan kegiatan penjualan tidak semata-mata ditentukan bagaimana perencanaan tersebut diimplementasikan, tetapi juga ditentukan oleh seberapa baik perencanaan kegiatan penjualan dikembangkan oleh tenaga penjual. Perencanaan kegiatan penjualan yang bermutu akan menjadi pemicu tercapainya kinerja tenaga penjual yang baik. Dalam hal ini, perencanaan kegiatan penjualan dapat dikatakan bermutu apabila terdapat kesesuaian antara apa yang direncanakan dengan apa yang dilaksanakan (Ferdinand, 2002, p. 1-2).

Tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat menyesuaikan pendekatannya dalam berinteraksi dengan pelanggan (Keillor et al, 1999, p. 102; Predmore dan Bonnice, 1994, p.61). Demikian pula Boorom *et al*, (1998, p. 20) juga melihat bahwa kemampuan tenaga penjual melakukan penyesuaian pendekatan penjualan dalam aktivitas penjualan dapat mendorong keberhasilan tenaga penjual. Karena semakin mampu tenaga penjual menyesuaikan pendekatannya dengan pelanggan, maka semakin mampu pula tenaga penjual mencapai keberhasilan dalam penjualannya (Predmore dan Bonnice, 1994, p. 61). Tetapi, kesemuanya itu tidak terlepas dari peran supervisor dalam mengarahkan tenaga penjual ketika berhubungan dengan pelanggan atau memasarkan suatu produk.

Penyesuaian pendekatan penjualan diartikan sebagai kemampuan tenaga penjual merubah perilaku atau pendekatannya pada saat berinteraksi dengan pelanggannya (Weitz et al, 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990, p. 62). Penyesuaian pendekatan penjualan juga dikonsepsikan sebagai "kerja pintar" dimana tenaga penjual memahami kebutuhan akan interaksi yang diinginkan pelanggan untuk mencapai kepuasan kebutuhan pelanggan yang lebih baik, dari pada "kerja keras" yang diartikan sebagai melakukan usaha-usaha dalam interaksi yang standar (Sujan, 1986 dalam Boorom *et al*, 1998, p. 20). Dengan demikian, Spiro dan Weitz (1990, p. 62) melihat bahwa penyesuaian pendekatan penjualan dapat dilakukan oleh tenaga penjual yang memahami pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda bagi pelanggan yang berbeda, memiliki pengetahuan tentang perilaku pelanggan yang bervariasi dan memiliki

kemampuan dalam mengumpulkan informasi tentang situasi pelanggan. Sehingga, tenaga penjual dapat melakukan presentasi penjualan secara lebih efektif dan persuasif (Boorum *et al*, 1998, p. 20).

Spiro dan Weitz (1990, p. 66) mengatakan bahwa penyesuaian pendekatan penjualan secara signifikan berkaitan dengan kinerja tenaga penjual. Begitu juga, Hal ini juga disepakati oleh Baldauf dan Cravens (2002, p. 1380) yang menyatakan bahwa penyesuaian pendekatan penjualan dapat menghasilkan kinerja tenaga penjual yang tinggi. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H2 : Semakin baik perencanaan dan penyesuaian pendekatan penjualan maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual.**

#### **2.1.4 Peran Supervisor**

Penelitian Rich (1997, p.59) menyimpulkan bahwa peran supervisor memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja tenaga penjual (Martono, 2004, p.24). Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa peran supervisor belum optimal yang disebabkan oleh ketidakadilan perlakuan, ketidaklancaran komunikasi serta konsistensi perilaku supervisor yang cenderung berubah. Belum optimalnya pengaruh peran supervisor pada peningkatan kinerja tenaga penjual merupakan masalah yang dikembangkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, peran supervisor dikaitkan dengan keterlibatan manajer dalam interaksi dengan tenaga penjual.

Keterlibatan supervisor dalam memimpin tenaga penjual merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi interaksi dengan tenaga penjual (Morgan dan Piercy, 1998, p.194). Supervisor memiliki peran fundamental dalam menentukan kesuksesan strategi manajemen kualitas dengan menciptakan konsep-konsep pendukung untuk perumusan dan implementasi dari strategi kualitas (Powell, dalam Morgan dan Piercy, 1998, p.194) sehingga keterlibatan supervisor



mempunyai peran penting dalam mencegah implementasi strategi dari kegagalan. Keterlibatan supervisor dapat mempengaruhi hasil dari strategi kualitas dengan meningkatkan pemberdayaan tenaga penjual (Hartline dan Ferrell, 1996, p.52). Lebih lanjut, Hartline dan Ferrell (1996, p.57) menyatakan bahwa komitmen manajemen terhadap kualitas dalam industri jasa merupakan pilihan dalam strategi kualitas sebagai dasar pengambilan keputusan operasional dan strategik di perusahaan. Komitmen tersebut mengandung dua komponen yaitu (1) komitmen pribadi yang kuat terhadap peningkatan kualitas dan (2) keterlibatan yang nyata dan aktif dalam proses pengembangan dan peningkatan kualitas. Supervisor yang menunjukkan komitmen semacam itu akan berinisiatif memotivasi para tenaga penjual untuk bekerjasama dalam mewujudkan kualitas yang superior sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Morgan dan Piercy (1998, p.194) mengatakan bahwa peran supervisor untuk terlibat secara aktif akan memberikan pengaruh positif dalam interaksi yang terjadi dalam perusahaan. Peran supervisor tercermin dari komitmen dan tanggung jawab dari manajer untuk tidak sekedar berbicara mengenai proses bagaimana menjual tetapi juga turut terlibat di dalamnya. Supervisor yang dalam kenyataannya hanya sekedar bicara tetapi tidak mau terlibat dalam proses penjualan akan menggagalkan terciptanya interaksi yang efektif dengan tenaga penjual. Aspek lain yang penting dari peran supervisor adalah keterbukaan supervisor dalam menerima ide-ide baru yang mendukung strategi penjualan.

Sementara itu, Menon, Jaworski dan Kohli (1997, p.190) berpendapat bahwa peran supervisor adalah menyediakan suatu lingkungan dalam perusahaan dimana sikap berbisnis untuk mengemukakan ide-ide baru, berdiskusi dan bertukar pendapat serta pengambilan keputusan yang beresiko akan selalu didukung. Keengganan supervisor dalam mengambil resiko dan tidak mentoleransi kegagalan yang sebenarnya merupakan hal yang normal dalam berbisnis akan menyebabkan meningkatnya konflik.

Penelitian Martono (2004, p.35) memberikan bukti empiris bahwa perilaku manajer berdampak pada kinerja tenaga penjual sehingga semakin positif perilaku yang diperlihatkan oleh manajer, misalnya keikutsertaan manajer dalam

penjualan, akan berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual. Sebelumnya, Piercy *et al.* (1997, p.52-54) memberikan bukti empiris bahwa pencapaian kinerja tenaga penjual yang optimal tidak terlepas dari keterlibatan manajer dalam perencanaan strategi penjualan, perencanaan wilayah dan memotivasi tenaga penjual. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H3 : Semakin baik peran supervisor maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual.**

### **2.1.5 Kinerja Pemasaran**

Kinerja perusahaan merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi dan pengukurannya (Keats & Hitt, 1988, p.99). Sementara itu, Beal (2000, p.35) dan Li & Simerly (1998, p.110) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava *et al.*, 1994; Li & Simerly, 1998, p.77).

Perkembangan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu dapat dengan mudah diketahui fluktuasinya bila informasi serta data-data objektif berkenaan kinerja tersebut tersedia dan mudah diakses. Namun, kesulitan muncul ketika harus menguji kinerja dimana manajer atau pemilik berkeberatan memberikan informasi dan data-data objektif kinerja perusahaannya. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja objektif dalam sebuah penelitian maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subjektif, yang didasarkan atas persepsi manajer atau pemilik perusahaan (Beal, 2000, p.21; Covin, 1991,

p55; Covin & Slevin, 1989, p.89). Selain dimaksudkan untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang objektif, Lee & Miller (1996, p.36) mengemukakan bahwa ukuran subjektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari berbagai perusahaan. Penelitian empiris dalam bidang manajemen strategik, misalnya Beal (2000, p.44); Covin & Slevin (1989, p.9), membuktikan bahwa ukuran kinerja subjektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi.

Sementara itu, Hopkins (1991 dalam Ferdinand, 2000) mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan atas penjualan dan keuangan. Sedangkan Permadi (1998 dalam Maun, 2002) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan suatu konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis.

Kinerja pemasaran digunakan dalam model penelitian, sebagai variabel endogen untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan kinerja tenaga penjual dalam memasarkan produk. Kinerja tenaga penjual yang unggul akan berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran memiliki variabel-variabel tertentu dan dari variabel-variabel tersebut diperlukan sarana pengukurannya, tanpa itu kinerja pemasaran tidak dapat diukur. Selanjutnya, Kotabe (1990, p.28-29) mengatakan bahwa variabel-variabel kinerja pemasaran tersebut meliputi (1) market share relatif diukur dengan membandingkan antara

volume penjualan perusahaan dengan volume penjualan pesaing teratas, (2) tingkat pertumbuhan penjualan diukur dengan prosentase kenaikan penjualan tiap tahun dan (3) kemampulabaan sebelum pajak, diukur dengan membandingkan antara penghasilan bersih sebelum pajak dengan jumlah investasi yang ditanamkan. Ketiga variabel tersebut (market share relatif, tingkat pertumbuhan penjualan, dan kemampulabaan sebelum pajak) dapat diwakili oleh angka pertumbuhan pelanggan yang dimiliki perusahaan. Artinya, pertumbuhan peserta asuransi dapat mencerminkan pertumbuhan market share relatif, pertumbuhan penjualan dan kemampulabaan sebelum pajak. Pertumbuhan peserta asuransi merupakan indikator yang sangat penting dalam industri perbankan untuk menunjukkan peningkatan dari kinerja perusahaan asuransi dalam memberikan pelayanan kepada para peserta asuransi (Fassett, 1992, p.21-23). Sementara itu Day (1993, p.229) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan dalam meningkatkan kinerja pemasaran tercermin dari pertumbuhan pelanggan yang superior dari perusahaan.

Penelitian mengenai hubungan antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja pemasaran masih jarang dilakukan sehingga tidak ditemukan bukti empiris mengenai bentuk hubungan tersebut dan seberapa besar kontribusi kinerja tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Secara sederhana, kemampuan tenaga penjual dalam mengkomunikasikan keunggulan produk atau jasa akan berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran. Berhrman dan Perreault (1982 dalam Baldauf dan Cravens, 2002, p.1388) mengatakan bahwa peningkatan kinerja tenaga penjual akan berdampak pada peningkatan penjualan, peningkatan pangsa pasar dan peningkatan kemampulabaan, yang kesemuanya itu merupakan indikator dari kinerja pemasaran. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H4 : Semakin baik kinerja tenaga penjual maka kinerja pemasaran akan semakin meningkat.**

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Barker (1999, p.95-104) menguji pengaruh perilaku tenaga penjual dan perencanaan kegiatan penjualan serta penyesuaian pendekatan penjualan terhadap tinggi rendahnya kinerja tenaga penjual. Perilaku tenaga penjual merupakan kemampuan dan pengetahuan teknis yang dimiliki oleh tenaga penjual. Penelitian yang dilakukan, dengan menggunakan responden manajer penjualan, memberikan simpulan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara perilaku tenaga penjual dengan tinggi rendahnya kinerja tenaga penjual. Tetapi, perencanaan dan kegiatan penjualan dan penyesuaian pendekatan penjualan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

Kesamaan penelitian Barker dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel penelitian sehingga tujuan dari penelitian ini untuk menguji ulang atas hasil yang diperoleh dari penelitian Baker. Replikasi penelitian ini dikarenakan adanya inkonsistensi dengan penelitian yang lain mengenai perilaku tenaga penjual, yang merupakan kemampuan serta pengetahuan teknis dari tenaga penjual, terhadap kinerja tenaga penjual. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Baker terletak pada teknik analisis yang digunakan serta objek penelitian.

Penelitian Boorum, Golsby dan Ramsey (1998, p.16-30) menguji keterlibatan interaksi terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Keterlibatan interaksi merupakan keterlibatan manajer dalam proses-proses kegiatan sehingga manajer tidak hanya bertugas menyusun program-program kerja tetapi juga ikut aktif dalam aktivitas penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keterlibatan manajer berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual karena manajer yang terlibat dalam aktivitas penjualan akan memotivasi tenaga penjual untuk bekerja dengan optimal.

Disamping penggunaan variabel yang sama, yaitu keterlibatan manajer, persamaan antara penelitian ini dengan penelitian Boorum, Golsby dan Ramsey

(1998) adalah teknik analisis yang digunakan (SEM). Sedangkan perbedaannya terletak pada industri yang digunakan untuk menguji model penelitian yaitu, industri asuransi. Seperti yang telah disebutkan pada bagian latar belakang bahwa objek penelitian yang berbeda kemungkinan akan memberikan hasil yang berbeda karena karakteristik masing-masing industri berbeda-beda.

