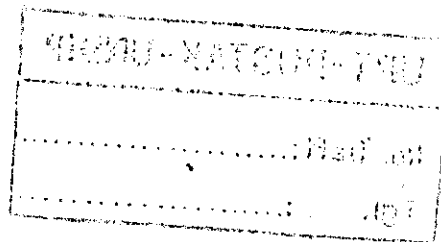


**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL
SERTA RELEVANSINYA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PENJUALAN**

**(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI ASURANSI JIWA DI
KOTA SEMARANG)**



Tesis

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

Disusun Oleh :

**DYAH SURYANI KUSUMAWARDANI
NIM : C4A000226**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

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

Dyah Suryani Kusuma Wardani

2 Oktober 2002

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL
SERTA RELEVANSINYA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PENJUALAN
(STUDI EMPIRIS PADA INDUSTRI ASURANSI JIWA DI
KOTA SEMARANG)**

yang disusun oleh Dyah Suryani Kusuma Wardani, NIM C4A000226,
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 1 Oktober 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota



Dr. Augusty Ferdinand MBA.

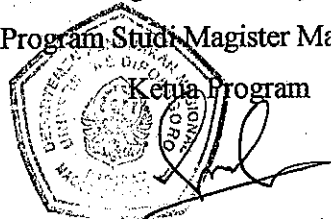
Semarang, 2 Oktober 2002

Universitas Diponegoro

Program Pascasarjana

Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

- ❖ Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.. (Al Baqarah : 286)
- ❖ Lakukan apa yang mampu kamu amalkan. Sesungguhnya, Allah tidak jemu sehingga kamu sendiri jemu.. (Hadist Riwayat Bukhari)
- ❖ Hidup tidak menghadiahkan prestasi dengan Cuma-Cuma, tanpa perjuangan dan pengorbanan yang sepadan..

Kupersembahkan karya ini kepada :

- Ayah dan Ibu tercinta
- Kakak dan Adikku tersayang
- Almamaterku

ABSTRAKSI

Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Tenaga penjual juga mempunyai peran penting dalam keberhasilan penjualan produk perusahaan, karena itu dengan memahami tenaga penjual dan hal-hal yang mempengaruhi kinerjanya, diharapkan dapat meningkatkan kesuksesan penjualan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor karakteristik tenaga penjual yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, melalui perilaku penjualan dan perilaku non penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan perusahaan. Penelitian ini menggunakan tenaga penjual yang bekerja pada industri asuransi jiwa di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS.

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku non penjualan dan perilaku penjualan. Perilaku penjualan dan perilaku non penjualan yang dihasilkan tersebut mempengaruhi secara positif terhadap kinerja penjualan. Dari hasil penelitian ini dapat diambil implikasi teoritis dan implikasi manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan referensi bagi peneliti-peneliti selanjutnya.

ABSTRACTS

Salesforce management has been a crucial area in most of the firms, due to the number of its personnels involved and the large portions of costs it spend. Salespersons have a significant role in creating good relationships between the firms and the consumers. Besides doing their recurrent functions, that is selling products and services, salespersons must also be able to track changes in market preference and inform it to the relevant departments in their company, so they may respond to it accordingly. Salespersons also play a major part in the company's sales success. By more understanding and knowledge on salespersons itself and the factors influencing their performance, we hope to increase the company's sales success.

This research aims to analyse salesperson's characteristics influencing their performance through an investigation on their selling behaviour and non-selling behaviour and its relevance on the company's sales performance. This research was conducted on life insurance salespersons in Semarang, who served as the respondents to this research. The data was analysed using Structural Equation Model (SEM) from AMOS statistic software package.

The result from data analysis enables us to conclude that salesperson characteristics have a positive influence on non-selling behaviour and selling behaviour. Selling behavior and non-selling behaviour, in turn, have a positive influence on selling performance. From this research we develop further theoretical and managerial implications. Research limitations and agendas can serve as a reference for further researches in the future.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

ALHAMDULLILLAHIROBIL'AALAMIIN...

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas segala KaruniaNya, maka penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam menyelesaikan penulisan tesis ini, penulis menyadari telah mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang sekaligus juga merupakan Pembimbing Utama, atas segala pengarahan dan bimbingannya yang sangat berharga hingga terselesaikannya tesis ini.
2. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Koordinator / penanggungjawab konsentrasi Manajemen Pemasaran yang juga sekaligus sebagai Pembimbing Anggota, atas segala pengarahan dan bimbingannya yang sangat berharga hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Kedua orang tuaku Bapak Drs. H. Suratul HW dan Ibu Hj. Deram Rayani yang sangat penulis hormati, atas segala dukungan, kesempatan dan doa restunya yang tidak pernah putus.
4. Keluarga Besar Lamperkrajan (SB-2), kakak-kakakku : dr. Bambang Suryatama, Muhammad Suryamurti SE, Dyah Nawangwulan SH, Yusuf Suryaputra, Wawan Suryasetiawan SE, Edy Suryawardana SE MM dan adikku Ilham Suryahadi, atas pengertian dan dukungannya. Thanks!
5. Keluarga Besar Argomulyo, Salatiga, atas segala dukungan dan doanya.
6. Danardono Eko Prasetyo, SE MM atas segala dukungan, pengertian dan kasih sayangnya.

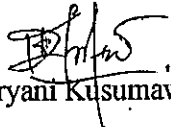
7. Tenaga penjual (agen) asuransi jiwa di kota Semarang, yang telah bersedia untuk membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan MM UNDIP Angkatan XIV /Pagi, atas semua kebersamaan dan persahabatannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih terdapat beberapa kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun penulis berharap sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan memberikan manfaat bagi pembaca.

Wassalammu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Oktober 2002

Penulis


(Dyah Suryani Kusumawardani)

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Motto	iv
Abstract	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
Daftar Rumus.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	7
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	7
1.5 Sistematika Penelitian.....	7
1.6 Definisi-definisi Utama.....	8
1.7 Simpulan Bab.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	10
2.1 Konsep Dasar.....	10
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual.....	10
2.1.2 Karakteristik Tenaga Penjual.....	12
2.1.3 Perilaku Penjualan.....	16