Penelitian Baldauf dan Cravens (2002, p.1367-1388) menguji pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja penjual. Hasil penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa perilaku tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual sehingga semakin efektif perilaku tenaga penjual maka akan semakin meningkat kinerja tenaga penjual. Peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dilihat dari pencapaian target yang telah ditetapkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Baldauf dan Cravens (2002) adalah penggunaan perilaku tenaga penjual sebagai variabel eksogen tetapi dimensi yang digunakan berbeda. Penelitian ini menggunakan orientasi belajar, kerja keras dan cerdas serta komunikasi yang terjalin sebagai dimensi yang menjelaskan perilaku tenaga penjual sedangkan penelitian Baldauf dan Cravens (2002) menggunakan pengetahuan teknis sebagai dimensi dari perilaku tenaga penjual. Disamping itu juga, perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Baldauf dan Cravens (2002) adalah teknik analisis yang digunakan, yaitu SEM dan regresi berganda.

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini.

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

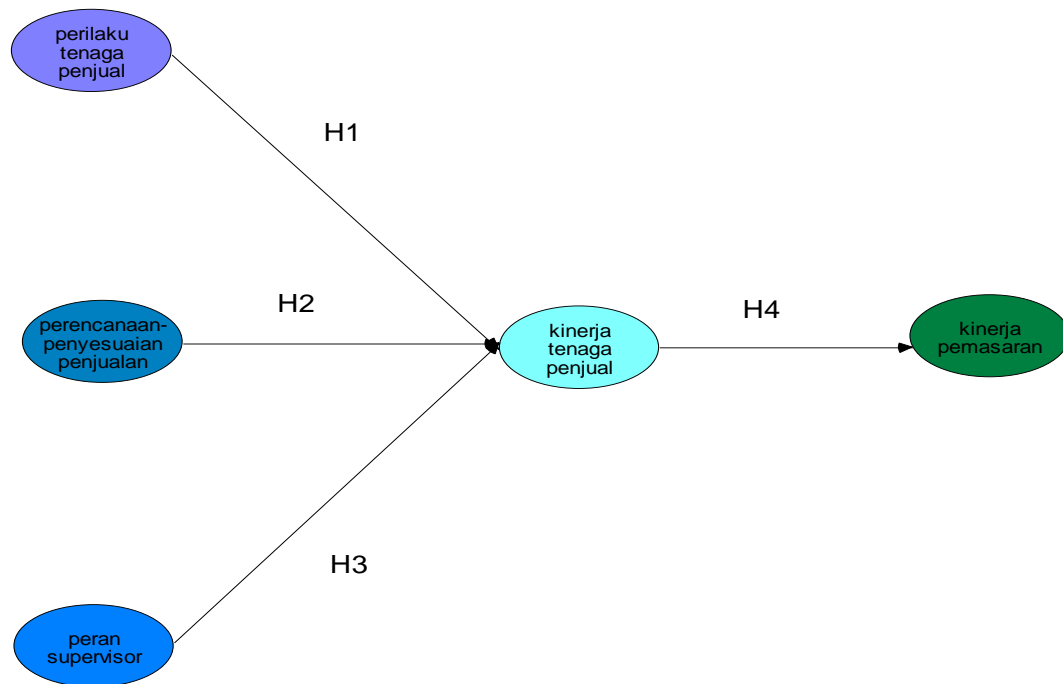
<b>Judul (Pengarang, Tahun)</b>	<b>Studi</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil</b>
Benchmarks of Successful Salesforce Performance (Barker, 1999, p.95-104)	Menguji perilaku penjual, perencanaan kegiatan penjualan dan peyesuaian kegiatan penjualan terhadap kinerja penjual. Pengujian tersebut dilakukan pada kelompok perusahaan yang memiliki kinerja yang berbeda (kinerja tinggi dan rendah)	Manova	Tidak terdapat perbedaan perilaku tenaga penjual pada perusahaan yang memiliki kinerja rendah dengan perusahaan yang memiliki kinerja tinggi secara statistik.  Terdapat perbedaan yang signifikan antara perencanaan kegiatan penjualan serta penyesuaian pendekatan penjualan dengan perusahaan yang memiliki kinerja tenaga penjual yang rendah dan tinggi.
Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and sales performance (Boorom, Goolsbly dan Ramsey, 1998, p.16-30)	Menguji pengaruh keterlibatan manajer, kemampuan adaptasi dan komunikasi relasional terhadap kinerja tenaga penjual	Regresi Berganda	Keterlibatan manajer, kemampuan adaptasi serta komunikasi relasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual
The Effect of Moderators on The salesperson Behavior Performance and salesperson Outcome Performance and Sales Organizational Effectiveness Relationship (Baldauf dan Craven, 2002, p.1367-1388)	Menguji pengaruh dimensi perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual serta implikasinya pada efektivitas penjualan	SEM	Dimensi-dimensi perilaku tenaga penjual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual serta peningkatan kinerja penjual berdampak pada peningkatan kinerja pemasaran.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2005

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai studi perilaku tenaga penjual, perencanaan kegiatan penjualan, penyesuaian pendekatan penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja pemasaran maka Kerangka Pemikiran Teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



- Sumber: (1) Sujan *et al.* (1994) Challagalla dan Shervani, (1996) Piercy et al (1997) Brasher *et al.* (1997) Boorum et al (1998) Babakus *et al.* (1996 dalam Baldauf dan Cravens, 2002)  
(2) Spiro dan Weitz (1990); Predmore dan Bonnice (1994); Boorum *et a.*, (1998); Keillor et al. (1999); Baldauf dan Cravens (2002)  
(3) Piercy *et al.* (1997); Boorum, Goolsbly dan Ramsey (1998); Martono (2004)  
(4) Boorum, Goolsbly dan Ramsey (1998) Berhrman dan Perreault (1982 dalam Baldauf dan Cravens, 2002)

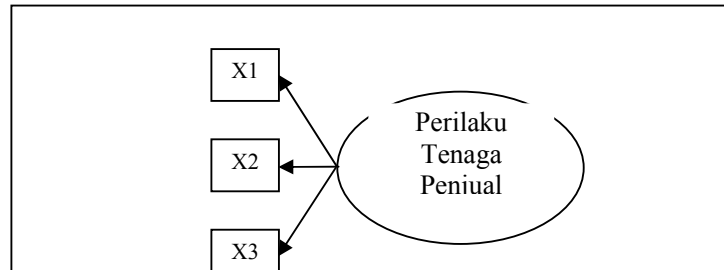
### 2.4 Dimensionalisasi Variabel



Variabel perilaku tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu orientasi pembelajaran, komunikasi, kerja cerdas-keras seperti yang terlihat dalam gambar 2.2 dibawah ini.

**Gambar 2.2**

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



X1: Orientasi pembelajaran, keinginan tenaga penjual untuk meningkatkan kualitas diri

X2: Komunikasi, yang terjalin antar rekan kerja, pelanggan dan supervisor

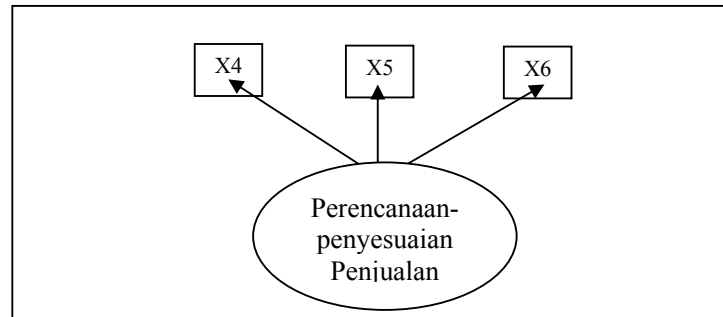
X3: Kerja cerdas dan keras yang ditunjukkan oleh tenaga penjual

**Brasher *et al.* (1997)Boorum et al (1998) Babakus *et al.* (1996 dalam Baldauf dan Cravens, 2002)**

Variabel perencanaan-pendekatan penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu perencanaan-pendekatan kunjungan penjualan, perencanaan-pendekatan strategi penjualan dan perencanaan-pendekatan kegiatan harian penjual seperti yang terlihat dalam gambar 2.3 dibawah ini.

**Gambar 2.3**

**Dimensi-dimensi dari Perencanaan-Pendekatan Penjualan**



X4 : Perencanaan kunjungan penjualan

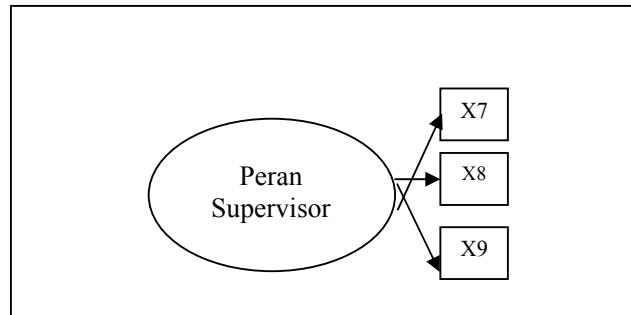
X5 : Perencanaan strategi penjualan

X6 : Perencanaan kegiatan harian tenaga penjual

**Sumber :** Spiro dan Weitz (1990); Predmore dan Bonnice (1994); Boorum *et a.*, (1998); Keillor et al. (1999); Baldauf dan Cravens (2002); Kurniawati (2004)

Variabel peran supervisor dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan memotivasi, komitmen yang tinggi dan kemampuan dalam penyusunan strataegi penjualan, seperti yang terlihat dalam gambar 2.4 dibawah ini.

**Gambar 2.4**  
**Dimensi-dimensi dari Keterlibatan Manajer**



X7: kemampuan memotivasi tenaga penjual

X8: komitmen yang tinggi terhadap kinerja penjual

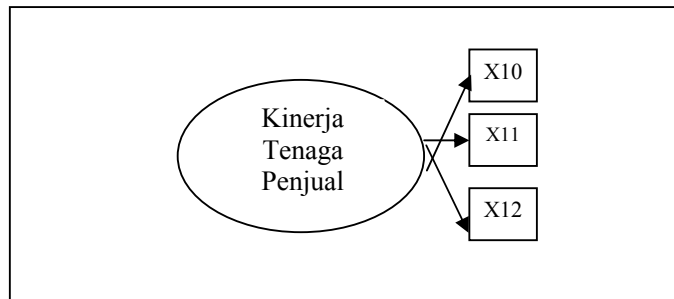
X9: kemampuan dalam penyusunan strategi penjualan

**Sumber : Piercy *et al.* (1997); Boorom, Goolsbly dan Ramsey (1998); Martono (2004); Kurniawati (2004)**

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan mengidentifikasi pelanggan, kemampuan penjualan dan kemampuan dalam mengaplikasikan strategi perusahaan seperti yang terlihat pada gambar 2.5 dibawah ini.

**Gambar 2.5**

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



X10 : Kemampuan mengidentifikasi peserta asuransi

X11 : Kemampuan penjualan

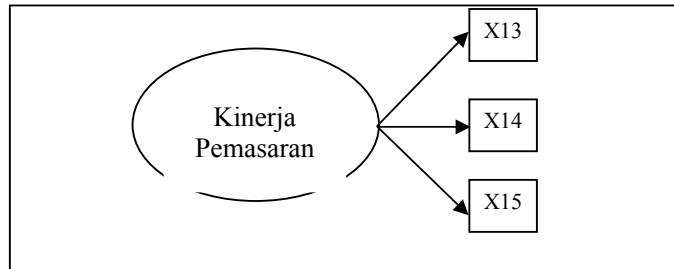
S<sub>i</sub> X12 : Kemampuan mengaplikasikan strategi perusahaan

**Dwyer (2000) Kurniawati (2004)**

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan seperti yang terlihat dalam gambar 2.6 dibawah ini.