2.1.4	Perilaku Non Penjualan.....	18
2.1.5	Kinerja Penjualan.....	20
2.2	Penelitian Terdahulu.....	22
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	24
2.4	Dimensionalisasi Variabel.....	26
2.5	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	31
2.5.1	Hipotesis.....	31
2.5.2	Definisi Operasional Variabel.....	32
2.6	Simpulan Bab.....	33
 BAB III METODE PENELITIAN.....		34
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	34
3.1.1	Data Primer.....	34
3.1.2	Data Sekunder.....	35
3.2	Populasi dan Sampel.....	35
3.2.1	Populasi.....	35
3.2.2	Sampel.....	35
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.4	Teknik Analisis.....	38
3.5	Simpulan Bab.....	47
 BAB IV ANALISIS DATA.....		48
4.1	Pendahuluan.....	48
4.2	Gambaran Obyek Penelitian.....	49
4.3	Proscs dan Analisis Data.....	49
4.3.1	Analisis Faktor Konfirmatori.....	52
4.3.1.1	Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	53
4.3.1.2	Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	55
4.3.1.3	Analisis Faktor Konfirmatori 3.....	57
4.3.2	Structural Equation Model.....	59
4.3.3	Evaluasi Normalitas Data.....	63

4.3.4	Evaluasi Outliers.....	64
4.3.4.1	Evaluasi Univariate Outliers.....	64
4.3.4.2	Evaluasi Multivariate Outliers.....	65
4.3.5	Evaluasi Multicollinearity dan Singularity.....	68
4.3.6	Evaluasi Nilai Residual.....	69
4.3.7	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	71
4.3.7.1	Uji Reliabilitas.....	71
4.3.7.2	<i>Variance Extract</i>	72
4.4	Pengujian Hipotesis.....	74
4.4.1	Pengujian Hipotesis 1.....	74
4.4.2	Pengujian Hipotesis 2.....	75
4.4.3	Pengujian Hipotesis 3.....	76
4.4.4	Pengujian Hipotesis 4.....	76
4.4.5	Pengujian Hipotesis 5.....	77
4.5	Simpulan Bab.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....		79
5.1	Pendahuluan.....	79
5.2	Simpulan Hipotesis.....	80
5.2.1	Simpulan Hipotesis 1.....	80
5.2.2	Simpulan Hipotesis 2.....	81
5.2.3	Simpulan Hipotesis 3.....	82
5.2.4	Simpulan Hipotesis 4.....	84
5.2.5	Simpulan Hipotesis 5.....	84
5.3	Simpulan Masalah Penelitian.....	85
5.4	Implikasi Teoritis.....	87
5.5	Implikasi Manajerial.....	88
5.6	Keterbatasan Penelitian.....	90
5.7	Agenda Penelitian Mendatang.....	90
DAFTAR REFERENSI.....		92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	25
Gambar 2.2 Dimensi-dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual.....	26
Gambar 2.3 Dimensi-dimensi dari Variabel Perilaku Penjualan	27
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi dari Variabel Perilaku Non Penjualan	28
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual	29
Gambar 2.6 Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Penjualan	30
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	41
Gambar 4.1 Garis Besar Bab IV.....	48
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	53
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	56
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori 3.....	58
Gambar 4.5 Structural Equation Model.....	60
Gambar 5.1 Garis Besar Bab V.....	79

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian-Penelitian Terdahulu.....22
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....32
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensinya.....40
Tabel 3.2	Model Pengukuran dan Struktur Model.....43
Tabel 3.3	Tabel Goodness of Fit.....47
Tabel 4.1	<i>Sample Covariances</i>50
Tabel 4.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model..... 52
Tabel 4.3	<i>Regression Weights</i> AFK 1.....54
Tabel 4.4	<i>Regression Weights</i> AFK 2.....57
Tabel 4.5	<i>Regression Weights</i> AFK 3.....60
Tabel 4.6	<i>Goodness of Fit</i> dari <i>Structural Equation Model (SEM)</i> 61
Tabel 4.7	<i>Regression Weights Structural Equation Model (SEM)</i>62
Tabel 4.8	Normalitas Data.....63
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Univariate Outliers.....65
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis.....66
Tabel 4.11	<i>Standardized Residual Covariances</i>70
Tabel 4.12	Perhitungan Standart Loading.....71
Tabel 4.13	Perhitungan Measurement Error.....72
Tabel 4.14	Perhitungan Construc Reliability.....72
Tabel 4.15	Perhitungan Square Standart Loading.....73
Tabel 4.16	Perhitungan Variance Extract..... 73

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1 Penentuan Sampel dengan Rumus Rao.....	36
Rumus 3.2 Persamaan Struktural.....	53
Rumus 4.1 Uji Reliability.....	71
Rumus 4.2 Variance Extraced.....	73

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Draft Kuesioner Penelitian
- Lampiran B Data Penelitian
- Lampiran C Hasil Analisis Data dengan AMOS 4.01

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global dewasa ini menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanannya kepada konsumen. Dan hal ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi bagian pemasaran dalam perusahaan itu sendiri untuk menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Melalui departemen pemasaran perusahaan, manajer penjualan dapat mempelajari semakin banyaknya penelitian-penelitian yang telah dilakukan secara seksama untuk memperoleh tambahan sumberdaya guna mengatur kekuatan armada penjualan mereka.

Sampai dengan sekarang, relatif masih sedikit perhatian yang diberikan dalam literature manajemen tenaga penjualan mengenai faktor-faktor yang dapat mempertinggi kinerja tenaga penjual. Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. (Barker, A.T, 1999, p.95). Hal tersebut didukung oleh Colletti, J. A dan Chonko, L. B (1997, p. 8) yang menyatakan bahwa penjualan perusahaan memiliki siklus hidup, seperti pada sebuah produk. Pada suatu saat penjualan perusahaan akan mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa sebab diantaranya persaingan yang semakin berkembang atau mungkin juga

disebabkan oleh strategi penjualan perusahaan yang tidak lagi sesuai dengan situasi pasar, sehingga menuntut perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaannya. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu yang mempunyai karakteristik dengan tingkat inisiatif yang tinggi.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Sharma, V, 1999, p.66). Secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu (Jusuf Irianto, 1999, p. 24) : *pertama, Customer Identification*, yaitu kegiatan yang mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil dilapangan khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen. *Kedua, Customer Development*. Informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan. Alternatif kegiatan lanjutan ini dapat berupa *direct selling, demonstrating, merchandising, consultancy advise, overseeing customer service delivery*, sampai pada pilihan untuk menangani segala keluhan pada pelanggan dan memberi informasi pada konsumen (*handling complaints and queries*). *Ketiga, direct selling*, dimana tenaga penjual mengadakan komunikasi primer

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

Noor, N et. al (2001, p. 78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjual tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjual dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjual sehingga tenaga penjual mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Barker T, (1999, p. 97) menyatakan karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan melalui variabel perilaku penjualan dan perilaku non penjualan. Apabila pengaturan penjualan menjadi lebih kompetitif, maka praktek-praktek manajemen yang dapat meningkatkan efektifitas penjualan harus dapat diidentifikasi dan hambatan-hambatan terhadap pencapaian kinerja harus dapat dikurangi. Aktivitas-aktivitas yang khusus dan kekuatan untuk mengidentifikasi disini, dapat memberikan masukan untuk meningkatkan kesuksesan tenaga penjual. Tenaga penjual yang sukses dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam meraih tujuan dan menghadapi persaingan.