**Gambar 2.6**

**Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran**



X13 : Volume penjualan

X14 : Tingkat Pertumbuhan Penjualan

X15 : Pertumbuhan Pelanggan

**Sumber : Kotabe (1990); (Fassett, 1992); Day (1993)**

**2.5. Definisi Operasional Variabel**

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

**Tabel 2.7**  
**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Scaling</b>
Perilaku tenaga penjual	Perilaku tenaga penjual merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual berkaitan dengan tanggung jawab dan kewajiban perkerjaan. Perilaku tenaga penjual diwujudkan melalui orientasi pembelajaran, komunikasi dan kerja cerdas-keras.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur perilaku tenaga penjual
Perencanaan-penyusunan kegiatan penjualan	Perencanaan kegiatan penjualan merupakan aktivitas tyang dilakukan oleh tenaga penjual dalam merencanakan setiap kegiatan. Perencanaan kegiatan penjualan diwujudkan melalui perencanaan kunjungan penjualan, perencanaan strategi penjualan dan perencanaan kegiatan harian tenaga penjual.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur perencanaan kegiatan penjualan
Peran Supervisor	Peran supervisor merupakan upaya yang dilakukan supervisor berkenaan dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Peran supervisor diwujudkan melalui kemampuan memotivasi tenaga penjual, komitmen yang tinggi terhadap kinerja penjual dan kemampuan dalam penyusunan strategi penjualan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur keterlibatan manajer
Kinerja tenaga penjual	Kinerja tenaga penjual merupakan hasil yang dicapai tenaga penjual dalam melakukan tugas pekerjaannya secara individual. Kinerja tenaga penjual diwujudkan melalui kemampuan mengidentifikasi peserta asuransi, frekuensi kunjungan yang dilakukan dan metode serta dukungan yang digunakan dalam penjualan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja tenaga penjual
Kinerja pemasaran	Kinerja pemasaran merupakan parameter untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Kinerja pemasaran diwujudkan melalui volume penjualan, tingkat pertumbuhan Penjualan dan pertumbuhan pelanggan.	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja pemasaran

**Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2005**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

#### **3.1 Desain dan Obyek Penelitian**

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

Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller dalam Ferdinand (1999, p.73) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund dalam Ferdinand (1999, p.72) maka penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian

kausal adalah: mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

### **3.1.2 Obyek Penelitian**

Penelitian ini memilih industri asuransi di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan hubungannya dengan kinerja penjualan.

Tenaga penjual akan berhadapan langsung dengan para peserta asuransi sehingga dapat disimpulkan tenaga penjual merupakan ujung tombak dari perusahaan. Rendahnya kinerja penjual akan berdampak pada rendahnya kinerja perusahaan asuransi. Oleh karena itu perlu ditelusuri faktor-faktor apa saja yang akan berdampak pada kinerja tenaga penjual.



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

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian, dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000, p.55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat dari angket tertutup yang diisi oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi jiwa di Kota Semarang.

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder merupakan data atau informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang berhubungan dengan masalah penelitian (Marzuki, 2000, p.56). Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini, misalnya perkembangan jumlah peserta asuransi pada industri asuransi jiwa di Indonesia, perkembangan kinerja perusahaan asuransi jiwa dan perkembangan jumlah premi.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya nilai karakteristik yang berlainan (Supranto, 2000, p.21). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual dari masing-masing perusahaan asuransi jiwa di Semarang. Berdasarkan data yang diperoleh dari Asosiasi Perusahaan Asuransi Jiwa Cabang Semarang diketahui jumlah perusahaan sebanyak 13 perusahaan dengan jumlah tenaga penjual sebesar 218 orang.

Sementara itu, sampel adalah sebagian dari populasi dimana karakteristik dari sampel tersebut dapat mewakili populasi. Jika  $n$  adalah jumlah elemen sampel dan  $N$  adalah jumlah elemen populasi, maka  $n < N$  (Supranto, 2000. p.22). Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel yang dilakukan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan (Sekaran, 1992). Karakteristik dalam pemilihan sampel pada penelitian ini adalah (1) tenaga penjual yang telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun agar tenaga penjual yang diambil sebagai responden memiliki pengalaman yang memadai dan (2) tenaga penjual dari masing-masing asuransi jiwa yang beroperasi di Kota Semarang.

Dari sejumlah 218 orang yang termasuk dalam populasi penelitian, diambil sampel penelitian dengan menggunakan rumus (Rao, 1996, p.29):

$$n = N / (1 + N (\text{moe})^2)$$

dimana:

$n$  = jumlah sampel

$N$  = populasi

$\text{moe}$  = *margin of error max*

Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan *margin of error* sebesar 5% adalah:

$$n = 218 / (1 + 218 (5\%)^2) \quad n \sim 141 \text{ orang}$$

Sementara itu sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM) maka penentuan jumlah sampel yang representatif menurut Hair (1995, p.637) adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima. Dengan demikian jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

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

Jadi jumlah sampel yang representatif yang digunakan dalam penelitian ini antara 75 sampai dengan 141 tenaga penjual dari perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang. Hal tersebut sesuai dengan jumlah sampel dari teknik sampling yang digunakan dan memenuhi jumlah sampel yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM sesuai dengan rumus Hair (1995, p.637).

Kuesioner yang diberikan kepada tenaga penjual sebanyak 141 kuesioner. Hal tersebut untuk mengantisipasi *response rate* yang rendah. Dari 141 kuesioner yang disebar diperoleh 117 kuesioner yang layak untuk diuji sedangkan kuesioner yang lain tidak kembali atau salah sehingga *response rate* penelitian ini adalah 83 %.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Data utama penelitian ini adalah data primer dimana data tersebut diperoleh secara langsung dari responden. Jawaban yang diberikan oleh responden

merupakan persepsi responden terhadap variabel-variabel di dalam model penelitian. Adapun metode pengumpulan data, sebagai berikut:

1. Angket/pertanyaan tertutup dan terbuka

Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Kuncoro (2003) mengatakan bahwa pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sementara itu, pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu tenaga penjual dari perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang. Pernyataan-pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

### **3.5 Teknik Analisis**

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand,A.T, 2000, p.3-4). Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand,A.T (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

#### **1. Pengembangan Model Teoritis**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah

pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand,A.T, 2000. p.31-32)

## 2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal “*construct*” atau “faktor” yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand,A.T, 2000, p.36).

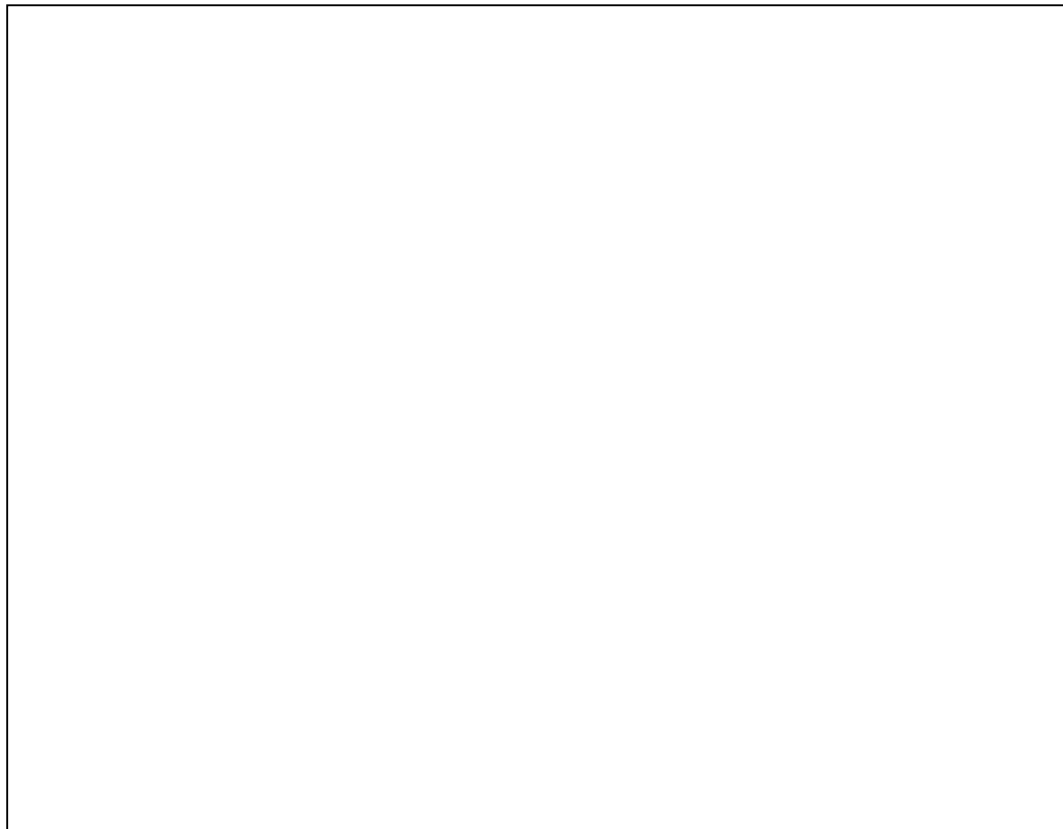
Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu

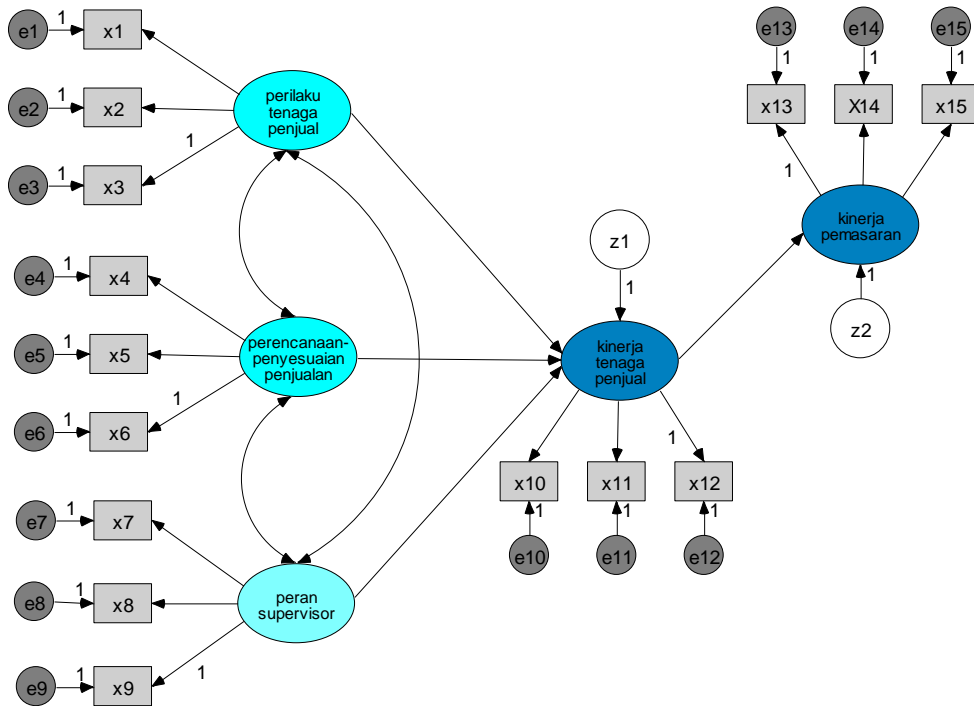
konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand,A.T, 2000, p.37-38):

1. Konstruk Eksogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. Konstruk Endogen. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

**Gambar 3.1**  
**Diagram alur (Path Diagram)**





### 3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand,A.T, 2000, p.41):

1. Persamaan-persamaan struktural (***Structural equation***). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$



2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Ada dua aspek yang akan dijelaskan dalam hal memilih matriks input dan estimasi model yaitu sebagai berikut:

1. Kovarians >< korelasi. SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand,A.T, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.43).
2. Ukuran sampel. Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.43)

menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter.

#### 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang,

antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand,A.T, 2000, p.46-47).

#### 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit* yang akan dilakukan meliputi dua langkah. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut (Ferdinand,A.T, 2000, p.48-51):

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:

- Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
- Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.
- Ketiga, *outliers* muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
- Keempat, *outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolineritas atau singularitas tersebut.

Kedua, dilakukan uji kesesuaian dan uji statistik terhadap model penelitian berdasarkan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* sebagai berikut:

- $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.52).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Ferdinand,A.T, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57) dan

nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.57).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.58).

Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Goodness of Fit Index**

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

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Ferdinand,A.T, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand,A.T, 2000, p.63-64).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Dalam bab ini akan disajikan gambaran umum responden penelitian, deskripsi variabel penelitian dan analisis data dengan teknik analisis SEM. Gambaran umum responden terdiri dari aspek-aspek demografi, yaitu usia responden, jenis kelamin dan masa kerja responden, yang bertujuan untuk sebagai supporting data dalam menarik kesimpulan. Deskripsi variabel merupakan jawaban responden terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam model penelitian.

Analisis SEM digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Teknik analisis SEM terdiri dari *confirmatory factor analysis* dan *full model* dengan bantuan perangkat lunak AMOS 4.01. Prosedur analisis data dengan SEM dalam penelitian ini pada prinsipnya merujuk kepada tujuh tahap analisis dari Hair *et al.* (1995) agar supaya tahapan analisis data sistematis dan komprehensif.

#### **4.1 Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi jiwa di Kota Semarang yang telah memiliki pengalaman kerja lebih dari setahun. Dari kriteria diatas terpilih 117 responden yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Seratus tujuh belas responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan gender, usia dan pengalaman kerja



pendidikan. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis data dengan SEM-Amos.