Hasil kinerja penjualan sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi yang interaktif dengan pelanggannya. Lebih lanjut Boorum, M, et al (1998, p. 16) menyatakan bahwa kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik merupakan hal yang penting dalam kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan. Tenaga penjual yang mempunyai tingkat berkomunikasi rendah, akan mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam interaksi komunikasi. Hal tersebut akan memberi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja penjualan.

Walker, J (1998, p. 61) menyatakan suatu keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Reaksi persaingan memberikan perubahan seperti pelatihan untuk suatu keadaan yang sama, kekuatan untuk mencari keuntungan dari sumber daya baru atau menyelesaikan secara teratur adanya pertumbuhan persaingan. Beberapa hal yang dituju guna mengembangkan keunggulan bersaing adalah : mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi (melalui ketrampilan dan kemampuan) dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang efektif khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana-rencana perusahaan secara efektif dan teratur, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja dan desain kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan secara terus menerus.

Pertumbuhan ekonomi makro yang secara riil akan meningkatkan pendapatan per kapita masyarakat merupakan salah satu indikasi meningkatnya *potential demand for life insurance product*, karena asuransi jiwa yang semula hanya merupakan kebutuhan sekunder bahkan tersier akan bergeser menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer. Pergeseran yang akan menempatkan asuransi jiwa pada *priority list* dalam pola konsumsi masyarakat ini merupakan peluang bagi industri asuransi jiwa. (Yas Budiman, 1995, p. 50). Hal ini didukung ekonom Sri Adiningsih, bila diperhatikan industri asuransi merupakan industri yang paling potensial sekalipun pada saat di puncak krisis moneter (Proteksi, 2001, p.16). Tahun 1999 kontribusi asuransi jiwa terhadap premi bruto sekitar 39,8 % atau Rp 5,4 Trilyun, sedangkan kontribusi asuransi jiwa terhadap premi bruto pada tahun 2000 naik 33 % menjadi sekitar Rp 7,2 Trilyun. Meskipun demikian, kontribusi premi asuransi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) relatif masih kecil, sebesar 1,2 %. Total peserta asuransi jiwa sampai dengan triwulan pertama tahun 2000 sebesar 7,55 % dari jumlah penduduk Indonesia, 210 juta jiwa. Ini menunjukkan pengelolaan industri ini masih sangat kurang. (Proteksi, 2001, p.16)

Diantara berbagai hal yang menyebabkan kurang baiknya pengelolaan asuransi, perhatian untuk tenaga penjual asuransi harus lebih diperhatikan. Hal ini dikarenakan bisnis asuransi berbeda dengan bisnis lain. Asuransi merupakan *intangible product* yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjual dengan pembelinya (Proteksi, no.138, p. 26). Dalam konteks ini peranan agen asuransi dirasakan sangat penting. Melalui agen pula premi yang berjumlah sangat besar yaitu trilyunan rupiah dapat dihimpun. Karena pentingnya peranan

tenaga penjual, khususnya pada industri asuransi jiwa, maka penelitian ini dilakukan pada tenaga penjual di industri asuransi jiwa. Hal ini sesuai dengan *research gap* yang disarankan oleh Barker T (1999, p.103) yang menyarankan dilakukannya penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, pada tingkatan tenaga penjual dalam satu industri.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dari latar belakang di atas yang memperlihatkan tingginya tingkat persaingan dalam merebut pasar, menjadikan perusahaan harus mampu untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualnya, melalui karakteristik tenaga penjual dan perilaku-perilaku yang dilakukannya. Sebagai pihak yang menjembatani interaksi antara perusahaan dengan konsumen secara langsung, tenaga penjual mempunyai kontribusi besar terhadap pencapaian efektivitas kinerja penjualan organisasi/perusahaan. Karena itu perumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan bagaimanakah pengaruh antara karakteristik tenaga penjual dengan kinerja penjualan yang dihasilkan organisasi, melalui kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas yang mengemukakan pentingnya menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara karakteristik tenaga penjual dan perilaku-perilaku tenaga penjual

terhadap peningkatan kinerja penjualan organisasi / perusahaan, melalui kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual .

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam membantu dan memberikan ilmu pengetahuan kepada akademisi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dalam membantu dan memberi manfaat praktis bagi berbagai pihak (penyusun, perusahaan/organisasi yang diteliti, dan bagi kemajuan pihak-pihak yang memerlukan), mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja penjualan.

1.5 Sistematika Penelitian

Guna memberikan gambaran isi penelitian yang akan dilakukan, outline penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Memuat latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, sistematika penelitian dan simpulan.

Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian

Memuat pendahuluan, telaah pustaka, model dan hipotesis, definisi operasional variabel, posisi penelitian dibandingkan penelitian terdahulu dan kesimpulan.

Bab III Metode Penelitian

Memuat hal-hal mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisa.

Bab IV Analisis Data

yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis, pengujian hipotesis dan simpulan.

Bab V Simpulan dan Implikasi Kebijakan

Memuat tentang simpulan mengenai masalah penelitian, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

1.6 Definisi-Definisi Utama

Definisi-definisi utama dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

- *Karakteristik tenaga penjual* merupakan hal-hal yang bersifat karakteristik yang dimiliki oleh tenaga-tenaga penjual secara individu dan mendukung aktivitas penjualan yang akan mereka lakukan.
- *Perilaku penjualan* adalah semua aktivitas-aktivitas penjualan yang berhubungan secara langsung dalam menghasilkan penjualan.

- *Perilaku non penjualan* merupakan aktivitas-aktivitas yang secara tidak langsung mempengaruhi di dalam proses penjualan maupun setelah proses penjualan dan sangat mendukung pencapaian penjualan.
- *Kinerja tenaga penjual* adalah upaya dan kontribusi masing-masing tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan.
- *Kinerja penjualan* merupakan evaluasi keseluruhan hasil kinerja yang diperoleh perusahaan dari semua hasil kinerja tenaga penjualnya.

1.7 Simpulan

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan metodologi penelitian yang akan dilakukan telah dipaparkan serta memuat gambaran mengenai garis besar susunan penelitian yang akan dilakukan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Adanya usulan *future research* dari Barker T (1999, p. 103) untuk mengembangkan penelitian pada tingkat tenaga penjual mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan, perlu diberikan telaah pustaka dan pengembangan model sebagai jalan untuk menyamakan persepsi.