#### **4.1.1 Gender**

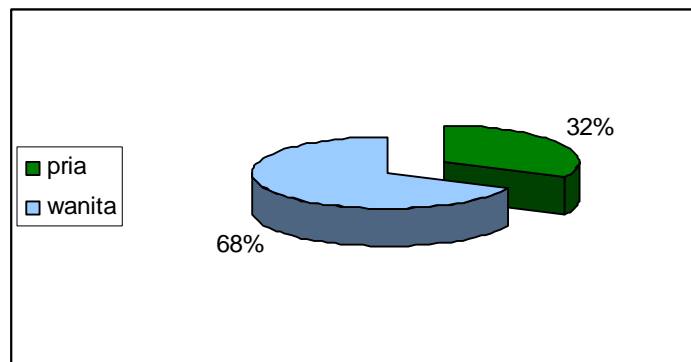
Bergman (1986); Nieva & Gutek (1981); Powell (1990) dan Pulkinnen (1996) mengatakan bahwa perbedaan gender dalam perusahaan merupakan topik penelitian yang sering dibahas karena terdapatnya diskriminasi. Diskriminasi tersebut dikarenakan wanita jarang menduduki posisi-posisi strategis di perusahaan, misalnya sebagai pimpinan atau manajer atau dengan kata lain bahwa pimpinan perusahaan selalu didominasi oleh pria sehingga disimpulkan bahwa wanita tidak memiliki akses lebih untuk menduduki posisi-posisi strategis atau sebagai pimpinan di dalam perusahaan.

Namun, Powell (1990) menjelaskan bahwa diskriminasi tersebut dikarenakan pria lebih memberikan kontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Sementara itu, Pulkinnan (1996) mengatakan bahwa kurangnya akses wanita untuk menduduki posisi strategis di perusahaan karena perbedaan kepribadian (Pulkinnan, 1996). Pulkinnen (1996) menjelaskan bahwa pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan. Penelitian Schein (2001

dalam Rodler *et al.*, 2002) memberikan bukti empiris bahwa perusahaan lebih suka menggunakan pria sebagai pimpinan atau manajer karena kepribadian yang dimilikinya.

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut gender sebagaimana nampak dalam Gambar 4.1 dibawah ini.

**Gambar 4.1**  
**Klasifikasi Responden berdasarkan Gender**



**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

Dari Gambar 4.1 diketahui jumlah responden penelitian ini didominasi oleh wanita, yaitu sebesar 68 % sedangkan jumlah responden pria hanya sebesar 32 %. Perbedaan gender ini berpengaruh pada perilaku tenaga penjual dan peran supervisor. Tenaga penjual wanita lebih mengutamakan perilaku yang berorientasi pembelajaran dan komunikasi. Hal tersebut sesuai dengan kepribadian yang dimiliki yaitu memiliki tanggung jawab yang lebih besar sehingga tenaga penjual wanita akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya. Disamping itu juga, wanita lebih menekankan perasaan dan perhatian terhadap orang lain sehingga hal ini akan berpengaruh pada komunikasi

yang dijalin. Sementara itu, wanita kurang dapat bekerja keras serta cerdas disebabkan kepribadian yang dimiliki penurut dan pasif.

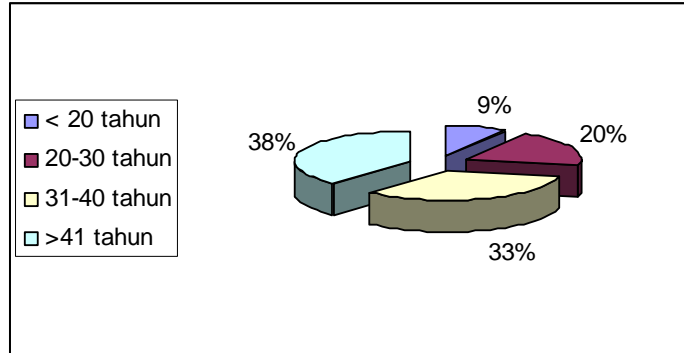
#### **4.1.2 Usia dan Pengalaman Kerja**

Goolsby (1992) mengatakan bahwa kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia dan pengalaman kerja yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Goolsby (1992) menambahkan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja merupakan satu kesatuan yang akan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi permasalahan pekerjaan dan mengambil keputusan yang efektif. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang lebih berumur dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja. Kemampuan adaptasi atas permasalahan dan lingkungan kerja akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan yang efektif.

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Gambar 4.2 dibawah ini.

**Gambar 4.2**

**Klasifikasi Responden berdasarkan Usia**

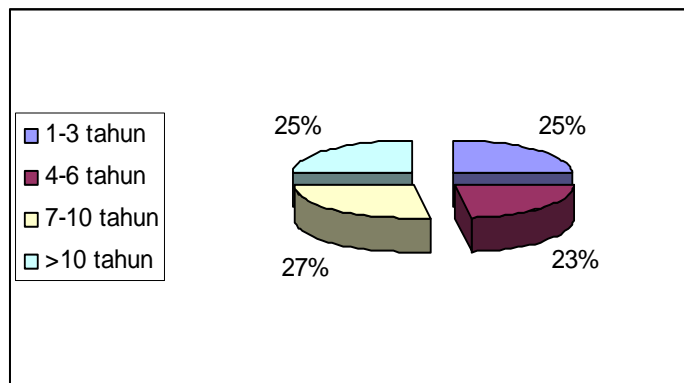


**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

Dari Gambar 4.2 di atas diketahui bahwa responden penelitian ini didominasi oleh tenaga penjual dengan usia diatas 41 tahun sedangkan responden dengan persesntase terkecil adalah tenaga penjual dengan usia dibawah 20 tahun. Sementara itu, responden dengan usia antara 20-30 tahun dan responden dengan usia antara 31-40 tahun masing-masing sebesar 20 % dan 33 %. Sedangkan klasifikasi responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada Gambar 4.3 dibawah ini.

**Gambar 4.3**

**Klasifikasi Responden berdasarkan Pengalaman Kerja**



**Sumber : Data primer yang diolah, 2006**

Dari Gambar 4.3 di atas diketahui bahwa responden penelitian ini didominasi oleh tenaga penjual dengan pengalaman kerja antara 7-10 tahun, yaitu sebesar 27 % sedangkan responden dengan persentase terkecil adalah

tenaga penjual dengan pengalaman kerja antara 4-6 tahun, yaitu sebesar 23 %. Sementara itu, tenaga penjual dengan pengalaman kerja antara 1-3 tahun dan diatas 10 tahun memiliki persentase yang sama besar, yaitu 25 %.

Informasi usia dan pengalaman kerja berhubungan dengan perencanaan dan penyesuaian penjualan sehingga semakin matang usia tenaga penjual serta semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki maka perencanaan dan penyesuaian penjualan yang dilakukan juga akan semakin baik.

## **4.2 Analisis Kualitatif**

### **4.2.1 Perilaku Tenaga Penjual**

Tenaga penjual yang berorientasi pada pembelajaran akan selalu meningkatkan kemampuan diri, khususnya dalam memasarkan produk-produk asuransi. Peningkatan kemampuan diri tersebut dapat dicapai dengan berbagai macam cara, misalnya dengan pelatihan. Perusahaan perlu mengadakan atau memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada tenaga penjual untuk mengikuti pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh internal maupun eksternal. Jika pelatihan dilakukan secara internal maka yang perlu dilakukan adalah penentuan peserta pelatihan. Hal ini perlu diperhatikan karena tenaga penjual terdiri dari beberapa segmen, yaitu (1) segmen pengangkatan, (2) segmen dasar, (3) segmen komitmen dan (4) segmen tinggal landas. Kebutuhan dan permasalahan dari masing-masing segmen tersebut berbeda sehingga pelatihan yang diberikan juga akan berbeda. Jika pelatihan diselenggarakan oleh pihak eksternal maka perusahaan perlu memberikan dukungan dan motivasi kepada tenaga penjual untuk mengikutinya. Dukungan yang diberikan dapat berupa materil dan moril. Dukungan yang bersifat materil, misalnya dengan memberikan subsidi atas biaya yang dikeluarkan untuk mengikuti pelatihan, sedangkan dukungan yang bersifat moril, yaitu kondikte baik atas kesungguhan tenaga penjual dalam rangka meningkatkan kemampuan diri.

Namun, intensitas penyelenggaraan pelatihan perlu diperhatikan karena pelatihan yang terlalu sering diadakan akan menyebabkan kejenuhan bagi peserta akan mengganggu aktivitas utama tenaga penjual, yaitu pertumbuhan produksi.

Pelatihan yang ideal dilakukan oleh perusahaan 2-4 kali dalam setahun, dengan materi pelatihan yang variatif.

Jenis pelatihan dan metode yang dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual, yaitu (1) program pengembangan diri, (2) pertemuan dan konferensi penjualan, (3) latihan sesi keterampilan, (4) sekolah kantor pusat, (5) program industri dan (6) pemaksimalan produktivitas. Pengembangan diri tidak dimulai atau berakhir dari suatu pendidikan resmi. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan membaca buku secara teratur, mendengarkan kaset. Pertemuan dan konferensi penjualan merupakan kesempatan penting untuk pelatihan. Dengan pertemuan dan konferensi penjualan ini maka akan melatih keterampilan dan sistem penjualan, mengevaluasi keterampilan tenaga penjual dalam mengatasi keberatan peserta asuransi, memperkenalkan produk dan pelayanan baru serta memperkenalkan tenaga penjual kepada pasar yang lebih modern. Latihan sesi keterampilan merupakan program pelatihan yang dilaksanakan kelompok. Pendekatan ini akan memberikan tantangan bagi tenaga penjualan serta akan menghemat waktu. Sekolah kantor pusat merupakan pelatihan yang diberikan oleh kantor pusat kepada tenaga penjual. Tenaga penjual tersebut merupakan utusan dari masing-masing agency atau cabang dikarenakan memiliki performa yang baik. Sekolah kantor pusat ini akan mempertemukan tenaga penjual dengan tenaga penjual lain dari area yang lebih luas sehingga program ini dapat juga digunakan sebagai ajang pertukaran informasi dan pengalaman. Program industri merupakan program pelatihan yang bersifat universal, dimana pada program ini akan berkumpul tenaga penjual dari berbagai macam perusahaan asuransi jiwa. Program pelatihan yang diadakan akan memberikan sertifikasi, antara lain (1) CLU (Chartered Life Underwriter), ChFC (Chartered Finance Consultant), CFP (Certified Finance Planner), REBC (Registered Employee Benefit), RHU (Registered Health Underwriter dan CLF (Chartered Leadership Fellow). Sertifikasi tersebut dapat diberikan oleh asosiasi asuransi yang kompeten, misalnya AMAI (Asosiasi Manajemen Asuransi Indonesia). Pemaksimalan produktivitas merupakan pelatihan yang diberikan yang akan membantu dalam menggerakkan tenaga penjual dalam suatu fast start setiap

tahun. Program pelatihan ini bertujuan untuk menjaga tenaga penjual untuk tetap fokus selama masa-masa rendah produksi.

#### **4.2.2 Perencanaan dan Penyesuaian Penjualan**

Rencana selalu mendahului tindakan. Perencanaan sama pentingnya dengan pelaksanaan. Perencanaan adalah suatu proses yang menjembatani kondisi saat ini dan kondisi yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Perencanaan dan penyesuaian penjualan perlu dilakukan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Perencanaan dan penyesuaian penjualan didasarkan pada catatan-catatan masa lalu. Dengan adanya catatan-catatan tersebut maka akan membantu tenaga penjual untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang. Catatan-catatan tersebut juga merupakan data minning yang akan memberikan informasi perilaku peserta atau calon peserta asuransi. Pengetahuan atas keinginan, kebutuhan dan perilaku peserta atau calon peserta asuransi akan mempersiapkan tenaga penjual dalam metode yang berbeda-beda dalam menjual. Tanpa adanya perencanaan dan penyesuaian yang diperoleh dari catatan masa lalu akan membaut tenaga penjual melakukan kesalahan yang sama.

Dalam perencanaan dan penyesuaian penjualan, yang dapat dilakukan oleh tenaga penjual adalah (1) sistem proses perencanaan, (2) buku rencana harian dan (3) janji temu dan panduan kemajuan mingguan.

#### **4.2.3 Peran Supervisor**

Peran supervisor dalam asuransi jiwa adalah membantu tenaga penjual dalam mengapai keberhasilan. Tenaga penjual merupakan aset-aset individu yang patut dijadikan investasi. Oleh karena itu, supervisi perlu mengembangkan tenaga penjual agar dapat mandiri dan bertanggung jawab. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan kekuatan dan potensi tenaga penjual serta mengatasi kelemahannya. Supervisor disimpulkan berhasil bila supervisi tersebut mampu membuat tenaga penjual tertarik, terlatih, termotivasi dan berkembang. Oleh karena itu, supervisor perlu memperhatikan kepemimpinannya dengan beberapa cara, yaitu (1) mempertahankan respek dari tenaga penjual, (2) mendapatkan kerjasama dan komitmen, (3) dapat berhubungan teratur dengan tenaga penjual, (4) mamahami fungsi monitoring, (5) dikenal sebagai pemimpin yang penuh ide-ide kreatif, (5) memberikan informasi yang relevan kepada tenaga penjual dalam



meningkatkan motivasi dan (6) memberikan penghargaan langsung apabila tenaga penjual melakukan pekerjaan dengan baik.

Faktor penentu dalam keberhasilan tenaga penjual adalah kualitas dari kerjasama yang diterima tenaga penjual dari supervisor, khususnya pada saat tenaga penjual memulai karir. Supervisor merupakan orang yang paling berpengaruh dalam karir tenaga penjual. Jika supervisi tidak mampu atau tidak mau mensupervisi dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan maka probabilitas tenaga penjual untuk mengembangkan karir penjualan yang sukses adalah rendah.

Supervisi dalam menyusun strategi penjualan yang akan diterapkan tenaga penjual perlu memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Strategi penjualan tersebut berisi metode-metode spesifik dengan cara bagaimana meningkatkan penjualan. Sebaiknya metode ini tidak berisi apa-apa yang harus dilakukan oleh tenaga penjual tetapi bagaimana melakukan penjualan secara efektif.
2. Strategi penjualan tersebut berisi metode-metode dalam menerapkan teknik penjualan yang terbaik dalam kegiatan sehari-hari.
3. Strategi penjualan berisi materi-materi instruksional dan mendidik dalam bagian-bagian yang mudah dicerna, singkat, sederhana, terdokumentasi serta memiliki ilustrasi.
4. Strategi penjualan berisi contoh-contoh yang nyata tentang teknik-teknik menjual yang sukses oleh tenaga penjual yang memiliki kinerja unggul.
5. Strategi penjualan berisi cara-cara mengatasi kompetisi, keberatan dan keluhan peserta asuransi serta meningkatkan keyakinan dan kompetensi tenaga penjual.

#### **4.2.4 Kinerja Tenaga Penjual**

Akumulasi kinerja tenaga penjual berkorelasi terhadap kinerja perusahaan asuransi jiwa sehingga semakin baik kinerja tenaga penjual maka kinerja perusahaan mengalami peningkatan, yang dapat dilihat dari peningkatan volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pelanggan.

Tenaga penjual akan meningkatkan kinerjanya disebabkan banyak faktor, antara lain (1) kebutuhan untuk meningkatkan diri, (2) perubahan-perubahan yang dirasakan membuat tenaga penjual lebih efektif dan (3) keuntungan, manfaat dan penghargaan atas usaha yang dilakukan tenaga penjual. Ada tiga faktor yang membedakan kinerja tenaga penjual, yaitu (1) pasar, dimana kinerja tenaga penjual diukur dengan rata-rata besarnya penjualan dalam setahun, (2) efektivitas merupakan rasio penutupan asuransi dalam setahun, yang diukur dengan persentase dan (3) aktivitas, yaitu jumlah rata-rata usaha agen untuk menutup setiap minggu yang merupakan dasar perhitungan komisi.

#### **4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah Structural Equation Model (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.30):

##### **4.3.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

##### **4.3.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

##### **4.3.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (Structural Equations) dan persamaan-persamaan

spesifikasi model pengukuran (Measurement Model) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

#### 4.3.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1. Sampel yang digunakan adalah 117 tenaga penjual asuransi jiwa di Kota Semarang.

**Tabel 4.1**  
**Sample Covariances - Estimates**

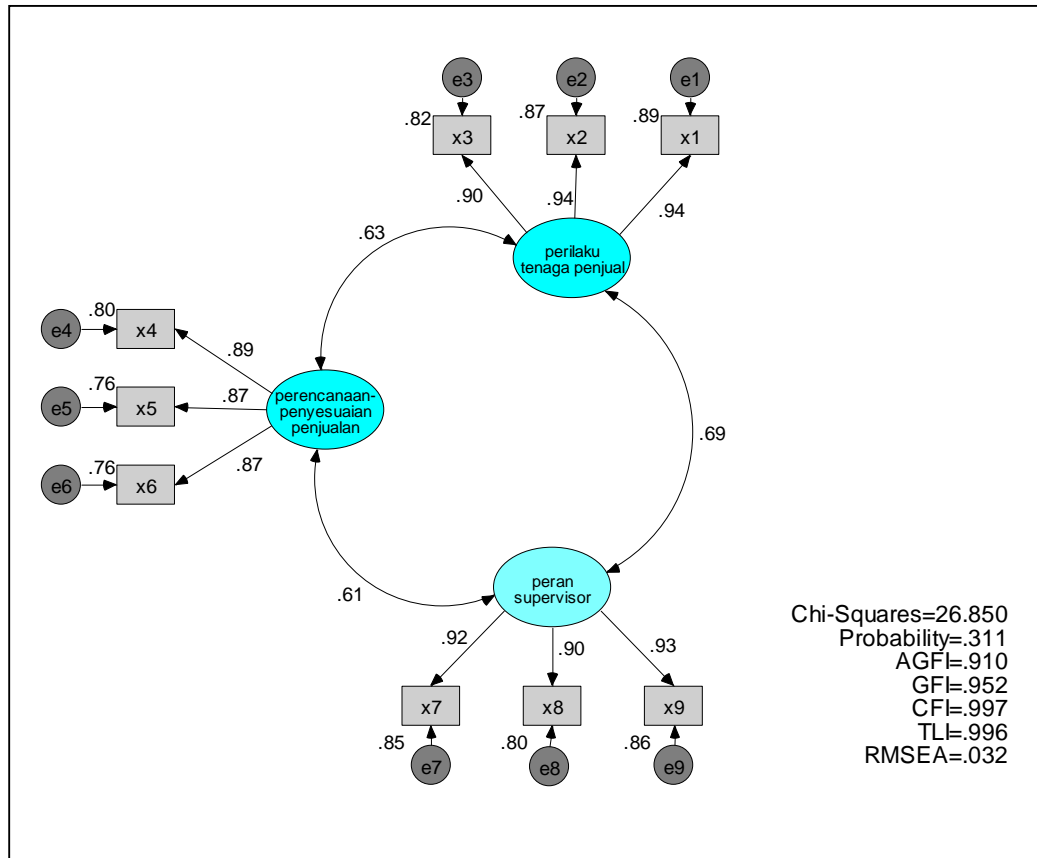
	x15	X14	x13	x10	x11	x12	x1	x2	x3	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x15	4.6														
X14	4.1	5.0													
x13	4.0	4.1	4.4												
x10	3.4	3.4	3.6	5.2											
x11	3.5	3.3	3.5	4.8	5.1										
x12	3.3	3.1	3.3	4.6	4.3	5.0									
x1	3.1	3.2	3.3	4.0	3.9	3.8	4.9								
x2	3.2	3.4	3.4	4.3	4.2	3.9	4.6	5.5							
x3	2.7	2.8	2.7	3.8	3.8	3.6	4.2	4.5	4.9						
x7	2.5	2.4	2.6	3.4	3.3	2.9	2.7	2.8	2.5	4.0					
x8	2.3	2.0	2.4	3.3	3.1	2.8	2.6	2.6	2.2	3.4	4.1				
x9	2.4	2.1	2.5	3.3	3.1	2.8	2.7	2.9	2.4	3.3	3.3	3.8			
x4	2.0	2.0	2.2	2.7	2.7	2.5	2.2	2.3	2.3	1.9	1.6	2.0	3.6		
x5	2.4	2.4	2.6	3.4	3.4	3.4	2.7	2.7	2.5	2.3	2.1	2.3	3.1	4.5	
x6	2.0	2.1	2.2	2.6	2.8	2.7	2.1	2.2	2.0	1.9	1.6	1.9	3.0	3.2	3.9

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah maximum likelihood estimation model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik confirmatory factor analysis dan structural equation model melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

#### **4.3.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**

Confirmatory factor analysis konstruk eksogen menjelaskan kualitas hubungan dari masing-masing variabel dalam konstruk eksogen, dimana konstruk yang digunakan merupakan *source variable*. Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen disajikan seperti pada Gambar 4.4, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**



Korelasi antara perilaku tenaga penjual dengan perencanaan-penyesuaian penjualan sebesar 0.63; korelasi perencanaan-penyesuaian penjualan dengan peran supervisor sebesar 0.61 sedangkan korelasi antara perilaku tenaga penjual dengan peran supervisor adalah sebesar 0.69. Santosa (2000) menyatakan bahwa nilai korelasi berkisar antara 0 sampai 1, dimana koefisien korelasi dibawah 0.5 maka korelasi disimpulkan lemah dan koefisien korelasi diatas 0.5 disimpulkan kuat. Namun, Ghozali (2005) menjelaskan bahwa koefisien korelasi yang terlalu tinggi, yaitu di atas 0.9, mengindikasikan terjadi multikolinearitas antara variabel. Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa korelasi

antar variabel perilaku tenaga penjual, perencanaan-penyesuaian penjualan dan peran supervisor relatif kuat dan tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.2**

**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis  
Konstruk Eksogen**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	< 51.179	26.850	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.311	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.032	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.952	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.910	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.997	Baik

**Tabel 4.3**

**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis  
Konstruk Eksogen**

			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
x6	<---	PPP	1.000			
x5	<---	PPP	1.077	.088	12.211	0.000
x4	<---	PPP	.993	.077	12.923	0.000
x9	<---	PS	1.000			
x8	<---	PS	1.002	.064	15.601	0.000
x7	<---	PS	1.024	.062	16.400	0.000
x3	<---	PTP	1.000			
x2	<---	PTP	1.095	.065	16.907	0.000
x1	<---	PTP	1.038	.061	17.027	0.000

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk ekogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model penelitian (hubungan antar konstruk) dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.311 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. Critical Ratio (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 7.711 ( $df=24$   $\alpha = 0.05$ ) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

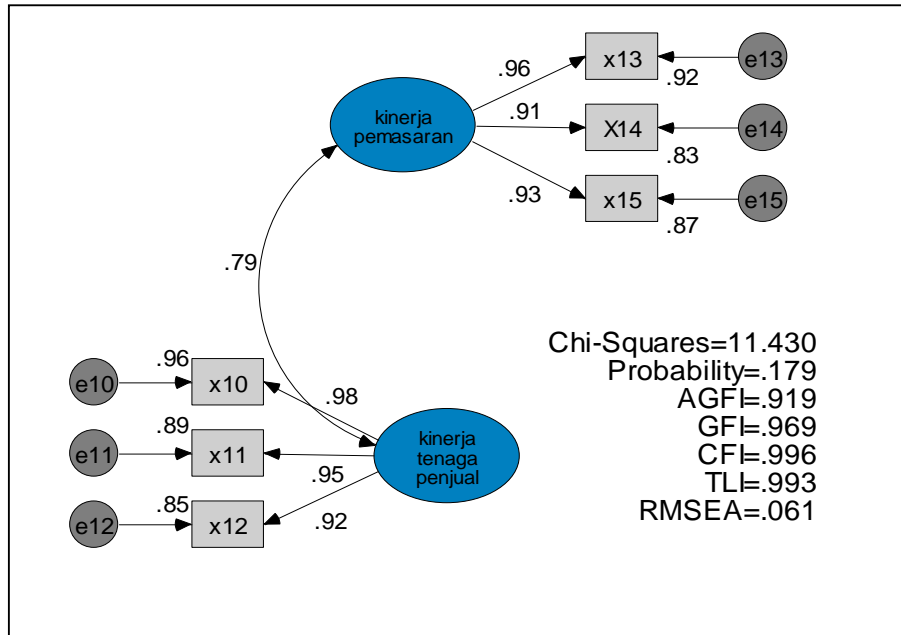
Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 7.711 ( $df=24$   $\alpha = 0.05$ ). Sementara itu factor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

*Confirmatory factor analysis* konstruk endogen menjelaskan kualitas hubungan dari masing-masing variabel dalam konstruk endogen, dimana konstruk endogen ini merupakan konstruk yang dipengaruhi oleh konstruk eksogen. Pendekatan yang dilakukan pada konstruk ini sama dengan pendekatan

pada konstruk eksogen. Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.5, Tabel 4.3, dan Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Gambar 4.5**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**





Korelasi antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja pemasaran sebesar 0.79. Korelasi antara kedua variabel endogen ini dikategorikan kuat karena koefisien korelasi di atas 0.5 (Santoso, 2000) dan juga tidak terjadi multikolinearitas karena koefisien korelasi di bawah 0.9 (Ghozali, 2005).