2.1 Konsep-Konsep Dasar

2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual

Tansu Barker, (1999, p. 96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Dari penelitian yang telah dilakukannya, bahwa tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi yaitu diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk - produk baru.

Kinerja tenaga penjual yang tinggi diperoleh melalui aktivitas penjualan dan aktivitas non penjualan. Lebih lanjut dalam penelitian yang telah dilakukannya, Piercy, N, et al, (1997, p. 51) menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, meyakinkan pelanggan bahwa mereka memahami keinginan pelanggan, presentasi

yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan solusi dan jawaban atas pertanyaan dan keberatan pelanggan memberikan signifikansi yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan tenaga penjual. Demikian pula pada tingkat pengetahuan teknis tenaga penjual mengenai produk dan pelayanan perusahaan, juga memberikan tingkat signifikansi yang tidak cukup tinggi dalam kemampuan menjual dari tenaga penjualan. Aktivitas non penjualan yang dilakukan, yang meliputi kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok kerja, perencanaan kunjungan penjualan serta sales support, ternyata memberikan pengaruh yang signifikan dalam mencapai kinerja.

Noor, N et. al (2001, p. 78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjual tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjual dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjual sehingga tenaga penjual mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Hal tersebut didukung oleh Baldauf et al (2001, p. 118) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh sikap-sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya dari tenaga penjual. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Keterlibatan tenaga penjual dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. (Boorom, M, et al, 1998, p. 23).

2.1.2 Karakteristik Tenaga Penjual

Tansu Barker (1999, p.102) menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjual yang efektif adalah tenaga penjual yang mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya. Dalam penelitiannya dihasilkan bahwa tenaga penjual yang berkinerja tinggi adalah lebih inovatif, dan kreatif dan mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko.

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p. 69) bahwa tenaga penjual tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa adanya motivasi yang ditanamkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan.

Karakteristik tenaga penjual yang terdiri atas kemauan untuk belajar dan berorientasi pada kinerja dapat mempengaruhi tenaga penjual untuk berperilaku bekerja cerdas maupun dalam perilaku bekerja keras. Didalam kemauannya untuk belajar, tenaga penjual menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efektif, sehingga tenaga penjual dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta ketrampilan. (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujana, H, et. al, 1994, p. 39). Sedangkan tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja, menyebabkan tenaga penjual termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, and Hoyle, 1988, dalam Sujana, H, et. al, 1994, p. 39).

Piercy, N, et. al (1997, p. 57) juga menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik motivasi tinggi. Tenaga penjual yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan – pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H1 : “Terdapat pengaruh positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku penjualan”.

Levy, M dan Sharma A (1994, p. 44) menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual mempengaruhi perilaku non penjualan melalui pengaruhnya terhadap kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjual yang meliputi : gender, usia, pengalaman dan pendidikan. Dari studi empirik yang dilakukannya menyatakan bahwa kemampuan menyesuaikan diri terlihat pada tenaga kerja yang masih berusia muda, sedangkan faktor pendidikan yang mempengaruhi kemampuan menyesuaikan diri terdapat dalam tenaga penjual yang berada dalam kelompok senior. Pengalaman dan usia memperlihatkan juga adanya pengaruh yang positif dalam kemampuan menyesuaikan diri.

Menurut Williams dan Attaway (1996, p. 44) pengaruh maksimal dari kerjasama antara penjual – pembeli berasal dari dukungan sinergi budaya para penjual yang berorientasi pada pelanggan. Tenaga penjual yang mempunyai karakteristik berorientasi pelanggan dapat mengembangkan kerjasama yang lebih baik dengan pembeli daripada tenaga penjual yang tidak mempunyai ketrampilan seperti itu. Hubungan antarpersonal dan keinginan menemukan karakteristik penyelesaian masalah, kemampuan menyesuaikan diri (adaptasi) dan tindak lanjut yang terdiri dari perilaku non penjualan yang berorientasi pelanggan memberi pengaruh yang positif terhadap pengembangan kerja sama penjual - pembeli.

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p. 69) bahwa karakteristik tenaga penjual yang tidak dapat mencapai tingkat kinerja tinggi adalah tenaga penjual yang tidak mempunyai motivasi yang diterapkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan. Piercy, N, et. al (1997, p. 57) juga menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual yang memiliki motivasi yang tinggi. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan – pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.

Melalui studi empirik yang telah dilakukannya, Piercy N, et.al, (1997, p. 50) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjualan yang mempunyai kemauan untuk bekerjasama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan yang diberikan oleh manajer penjualan.

H2 : “Terdapat pengaruh positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku non penjualannya “.

2.1.3 Perilaku Penjualan

Penjualan merupakan sebuah proses seperti perilaku manusia lainnya, dimana tenaga penjual yang berhasil adalah mereka yang mengerjakan hal-hal yang memang perlu untuk dikerjakan. Ada beberapa aspek dalam proses penjualan yang dapat dipelajari dalam melakukan aktivitas menjual yaitu berkomunikasi, identifikasi produk atau pelayanan yang akan di presentasikan, pendidikan yang meliputi pengetahuan kepada pelanggan, menghindari penyalahgunaan informasi untuk pelanggan, antusiasme dalam melakukan penjualan, ketekunan, menguasai informasi mengenai kegunaan produk yang dijual, dan menghindari penggunaan asumsi dalam memberikan penjelasan informasi kepada pelanggan. Lebih lanjut Test, A (2001, p.17) menyatakan bahwa seorang tenaga penjual yang profesional menerapkan keahlian berkomunikasi yang baik. Keahlian-keahlian tersebut meliputi kemampuan berbicara dengan cara yang dapat dimengerti dan menjelaskan serta meyakinkan pesan yang disampaikan.

Menurut Barker, T (1999, p. 100) aktivitas-aktivitas dalam penjualan terdiri dari kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta menggunakan pertemuan yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelanggan yang baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjual dalam kemampuan menjualnya juga harus bisa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Aktivitas penjualan lainnya

adalah pengetahuan teknis, yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan dari produk, mengetahui pemakaian dan fungsi dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut.

Perilaku penjualan menurut Brashear, et.al (1997, p.4) termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku proses penjualan tersebut meliputi : *prospecting, fact finding, selling, closing dan servicing customer*. Aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

Kekuatan nyata dari budaya merupakan pengaruh yang normal terhadap perilaku tenaga penjual. Orientasi pelanggan dan budaya organisasi merupakan pengaruh penting dalam pengembangan kerjasama antara penjual dan pembeli. Komunikasi yang terbuka dan koordinasi dari perilaku yang dikelompokkan dalam dukungan budaya organisasi mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual-pembeli. Melalui penjualan, tenaga penjualan memiliki kontak langsung dengan pembeli. (Williams dan Attaway, 1996, p. 44)

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis yaitu :

H3 : “Terdapat pengaruh positif antara perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual”.

2.1.4 Perilaku Non Penjualan

Tenaga penjual seringkali memerlukan dan menjalankan aktivitas-aktivitas yang tidak secara langsung berkaitan dalam melaksanakan penjualan, paling tidak dalam jangka waktu yang pendek. (Cravens et.al, 1993, p.49). Menurut Barker T, (1999, p. 100) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perilaku diluar aktivitas penjualan meliputi perencanaan kunjungan penjualan yang efektif, kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri terhadap penjualan yang dilakukan, menyediakan *sales support* kepada pelanggan mereka serta kemampuan bekerja sama dalam suatu kelompok kerja, merupakan kunci perbedaan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dengan perusahaan yang berkinerja rendah yang menjadi objek dalam penelitiannya. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Barker, T, (1999, p.101) menyatakan tingkat kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan memerlukan tenaga kerja yang terampil dan terlatih cukup tinggi yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan dan kemudian mengadopsikan taktik penjualan tersebut untuk melihat kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Merencanakan kunjungan bagi tiap penjualan, yang meliputi merencanakan strategi penjualan yang khusus bagi pelanggan yang berbeda-beda dan merencanakan aktivitas-aktivitas harian, juga memberikan pengaruh yang sangat signifikan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Demikian pula dengan aktivitas – aktivitas dalam *sales support* yang juga memberikan signifikansi. Tenaga penjual yang berkinerja tinggi mampu untuk lebih memberikan waktu dan bekerja keras dalam menangani pelayanan purna jual dan menangani komplain para pelanggannya. Sedangkan dalam bekerja sama

dalam kelompok kerja, diperoleh suatu hasil yang tidak signifikan antara perusahaan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Menurut Piercy et al (1997, p.7) tenaga penjual pada perusahaan yang efektif mempunyai pendekatan kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah style penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang digunakan. Kemampuan menyesuaikan diri yang lebih juga diperlukan dalam presentasi penjualan. Menurut Grewal, D dan Sharma, A (1991, p. 18) tenaga penjual yang mampu menyesuaikan diri dalam presentasi penjualan berdasarkan pada lima hal yaitu : *pertama*, adanya harapan pelanggan terhadap kinerja awal dari produk, *kedua*, adanya harapan pelanggan terhadap presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan (*message expectation*), *ketiga*, harapan pelanggan terhadap kredibilitas tenaga penjualan, *keempat*, usaha-usaha mengutamakan pelanggan dan *kelima*, persepsi pelanggan mengenai usaha-usaha dari tenaga penjualan tersebut.

Boorom, M, et. al (1998, p.33) juga menyatakan bahwa kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil kinerja tenaga tenaga penjual. Dalam melakukan kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan, tenaga penjual memerlukan pendekatan yang berbeda-beda terhadap pelanggannya yang berbeda pula dan mempunyai keyakinan bahwa pendekatan yang mereka lakukan berjalan efektif. Tenaga penjual yang

mempunyai tingkat kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi dapat melakukan presentasi yang lebih efektif dan persuasif.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : “ Terdapat pengaruh positif antara perilaku non penjualan dengan kinerja tenaga penjual”.

2.1.5 Kinerja Penjualan

Churchill, et al, 2000 (dalam Baldauf, A, et al, 2001, p. 109) menyatakan kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA , kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Baldauf A, et. al, (2001, p. 109) menyatakan kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjual (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Tenaga penjual yang mencapai target yang ditetapkan, memberikan kontribusi sebagai hal penting yang dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan. Strategi perusahaan yang meliputi nilai pelanggan dan lingkup pasar produk perusahaan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas kinerja penjualan. Nilai pelanggan lebih sering dihubungkan dengan harga yang tinggi dan profit margin serta merupakan suatu inti dari keunggulan bersaing bagi para tenaga penjual. Sedangkan perusahaan

dengan lingkup pasar produk yang luas akan dapat memberikan kepuasan pelanggan pada beberapa segmen pasar yang berbeda, sehingga semakin luas pelanggan menyebabkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Sharma, V, 1999, p.66). Interaksi antara tenaga penjual dengan pelanggan sebelum, pada saat dan sesudah terjadinya pembelian, merupakan penentu dari kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan dasar bagi kesuksesan pemasaran. Hal tersebut ditentukan melalui pelanggan yang melakukan pembelian tambahan dan merekomendasikan produk dan perusahaan kepada yang lain, sehingga memberikan pengaruh kepada pertumbuhan pelanggan yang diharapkan (Sharma, A dan Grewal, D, 1991, p.13).

Menurut Piercy, N, et al (1997, p. 55) efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja tenaga penjual yaitu tenaga penjual yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piercy, N, et al (1997, p.55) menyatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari tenaga penjual yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap peningkatan efektifitas penjualan perusahaan.

Colletti, J.A dan Chonko, L.B (1997, p. 20) menyatakan bahwa kinerja penjualan sebuah perusahaan dapat mencapai kinerja yang sangat tinggi dipengaruhi oleh kinerja tenaga penjualnya. Lebih lanjut dalam penelitiannya dinyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat diperoleh apabila perusahaan mampu untuk menghasilkan nilai lebih yang diperlukan oleh konsumennya dan secara konsisten, perusahaan mampu untuk memenuhinya. Hal tersebut dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan para pesaingnya, tingginya pertumbuhan pelanggan dan keberhasilan dalam menjual produk-produk baru perusahaan.

H5 : “Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja penjualan “

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam agenda riset yang dilakukan oleh Barker A, (1999, p. 95-104), konstruk yang diteliti bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang efektif. Dari penelitian yang telah dilakukan, perilaku tenaga penjualan yang meliputi kemampuan dalam menjual serta pengetahuan mengenai produk, ternyata cukup memberikan pengaruh yang signifikan pada perusahaan yang berkinerja tinggi maupun berkinerja rendah. Sedangkan dalam perilaku non penjualannya, kemampuan dalam menyesuaikan diri, rencana kunjungan dan sales support memberikan tingkat signifikansi pada perusahaan yang berkinerja tinggi. Hasil penelitian diatas yang dilakukan pada berbagai perusahaan dengan latar belakang industri yang

berbeda-beda pula tersebut berdasarkan pada persepsi dari manajer penjualan. Sebagai implikasi dari banyak artikel terdahulu, konstruk-konstruk tersebut terbuka untuk dikritik secara membangun.