**Tabel 4.4**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	<26.125	11.430	Baik
Significance	$\geq 0.05$	0.179	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.061	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.969	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.919	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.993	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.996	Baik

**Tabel 4.5**  
**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis**  
**Konstruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x12	<---	KTP	1.000			
x11	<---	KTP	1.042	.054	19.290	0.000
x10	<---	KTP	1.091	.049	22.145	0.000
x13	<---	KP	1.000			
X14	<---	KP	1.017	.055	18.642	0.000
x15	<---	KP	.997	.049	20.313	0.000

Hasil dari Confirmatory Factor Analysis untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria Goodness of fit, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.179 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks

kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

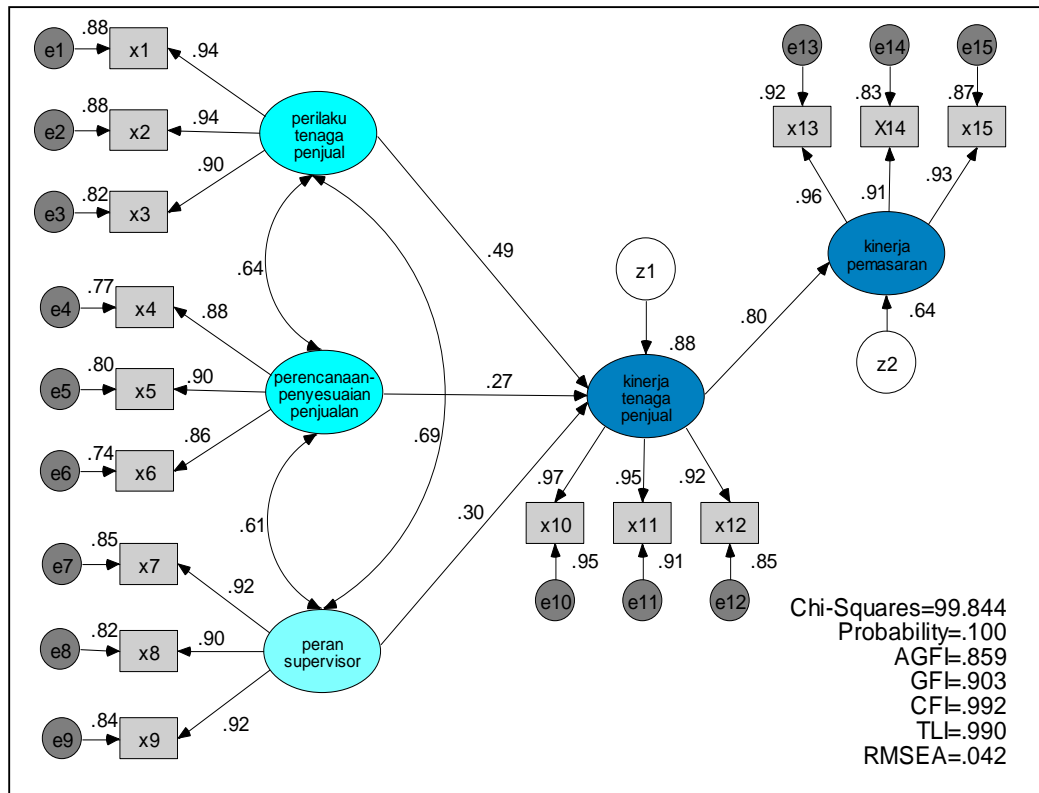
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weights sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. Critical Ratio (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 1.860 ( $df = 8$   $\alpha = 0.05$ ) menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa Critical Ratio (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 1.860 ( $df = 8$   $\alpha = 0.05$ ). Sementara itu factor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini (hubungan antar konstruk endogen) dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.3.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.6, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7 sebagai berikut:

**Gambar 4.6**  
**Structural Equation Model**



Sumber : Data primer yang diolah dengan AMOS, 2006

**Keterangan :**

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| X 1 = Orientasi pembelajaran         | X 2 = Komunikasi                      |
| X 3 = Kerja cerdas dan keras         | X 4 = Perencanaan kunjungan penjualan |
| X 5 = Perencanaan strategi penjualan | X 6 = Perencanaan kegiatan harian     |
| X 7 = Kemampuan memotivasi           | X 8 = Komitmen                        |
| X 9 = Kemampuan penyusunan strategi  | X 10 = Kemampuan mengidentifikasi     |
| X 11 = Kemampuan penjualan           | X 12 = Kemampuan aplikasi strategi    |
| X 13 = Volume penjualan              | X 14 = Pertumbuhan penjualan          |
| X 15 = Pertumbuhan peserta           |                                       |

**Tabel 4.6****Regression Weights Structural Equation Model**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
KTP	<---	PTP	.503	.070	7.219	0.000
KTP	<---	PPP	.324	.075	4.307	0.000
KTP	<---	PS	.348	.073	4.803	0.000
KP	<---	KTP	.781	.069	11.285	0.000
x6	<---	PPP	1.000			
x5	<---	PPP	1.113	.091	12.197	0.000
x4	<---	PPP	.983	.078	12.555	0.000
x9	<---	PS	1.000			
x8	<---	PS	1.018	.065	15.746	0.000
x7	<---	PS	1.035	.063	16.541	0.000
x3	<---	PTP	1.000			
x2	<---	PTP	1.100	.064	17.118	0.000
x1	<---	PTP	1.036	.061	17.104	0.000
x12	<---	KTP	1.000			
x11	<---	KTP	1.050	.053	19.696	0.000
x10	<---	KTP	1.084	.050	21.803	0.000
x13	<---	KP	1.000			
X14	<---	KP	1.016	.054	18.645	0.000
x15	<---	KP	.996	.049	20.338	0.000

**Tabel 4.7****Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil (<124.839)	99.844	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.100	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.042	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.903	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.859	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.990	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.992	Baik

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.100 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap Chi-Square model sebesar 99.844, indeks GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### **4.3.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

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

#### **4.3.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

##### **4.3.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **4.3.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 15 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 75. Penelitian ini menggunakan 117 sampel Tenaga penjual Perusahaan Asuransi Jiwa di Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

###### **4.3.6.1.2 Outlier**

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

#### **4.3.6.1.2.1 Outlier Univariate**

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4 (Ferdinad, 2000, p.94). Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai  $Z\text{-score} \geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai outliers. Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**

#### **Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	117	-2.64273	1.40203	-9.9E-16	1.0000000
Zscore(X2)	117	-2.22069	1.58775	-7.6E-16	1.0000000
Zscore(X3)	117	-2.15098	1.87923	-3.5E-16	1.0000000
Zscore(X4)	117	-2.60912	1.56547	8.86E-16	1.0000000
Zscore(X5)	117	-2.08183	1.67993	1.16E-15	1.0000000
Zscore(X6)	117	-2.54299	1.98792	4.16E-17	1.0000000
Zscore(X7)	117	-2.33932	2.13129	-2.0E-16	1.0000000
Zscore(X8)	117	-2.45032	1.50399	3.48E-16	1.0000000
Zscore(X9)	117	-2.54705	2.05337	-9.6E-16	1.0000000
Zscore(X10)	117	-2.24167	1.25534	9.92E-16	1.0000000
Zscore(X11)	117	-2.32408	1.64230	1.28E-16	1.0000000
Zscore(X12)	117	-2.48669	1.53556	8.54E-16	1.0000000
Zscore(X13)	117	-2.64290	1.64520	-4.0E-16	1.0000000
Zscore(X14)	117	-2.18816	1.81903	-4.9E-16	1.0000000
Zscore(X15)	117	-2.06973	2.12148	3.76E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	117				

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

#### **4.3.6.1.2.2 Outlier Multivariate**

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalnobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 15 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (15, 0.001) = 37.697$ . Jarak mahalnobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 37.697 merupakan multivariate outliers. Dari analisis AMOS tidak diketemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 37.697. Dengan demikian, tidak terdapat outlier multivariate.

#### **4.3.6.1.3 Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**



### Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	1.000	10.000	-.241	-1.064	-.467	-1.032
X14	1.000	10.000	-.196	-.864	-.821	-1.813
x13	1.000	10.000	-.350	-1.545	-.568	-1.254
x10	2.000	10.000	-.497	-2.193	-.862	-1.904
x11	1.000	10.000	-.475	-2.096	-.660	-1.457
x12	1.000	10.000	-.247	-1.092	-.531	-1.171
x1	1.000	10.000	-.528	-2.331	-.195	-.430
x2	1.000	10.000	-.400	-1.769	-.541	-1.194
x3	1.000	10.000	-.419	-1.850	-.319	-.704
x7	1.000	10.000	-.190	-.840	-.817	-1.803
x8	2.000	10.000	-.299	-1.321	-.770	-1.700
x9	1.000	10.000	-.316	-1.395	-.704	-1.554
x4	1.000	9.000	-.340	-1.499	-.652	-1.439
x5	2.000	10.000	-.239	-1.056	-.755	-1.667
x6	1.000	10.000	-.316	-1.397	-.229	-.505
<b>Multivariate</b>					<b>6.801</b>	<b>1.629</b>

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data tersebut normal.

#### **4.3.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 36.273
--

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

#### **4.3.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil (<124.839)	99.844	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.100	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.042	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.903	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.859	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.990	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.992	Baik

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

**4.3.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Model yang baik mempunyai Standardized Residual Covariances yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 1.664$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat  $df = 83$  dan  $\alpha = 0.05$  (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 1.664. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

**Tabel 4.11**  
**Standardized Residual Covariances**

	x15	X14	x13	x10	x11	x12	x1	x2	x3	x7	x8	x9	x4	x5	x6
x15	.00														
X14	.10	.00													
x13	-.04	-.01	.00												
x10	-.19	-.36	.11	.00											
x11	.06	-.27	.17	.00	.00										
x12	.01	-.46	.02	.07	-.09	.00									
x1	.47	.46	.71	-.04	.06	.09	.00								
x2	.31	.38	.52	-.04	.06	-.03	-.02	.00							
x3	-.22	-.09	-.17	-.17	.07	-.03	.01	.03	.00						
x7	.17	-.16	.42	.10	.14	-.35	.16	.03	-.05	.00					
x8	-.18	-.93	.19	.07	-.18	-.43	-.04	-.41	-.75	.01	.00				
x9	.16	-.55	.40	.09	.04	-.28	.38	.34	-.21	-.03	.02	.00			
x4	-.21	-.12	.24	-.35	-.20	-.20	.04	-.14	.33	-.11	-.72	.47	.00		
x5	.10	.03	.59	.38	.50	.74	.44	.05	.19	.34	-.14	.47	-.11	.00	
x6	-.24	.00	.34	-.56	-.13	-.05	-.31	-.46	-.30	-.15	-.82	.16	.30	-.13	.00

#### 4.4 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

##### 4.4.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

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

**Keterangan:**

- **Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer**
- **$\Sigma E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .**

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

**Hasil standard loading data:**

Perilaku tenaga penjual 2.78	=	0.94 + 0.94 + 0.90	=
Perencanaan dan penyesuaian penjualan 2.64	=	0.88 + 0.90 + 0.86	=
Peran supervisor 2.74	=	0.92 + 0.90 + 0.92	=
Kinerja tenaga penjual 2.85	=	0.98 + 0.95 + 0.92	=
Kinerja pemasaran 2.80	=	0.96 + 0.91 + 0.93	=

**Hasil measurement error data:**

Perilaku tenaga penjual 0.22	=	0.06 + 0.06 + 0.10	=
Perencanaan dan penyesuaian penjualan 0.36	=	0.12 + 0.10 + 0.14	=
Peran supervisor 0.26	=	0.08 + 0.10 + 0.08	=
Kinerja tenaga penjual 0.15	=	0.02 + 0.05 + 0.08	=

Kinerja pemasaran

0.20

$$= 0.04 + 0.09 + 0.07 =$$

**Perhitungan reliabilitas data:**

Perilaku tenaga penjual	=	$\frac{2.78^2}{2.78^2 + 0.22}$	=
0.99			
Perencanaan dan penyesuaian penjualan	=	$\frac{2.64^2}{2.64^2 + 0.36}$	=
0.95			
Peran supervisor	=	$\frac{2.74^2}{2.74^2 + 0.26}$	=
0.97			
Kinerja tenaga penjual	=	$\frac{2.85^2}{2.85^2 + 0.15}$	=
0.98			
Kinerja pemasaran	=	$\frac{2.80^2}{2.80^2 + 0.20}$	=
0.98			

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dimensi di dalam mengukur konstruk atau dengan kata lain bahwa dimensi yang digunakan merupakan bagian dari konstruk penelitian (Ghozali, 2005, p.41)

**4.4.2 Variance Extract**

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstrasi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

**Keterangan:**

- **Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer**
- **$\sum E_j$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .**

**Hasil square standardized loading data:**

Perilaku tenaga penjual	$= 0.94^2 + 0.94^2 + 0.90^2 = 2.47$
Perencanaan dan penyesuaian penjualan	$= 0.88^2 + 0.90^2 + 0.86^2 = 2.32$
Peran supervisor	$= 0.92^2 + 0.90^2 + 0.92^2 = 2.51$
Kinerja tenaga penjual	$= 0.98^2 + 0.95^2 + 0.92^2 = 2.71$
Kinerja pemasaran	$= 0.96^2 + 0.91^2 + 0.93^2 = 2.62$

**Hasil measurement error data:**

Perilaku tenaga penjual	$= 0.06 + 0.06 + 0.10 = 0.22$
Perencanaan dan penyesuaian penjualan	$= 0.12 + 0.10 + 0.14 = 0.36$
Peran supervisor	$= 0.08 + 0.10 + 0.08 = 0.26$
Kinerja tenaga penjual	$= 0.02 + 0.05 + 0.08 = 0.15$
Kinerja pemasaran	$= 0.04 + 0.09 + 0.07 = 0.20$



**Perhitungan variance extract data:**

Perilaku tenaga penjual	=	$\frac{2.47}{2.47 + 0.22}$	=
0.92			
Perencanaan dan penyesuaian penjualan	=	$\frac{2.32}{2.32 + 0.36}$	=
0.87			
Peran supervisor	=	$\frac{2.26}{2.26 + 0.26}$	=
0.90			
Kinerja tenaga penjual	=	$\frac{2.71}{2.71 + 0.15}$	=
0.95			
Kinerja pemasaran	=	$\frac{2.62}{2.62 + 0.20}$	=
0.93			

Dari pengukuran variance extract data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai variance extract semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dimensi memiliki kemampuan untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh dimensi tersebut (Ghozali, 2005, p.45).

#### 4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 4 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS 4 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Estimasi Parameter Regression Weights**

			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
KTP	<---	PTP	0.492	.070	7.219	0.000
KTP	<---	PPP	0.270	.075	4.307	0.000
KTP	<---	PS	0.304	.073	4.803	0.000
KP	<---	KTP	0.799	.069	11.285	0.000

**Keterangan**

**PTP** : Perilaku tenaga penjual  
**PPP** : Perencanaan dan penyesuaian penjualan  
**PS** : Peran supervisor  
**KTP** : Kinerja tenaga penjual  
**KP** : Kinerja pemasaran

**Sumber** : Pengolahan data dengan Amos 4, 2006

#### **Hipotesis 1: Semakin baik perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan CR sebesar 7.212 yang memenuhi syarat diatas 1.664 ( $df = 83$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Piercy et al. (1997) dan Brashear et al. (1997). Piercy et al. (1997) memberikan bukti empiris bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah perilaku tenaga penjual. Sementara itu, Brashear et al. (1997) juga menyatakan hal yang sama bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Boorum et al. (1998) yang secara spesifik menemukan hubungan antara komunikasi, yang merupakan proksi dari perilaku tenaga penjual, dengan kinerja tenaga penjual. Didalam

kesimpulannya, Boorom et al. (1998) menekankan bahwa komunikasi adalah unsur yang penting dalam melakukan interaksi dengan pelanggan.

**Hipotesis 2: Semakin baik perencanaan dan penyesuaian penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara perencanaan dan penyesuaian penjualan dengan kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan CR sebesar 4.307 yang memenuhi syarat diatas 1.664 ( $df = 83$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian Hipotesis 2 pada penelitian ini dapat diterima.

Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Baldauf dan Cravens (2001) yaitu perencanaan dan penyesuaian penjualan merupakan hal penting karena akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui kerjasama dengan pihak lain. Disamping melalui kerjasama dengan pihak lain, adanya perencanaan dan penyesuaian penjualan membuat tenaga penjual dapat mengaplikasikan strategi-strtaegi yang dikembangkan oleh supervisor. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Barker (1999) yang secara eksplisit menyatakan bahwa perencanaan dan penyesuaian penjualan akan berdampak pada kinerja tenaga penjual. Kesimpulan tersebut didasarkan pada pengamatan yang dilakukan oleh Barker (1999) bahwa tenaga penjual yang memiliki kinerja yang tinggi dikarenakan memiliki strategi perencanaan dan pendekatan yang dilakukan dalam setiap kegiatannya.

**Hipotesis 3: Semakin baik peran supervisor maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara peran supervisor dengan kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan CR sebesar 4.803 yang memenuhi syarat diatas 1.664 ( $df = 83$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 3 pada penelitian ini dapat diterima.

Hal ini mendukung pendapat Morgan dan Piercy (1998) yang menyatakan keterlibatan supervisor akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui pemberdayaan tenaga penjual. Morgan dan Piercy (1998) menambahkan bahwa dengan proses tersebut akan mencegah kegiatan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual mengalami kegagalan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Piercy et al. (1997) yang menyatakan bahwa optimalisasi kinerja tenaga penjual tidak terlepas dari keterlibatan supervisor. Namun, hasil penelitian ini agak berbeda dengan penelitian Rich (1997) yang menyatakan bahwa supervisor berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual tetapi peran supervisor tersebut relatif kecil dibanding dengan faktor-faktor lain. Di dalam penelitian ini ditemukan bahwa peran supervisor cukup besar karena memiliki standar loading yang lebih besar dibanding perencanaan dan penyesuaian penjualan, dimana faktor ini juga berpengaruh terhadap kinerja pemasaran.

**Hipotesis 4: Semakin tinggi kinerja tenaga penjual maka kinerja pemasaran akan semakin meningkat**

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja pemasaran ditunjukkan dengan CR sebesar 11.285 yang memenuhi syarat diatas 1.664 ( $df = 83$  dan  $\alpha = 0.05$ ) dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0.05. Dengan demikian hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian ini konsisten dengan penelitian Berhrman dan Perreault (1982 dalam Baldauf & Cravens, 2002). Penelitian Berhrman dan Perreault (1982) tersebut memberikan bukti empiris bahwa kinerja tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja pemasaran sehingga semakin tinggi kinerja tenaga penjual maka kinerja pemasaran, yang dilihat dari dimensinya, akan mengalami peningkatan juga. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Yankelovich & Immerwahr (1983; Donelly & Skinner (1989) dalam Skinner (2000) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual berdampak pada penciptaan kinerja yang unggul. Penelitian Clark & Tomlinson (1992) juga mengatakan hal yang

sama bahwa produktivitas perusahaan tergantung pada seberapa besar kinerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis serta kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manjerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang (*future research*).

#### **5.1 Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

##### **5.1.1 Pengaruh Perilaku Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjual**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan perilaku tenaga penjual dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjual. Perhatian tersebut perlu dititikberatkan pada bagaimana meningkatkan kemauan belajar atau peningkatan kualitas diri

tenaga penjual; bagaimana menciptakan komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja dan bagaimana memotivasi tenaga penjual untuk bekerja dengan cerdas dan keras.

### **5.1.2 Pengaruh Perencanaan dan Penyesuaian Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjual**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perencanaan dan penyesuaian penjualan dengan kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan strategi yang tepat berhubungan dengan perencanaan dan penyesuaian penjualan yang akan diterapkan oleh tenaga penjual di lapangan. Strategi yang tepat dan daya kreatifitas tinggi akan menyebabkan tenaga penjual bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

### **5.1.3 Pengaruh Peran Supervisor terhadap Kinerja Tenaga Penjual**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku supervisor dengan kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, supervisor memiliki peran penting terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Semakin besar peran supervisor maka kinerja tenaga penjual juga akan semakin meningkat. Peran supervisor merupakan bagian kepemimpinan, dimana supervisor mengarahkan tenaga penjual untuk bekerja maksimal.

#### **5.1.4 Pengaruh Kinerja Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Pemasaran**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antar kinerja tenaga penjual dengan kinerja pemasaran. Tenaga penjual yang tidak memiliki tanggung jawab atau memiliki kinerja yang rendah akan memberikan kontribusi yang kecil terhadap kinerja perusahaan jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen (bertanggung jawab dan kinerja maksimal). Oleh karena itu, perusahaan perlu memaksimalkan kinerja tenaga penjual.

#### **5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I dimana masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual pada industri asuransi jiwa di Semarang. Permasalahan penelitian ini dapat dijelaskan melalui pengujian hipotesis penelitian. Hipotesis yang diajukan adalah pengaruh antara perilaku tenaga penjual, perencanaan-penyesuaian penjualan dan peran supervisor terhadap kinerja tenaga penjual dan pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap peningkatan kinerja pemasaran.

Rendahnya kinerja pemasaran pada industri asuransi jiwa, sebagai objek penelitian, dapat diatasi dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal tersebut dikarenakan kinerja pemasaran merupakan akumulasi dari kinerja tenaga penjual. Hal tersebut tidaklah berlebihan karena tenaga penjual merupakan ujung tombak yang mengkomunikasikan keunggulan produk kepada peserta asuransi atau konsumen. Dari penjelasan diatas maka masalah penelitian dapat diatasi dengan tiga cara sebagai berikut:

1. Rendahnya minat masyarakat untuk menjadi peserta asuransi jiwa dikarenakan kinerja tenaga penjual pada industri asuransi jiwa belum maksimal. Kinerja tenaga penjual pada industri asuransi jiwa dapat ditingkatkan melalui perilaku tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan hipotesis 1, yang menyatakan bahwa semakin baik perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Peningkatan perilaku tenaga penjual



dapat dilihat dari peningkatan orientasi pembelajaran, komunikasi dan kerja cerdas-keras. Ketiga dimensi ini merupakan proksi dari perilaku tenaga penjual yang telah dibuktikan dengan uji validitas dan reliabilitas sehingga perilaku tenaga penjual disimpulkan meningkat bila ketiga dimensi tersebut juga mengalami peningkatan. Dengan meningkatkan kinerja tenaga penjual maka akan menyebabkan peningkatan kinerja pemasaran, seperti hasil pengujian hipotesis 4. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.1 dibawah ini.

**Gambar 5.1**  
**Cara Pertama**



Dari Gambar 5.1 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja tenaga penjual. Sementara itu, kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui perilaku tenaga penjual.

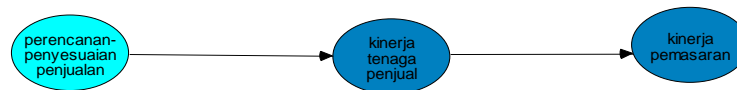
Perilaku tenaga penjual yang baik akan memudahkan kinerja tenaga dalam berinteraksi atau melakukan *prospecting* kepada calon atau peserta asuransi jiwa.

2. Disamping perilaku tenaga penjual, rendahnya minat masyarakat untuk mengikuti asuransi jiwa yang disebabkan oleh rendahnya kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui perencanaan dan penyesuaian penjualan. Hal ini sesuai dengan hipotesis 2, yang menyatakan bahwa semakin baik perencanaan dan penyesuaian penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Perencanaan dan penyesuaian penjualan dapat dilihat dari perencanaan kunjungan penjualan, perencanaan strategi penjualan dan perencanaan kegiatan harian. Ketiga dimensi tersebut merupakan dimensi dari perencanaan-penyesuaian penjual telah diuji dengan uji reliabilitas dan validitas sehingga perencanaan-penyesuaian penjualan disimpulkan baik jika ketiga dimensi tersebut juga baik. Dengan meningkatnya kinerja tenaga penjual maka akan menyebabkan peningkatan kinerja pemasaran, seperti

hasil pengujian hipotesis 4. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.2 dibawah ini.

**Gambar 5.2**

**Cara Kedua**



Dari Gambar 5.2 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja tenaga penjual. Sementara itu, kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui perencanaan dan penyusunan penjualan. Perencanaan-penyusunan penjualan akan memberikan pedoman atau cara dalam melakukan penjualan sehingga penjualan dapat dioptimalkan.

3. Perilaku tenaga penjual dan perencanaan-penyusunan penjualan tidak dapat dilepaskan dari peran supervisor sehingga rendahnya kinerja tenaga penjual juga disebabkan oleh rendahnya peran supervisor. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual maka peran supervisor juga perlu ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan hipotesis 3, yang menyatakan bahwa semakin baik peran supervisor maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Peran supervisor dapat dilihat dari kemampuan memotivasi, komitmen dan kemampuan penyusunan strategi. Ketiga dimensi tersebut merupakan dimensi yang merupakan proksi dari peran supervisor. Hal tersebut telah dibuktikan dengan uji validitas dan reliabilitas sehingga peran supervisor disimpulkan meningkat jika ketiga dimensi tersebut juga mengalami peningkatan. Dengan meningkatnya kinerja tenaga penjual maka akan menyebabkan peningkatan kinerja pemasaran, seperti hasil pengujian hipotesis 4. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar 5.3 dibawah ini.