Baldauf, et.al (2001, p. 109-122) menguji dalam risetnya mengenai hubungan antara oerientasi strategi perusahaan, pengawasan manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap efektifitas organisasi penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan.

Hasil penelitian terdahulu di atas secara ringkas disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian-Penelitian Terdahulu

Judul, Pengarang, Tahun	Variabel Diteliti	Alat Analisis	Hasil
Examining Business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness (Arthur Baldauf, David W, Cravens, & Nigel F. Piercy, 2001)	Menguji hubungan orientasi strategi perusahaan, kemampuan memimpin, pembagian daerah penjualan terhadap kemampuan menjual dan kinerja yang dihasilkannya.	SEM	Hasil menunjukkan orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan menjual, namun mempunyai hubungan yang lemah dengan kinerja tenaga penjual dan efektifitas organisasi penjualan. Kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan.

Benchmarks of Successful Salesforces Performance (Tansu B., 1999)	Menguji hubungan karakteristik tenaga penjual, pengawasan manajemen penjualan, faktor organisasi terhadap perilaku penjualan dan non penjualan serta relevansinya pada kinerja tenaga penjual dan efektivitas unit penjualan	MANOVA	Perilaku non penjualan signifikan pada semua grup perusahaan yang diteliti, sebaliknya Perilaku penjualan tidak ada perbedaan yang signifikan. Tenaga penjual dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi melalui perolehan porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin lebih tinggi.
---	--	--------	---

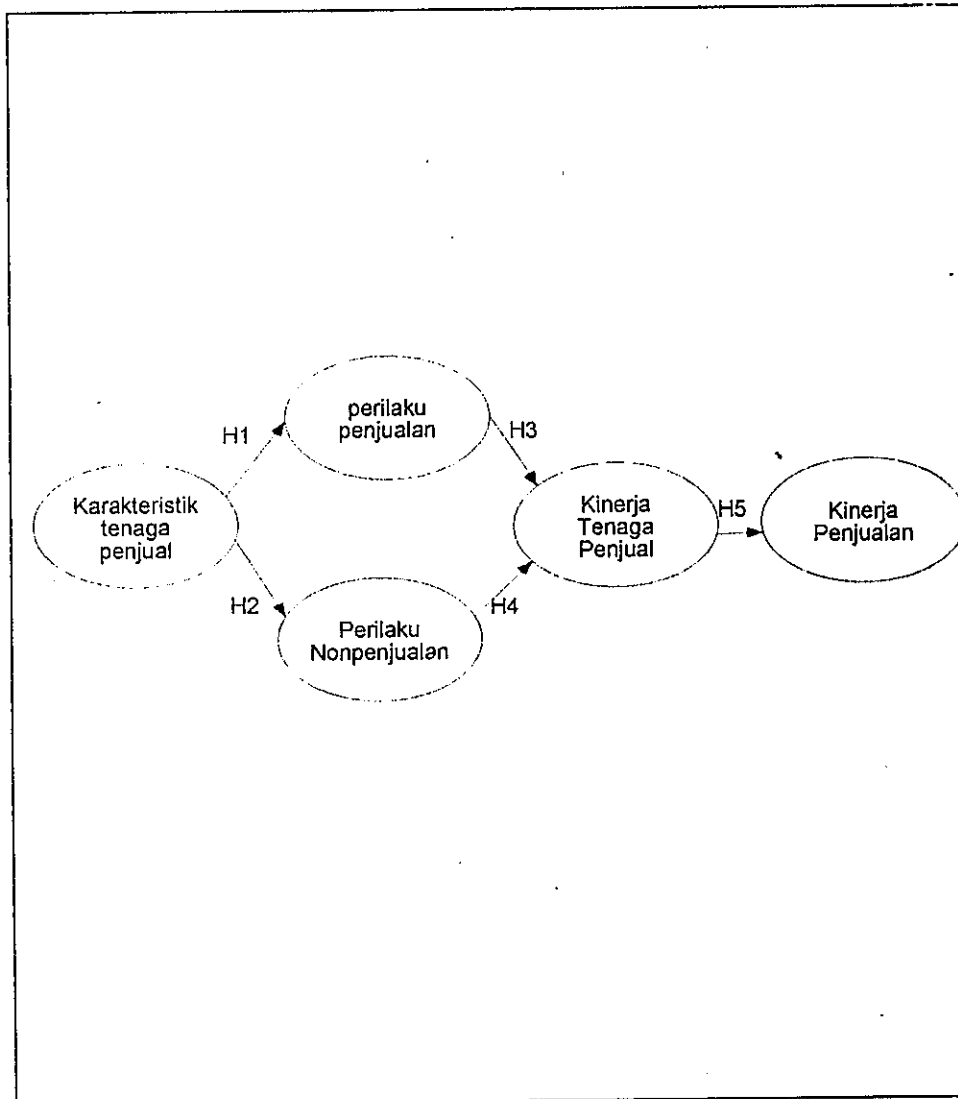
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Penelitian ini mengikuti dan mengembangkan konstruk yang sudah diuji dalam penelitian terdahulu. Karakteristik dari tenaga penjualan yang dalam penelitian diatas tidak dikembangkan secara khusus, akan dikembangkan dalam penelitian ini. Demikian pula penambahan konstruk baru mengenai efektivitas kinerja penjualan, yang perlu untuk diteliti lebih lanjut sebagai akumulasi kontribusi kinerja tenaga penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini akan dilakukan pada level tenaga penjual sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut :

Diagram 2.1:
Kerangka Pikir Teoritis



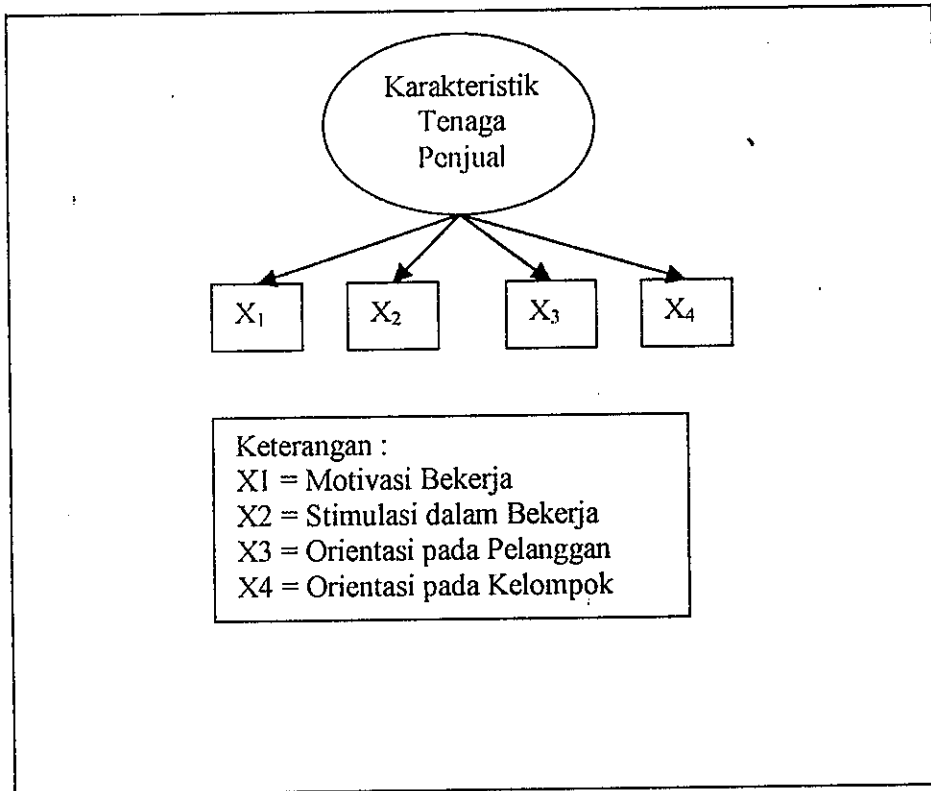
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4 Dimensionalisasi Variabel

Variabel karakteristik tenaga penjual dalam penelitian ini dibentuk melalui beberapa dimensi yaitu : motivasi bekerja, stimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok.

Diagram 2.2.

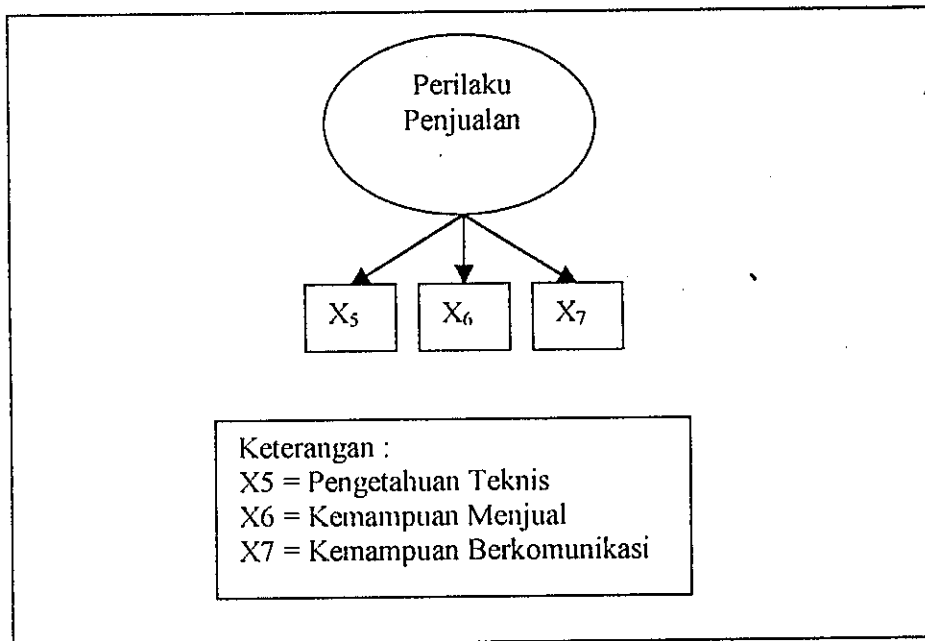
Dimensi - Dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual



Sumber : Barker, A.T (1999, p. 96), Piercy, N.F, Cravens, D.W and Morgan, N.A (1997, p. 61 dan 1998, p.89), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Perilaku penjualan tenaga penjual dalam penelitian ini dibentuk melalui dimensi-dimensi : kemampuan menjual, pengetahuan teknis produk dan kemampuan berkomunikasi.

Diagram 2.3
Dimensi-Dimensi Variabel dari Perilaku Penjualan

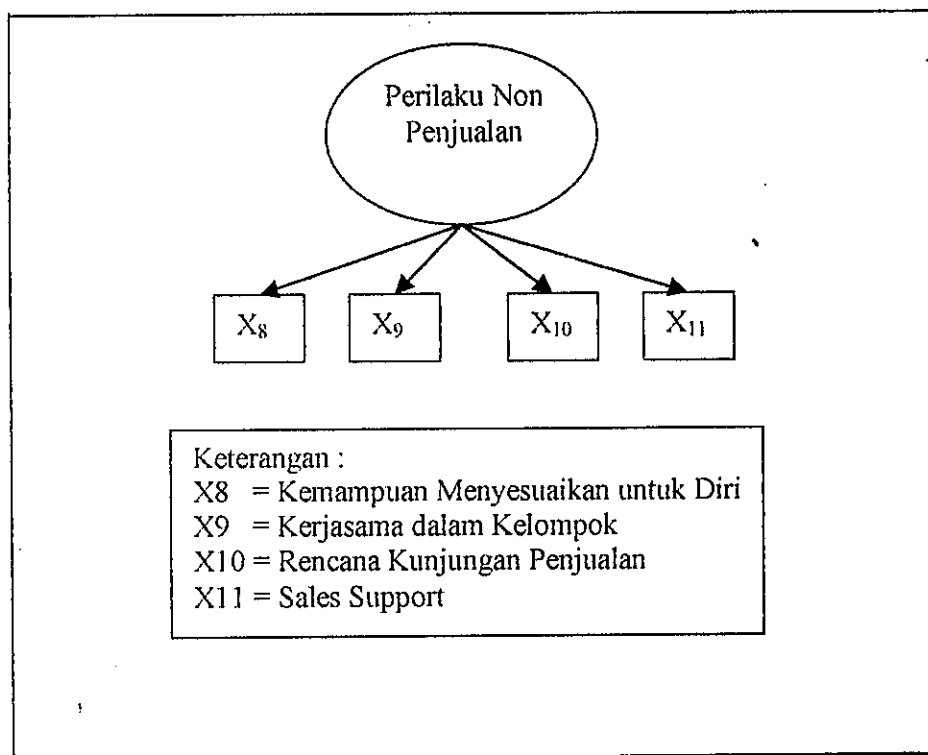


Sumber : Barker, A.T (1999, p. 96), Piercy, N.F, Cravens, D.W and Morgan, N.A (1997, p. 61 dan 1998, p. 89), Baldauf, A, Cravens, D.W and Piercy, N.F (2001, p. 110) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Perilaku non penjualan tenaga penjual dibentuk melalui dimensi-dimensi yang sangat berperan yakni : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok kerja, rencana kunjungan penjualan dan sales support.