**Gambar 5.3**

**Cara Ketiga**



Dari Gambar 5.3 dijelaskan bahwa kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja tenaga penjual. Sementara itu, kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui peningkatan peran supervisor.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perilaku tenaga penjual yang didefinisikan sebagai upaya-upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual berkaitan dengan tanggung jawab dan kewajiban pekerjaan. Berdasarkan uji validitas dengan variance extracted disimpulkan bahwa (1) orientasi pembelajaran merupakan dimensi dari perilaku tenaga penjual (Sujan et al., 1994 dan Chanllagala & Shervani, 1996), (2) komunikasi merupakan dimensi dari perilaku tenaga penjual (Piercy et al., 1997 dan Brasher et al., 1997), (3) kerja cerdas dan keras merupakan dimensi dari perilaku tenaga penjual (Boorom et al., 1998 dan Babakus et al. 1996). Dari ketiga dimensi tersebut yang memiliki hubungan paling kuat terhadap perilaku tenaga penjual adalah orientasi pembelajaran dan komunikasi dengan standar loading masing-masing sebesar 0.94. Perilaku tenaga penjual disimpulkan baik bila tenaga penjual tersebut memiliki motivasi untuk terus mengembangkan kemampuan diri. Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Piercy et al. (1999, p. 44-45), Brasher et al. (1997, p.177), Sujan et al. (1994, p.39) dan Boorom et al. (1998, p.16) tentang hubungan positif antara perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual.
2. Perencanaan dan penyesuaian penjualan yang didefinisikan sebagai aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam merencanakan setiap kegiatan. Berdasarkan uji validitas dengan variance extracted disimpulkan bahwa (1)

perencanaan kunjungan penjualan merupakan dimensi dari perencanaan dan penyesuaian penjualan (Spiro dan Weitz, 1990), (2) perencanaan strategi penjualan merupakan dimensi dari perencanaan dan penyesuaian penjualan (Predmore dan Bonice, 1994 dan Boorom et al., 1998) dan (3) perencanaan kegiatan harian tenaga penjual merupakan dimensi dari perencanaan dan penyesuaian penjualan (Keillor et al., 1999 dan Baldauf dan Caravens (2002). Dari ketiga dimensi tersebut yang memiliki hubungan paling kuat terhadap perencanaan dan penyesuaian penjualan adalah perencanaan strategi penjualan dengan standar loading sebesar 0.90. Penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan dan penyesuaian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Baldauf & Cravens (2002, p.1371), Barker (1999, p.101) dan Piercy et al. (1997, p.52) tentang hubungan positif antara perencanaan dan penyesuaian penjualan dengan kinerja tenaga penjual.

3. Peran supervisor yang didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh supervisor berkenaan dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Berdasarkan uji validitas dengan variance extracted disimpulkan bahwa (1) kemampuan memotivasi tenaga penjual merupakan dimensi dari peran supervisor (Piercy et al., 1997), (2) komitmen yang tinggi terhadap kinerja tenaga penjual merupakan dimensi dari peran supervisor (Boorom et al., 1998) dan (3) kemampuan dalam penyusunan strategi penjualan merupakan dimensi dari peran supervisor. Dari ketiga dimensi tersebut yang memiliki hubungan paling kuat terhadap peran supervisor adalah kemampuan memotivasi tenaga penjual

dan kemampuan dalam penyusunan strategi penjualan dengan standar loading masing-masing sebesar 0.92. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa peran supervisor berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Rich (1997, p.59), Morgan dan Piercy (1998, p.194) dan Piercy et al. (1997, p.52-54) tentang hubungan positif antara peran supervisor dengan kinerja tenaga penjual.

4. Kinerja tenaga penjual yang didefinisikan sebagai hasil yang dicapai oleh tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan secara individu. Berdasarkan uji validitas dengan variance extracted disimpulkan bahwa (1) kemampuan mengidentifikasi peserta asuransi merupakan dimensi dari kinerja tenaga penjual (Barker, 1999), (2) kemampuan penjualan merupakan dimensi dari kinerja tenaga penjual (Baldauf dan Cravens, 2002) dan (3) kemampuan mengaplikasikan strategi perusahaan merupakan dimensi dari kinerja tenaga penjual (Baldauf dan Cravens, 2002 dan Dwyer, 2000). Dari ketiga dimensi tersebut yang memiliki hubungan paling kuat terhadap kinerja tenaga penjual adalah kemampuan dalam mengidentifikasi peserta asuransi dengan standar loading sebesar 0.97. Sementara itu, kinerja pemasaran merupakan parameter untuk mengukur prestasi kinerja perusahaan dalam bidang pemasaran, mempunyai tiga dimensi yaitu : volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan peserta asuransi. Pengujian dalam penelitian ini membuktikan bahwa kinerja tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Hasil ini mengkonfirmasi pendapat dari Berhrman dan

Perreault (1982 dalam Baldauf & Cravens, 2002), Yankelovich & Immerwahr (1983), Donnelly & Skinner (1989) dalam Skinner (2000) dan Clark & Tomlinson (1992) tentang hubungan positif antara kinerja tenaga penjual dan kinerja pemasaran.

#### **5.4 Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjual, perencanaan dan penyesuaian penjualan serta peran supervisor merupakan tiga faktor utama untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual. Didalam hubungan antar variabel tersebut, perilaku tenaga penjual memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja tenaga penjual dibandingkan kedua variabel lain dengan standar loading sebesar 0.492. Setelah perilaku tenaga penjual, variabel yang berpengaruh terbesar kedua didalam model penelitian adalah peran supervisor dengan standar loading sebesar 0.304 sedangkan perencanaan-penyesuaian penjualan menempati urutan ketiga dengan standar loading sebesar 0.270. Sementara itu, kinerja pemasaran dapat ditingkatkan melalui peningkatan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaruh kinerja tenaga penjual relatif besar terhadap kinerja pemasaran dengan standar loading sebesar 0.80.

Hasil tersebut memberikan beberapa implikasi manajerial yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku tenaga penjual yang berhubungan dengan orientasi pembelajaran dapat dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan, khususnya pelatihan dan pendidikan yang berhubungan dengan pekerjaan (*prospekting* dan *handling objection*). Pelatihan dan pendidikan yang diberikan haruslah semenarik mungkin agar tenaga penjual nyaman mengikuti pelatihan dan mempunyai keinginan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang lain. Efektifnya

pelatihan yang diberikan akan berdampak pada semakin kreatifnya tenaga penjual dalam melakukan pekerjaannya.

2. Kemampuan komunikasi setiap agen perlu ditingkatkan, misalnya dengan *group selling*. *Group selling* atau acara sejenis merupakan ajang pembelajaran bagi agen untuk meningkatkan kemampuan komunikasi. Hal tersebut dikarenakan *group selling* akan dipimpin langsung oleh *agency* atau *branch manajer*, yang memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam berinteraksi dengan peserta atau calon peserta asuransi.
3. Kemampuan komunikasi agen ini juga dapat ditingkatkan dengan memberikan kesempatan yang luas kepada agen untuk melakukan prospekting. Pentingnya meningkatkan kemampuan komunikasi karena akan berdampak pada jumlah *closing case* serta pembeda antara agen yang memiliki kinerja yang baik dengan yang tidak baik.
4. Kerja cerdas dan keras dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi, baik motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi internal dapat berupa pengevaluasian terhadap kontra prestasi yang diberikan (sistem pengajian, bonus, komisi dan reward lain). Kontra prestasi tersebut haruslah dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga penjual beserta keluarganya. Perhatian yang kurang terhadap masalah ini akan membuat tenaga penjual tidak bekerja maksimal karena memiliki *side job*. Sementara itu, untuk meningkatkan motivasi eksternal maka perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif dalam diciptakan melalui memotivasi tenaga penjual untuk bekerjasama, bertukar



pendapat, dan berdiskusi baik secara formal maupun nonformal. Motivasi yang tinggi dari tenaga penjual untuk berinteraksi akan meningkatkan keeratan hubungan, kerjasama dan komunikasi antar tenaga penjual akan menjadi dasar yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

5. Supervisor perlu menjaga kedekatan dengan tenaga penjual. Kedekatan tersebut akan memudahkan dalam memotivasi tenaga penjual serta mendengar permasalahan yang dihadapi oleh tenaga penjual.
6. Supervisor perlu memberikan kebebasan kepada tenaga penjual untuk menginterpretasikan serta melaksanakan kebijakan-kebijakan perusahaan di lapangan. Hal tersebut dikarenakan tenaga penjual lebih memahami karakter peserta asuransi serta situasi yang berbeda.
7. Dalam membantu meningkatkan penjualan agen maka supervisor perlu memperlakukan setiap tenaga penjual secara sama (tidak ada diskriminasi). Tidak adanya diskriminasi perlakuan supervisor antara agen dalam grupnya atau agen dalam grup lain akan membuat lingkungan kerja pada perusahaan tersebut akan baik. Disamping itu juga, supervisor perlu memiliki empati terhadap hambatan dan permasalahan yang dialami oleh tenaga penjual.
8. Perusahaan perlu meningkatkan kerjasama antar departemen dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan dan penyesuaian penjualan. Kerjasama dalam pengumpulan informasi untuk perencanaan dan penyesuaian penjualan akan memberikan kesempatan-kesempatan yang

lebih terstruktur kepada departemen-departemen dalam perusahaan untuk saling berinteraksi dengan efektif. Perusahaan juga perlu meningkatkan partisipasi aktif dari tenaga penjual dalam perencanaan dan penyesuaian kegiatan penjualan. Partisipasi aktif dari tenaga penjual akan meningkatkan keefektifan dari perencanaan dan penyesuaian kegiatan penjualan.

### **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya menguji industri asuransi jiwa di Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada industri jiwa di daerah-daerah yang lain. Hal tersebut dikarenakan setiap daerah memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Disamping itu juga, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel eksogen yaitu perilaku tenaga penjual, perencanaan-penyesuaian penjualan dan peran supervisor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan satu variabel endogen yang mempengaruhi kinerja pemasaran. Adanya variabel lain yang juga akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan kinerja pemasaran dapat dilihat dari nilai *square multiple correlation*, yaitu 0.884 dan 0.638.

### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk pengembangan kinerja tenaga penjual dan kinerja pemasaran secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada industri asuransi jiwa di daerah-daerah lain. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan sistem organisasi dan interaksi antar departemen yang diduga berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Adapun alasan penggunaan variabel sistem organisasi dan interaksi antar departemen karena industri asuransi jiwa terdiri dari dua sistem, yaitu *branch system* dan *agency system*. Disamping itu juga, hubungan peran supervisor dan kinerja pemasaran dapat dilakukan pengujian secara statistik karena secara logika peran supervisor tidak hanya mempengaruhi kinerja pemasaran melalui mediasi

kinerja tenaga penjual tetapi memiliki hubungan langsung (*direct effect*) terhadap kinerja pemasaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barker, A. Tansu (1999), "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 16, No.2
- Baldauf, Arthur & David W. Cravens (2002), "The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No.11/12
- Balfauf, Arthur, David W. Cravens & Nigel F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedent of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XXI, No.2, pp.109-122
- Beal, Reginald M. (2000) "Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", **Journal of Small Business Management**, Januari, pp.27-45
- Bhargava, M., Dubelaar, C. dan Ramaswami (1994) "Reconciling Diverse Measures of Performance : A Conceptual Framework and Test of a Methodology", **Journal of Business Research**, Vol.31, pp.235-246
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby & Rosemary P. Ramsey (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vo. 26, No.1, pp.16-30
- Cooper, Donald R & Emory C. William (1998), **Metode Penelitian Bisnis**, Edisi Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Covin, Jeffrey G. (1991) "Enterpreneurial versus Conservative Firms: A Comperison of Strategies and Performance", **Strategic Management Journal**, Vol.10, pp. 75-87
- Covin, Jeffrey G dan Slevin, D. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Begin Environments", **Journal of Management Studies**, Vol.28, pp.439-462
- Cheng, E.W.L. (2001), "SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research", **Journal of Management Development**, Vol. 20, No. 7, pp. 650-667
- Cravens, David W. (1999) **Pemasaran Strategis**. Penerbit Erlangga. Jakarta

- Day and Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," **Journal of Marketing**, Vol. 52, April, pp. 1-20.
- Ellis, Brien & Anne Raymond (1993), "Salesforce Quality: A Framework for Improvement", **Journal of Business & Industrial marketing**, Vol. 8, No.3, pp.17-27
- Fedinand, Augusty (2002) **Structural Equation Modeling: Dalam Pendekatan Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2000) **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (1995) **Multivariate Data Analysis with Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Keats, B.W. dan Hitt, M.A (1988) " A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 31, No. 3, pp.570-598
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani & Goutam N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, pp.263-274
- Kurniawati, Yulisa (2003), **Analisis Analisis Pengaruh Perilaku Terhadap Kinerja Tenaga Penjual**, Tesis Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang. (Tidak Dipublikasikan)
- Lee, J dan Miller D. (1996) "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea", **Organization Studies**, Vol.17, NO.5, pp.729-750
- Li, Mingfang dan Simerly, R.L. (1998) "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and Performance Relationship", **Strategic Management Journal**, Vol.19, pp.169-179
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo (1999) **Metodologi Penelitian Bisnis**, BPF, Yogyakarta
- Plank, Richard E. & David A. Reid (1994), "The Mediating Role of Sales Behaviour: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 14, No. 3

Rentz, Joseph O., C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar & Robert T. Ladd (2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XXII, No.1, pp.13-21

Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi (1995), **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta

Skinner, Steven J. (2000), "Peak performance in The Sales Force", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol.XX, No.1, pp.37-42

Sujan, Harish, Barton A. Weitz & Nirmalaya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol.58, pp.39-52