Gambar 2.4

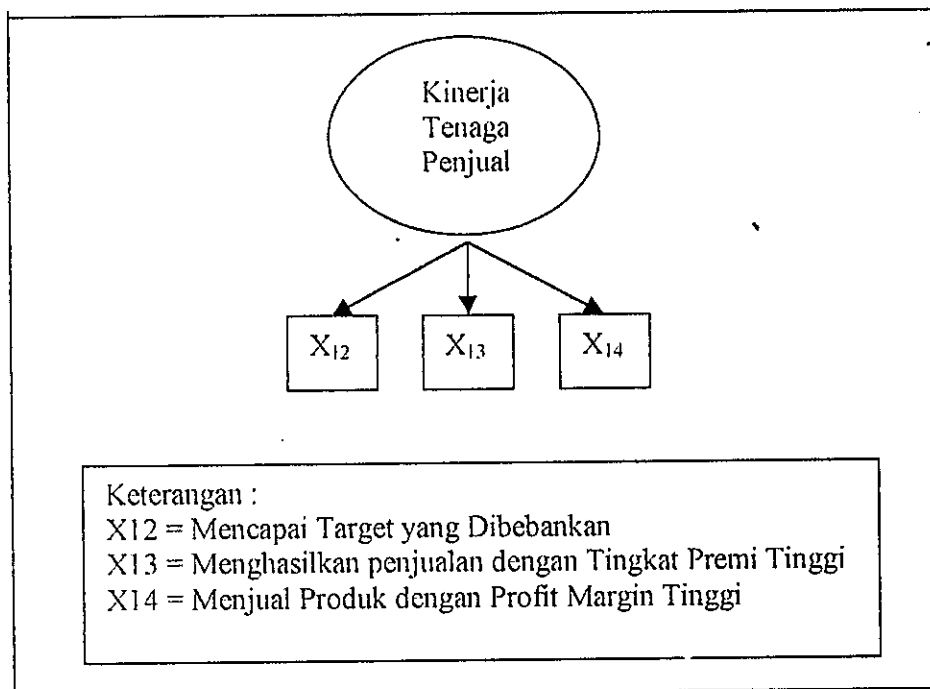
Dimensi – Dimensi Variabel Perilaku Non -Penjualan



Sumber : Barker, A.T (1999, p. 96), Piercy, N.F, Cravens, D.W and Morgan, N.A (1997, p. 61), yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini dibentuk melalui beberapa dimensi, yaitu : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi.

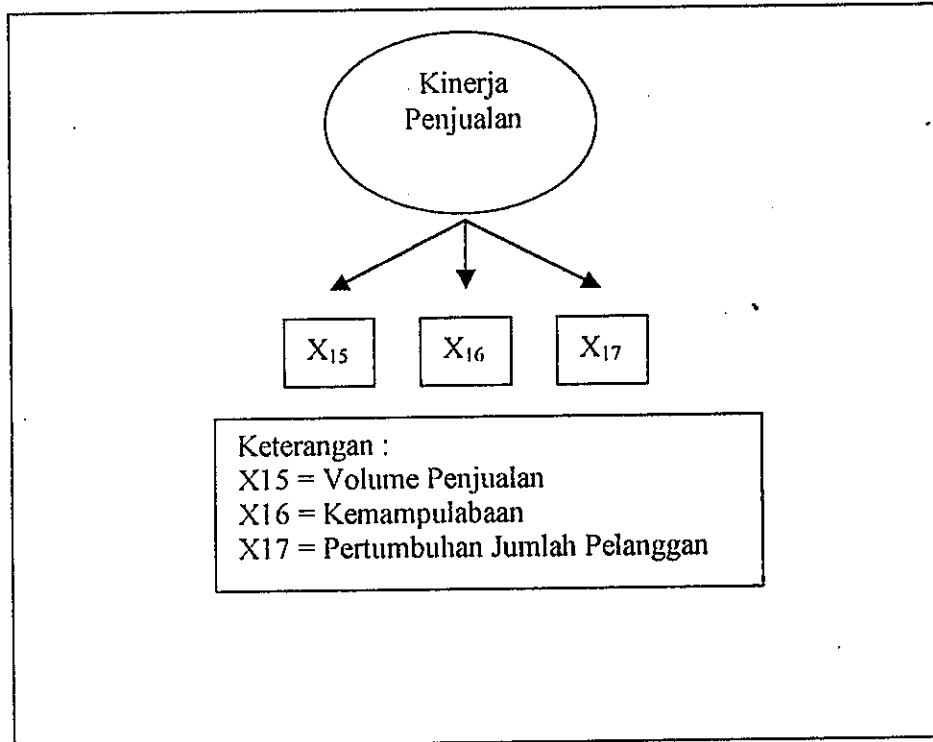
Diagram 2.5
Dimensi – Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : Barker, A.T (1999, p. 96), Piercy, N.F, Cravens, D.W and Morgan, N.A (1997, p. 61 dan 1998, p. 92), Baldauf, A, Cravens, D.W and Piercy, N.F (2001, p. 110) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

Kinerja Penjualan dalam penelitian ini diwakili melalui dimensi-dimensi ssebagai berikut : Volume penjualan, kemampulabaan dan pertumbuhan pelanggan.

Diagram 2.6
Dimensi - Dimensi Variabel Kinerja Penjualan



Sumber : Barker, A.T (1999, p. 96), Piercy, N.F, Cravens, D.W and Morgan, N.A (1997, p. 61), Baldauf, A, Cravens, D.W and Piercy, N.F (2001, p. 110) yang dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.5.1 Hipotesis

Dari telaah pustaka serta kerangka pikir teoritis diatas maka hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Terdapat pengaruh positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku penjualannya.
- H2 : Terdapat pengaruh positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku non penjualannya.
- H3 : Terdapat pengaruh positif antara perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual.
- H4 : Terdapat pengaruh positif antara perilaku non penjualah dengan kinerja tenaga penjual.
- H5 : Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja penjualan.

2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi dari variabel-variabel yang masing – masing variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional
Karakteristik Tenaga Penjual	Hal – hal yang bersifat karakteristik yang dimiliki oleh tenaga penjualan secara individu, dan mendukung aktivitas penjualan yang akan mereka lakukan. Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Perilaku Penjualan	Semua aktivitas – aktivitas penjualan yang berhubungan secara langsung dalam menghasilkan penjualan. Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1- 10.
Perilaku Non Penjualan	Aktivitas-aktivitas yang secara tidak langsung mempengaruhi di dalam proses penjualan maupun setelah proses penjualan dan sangat mendukung pencapaian penjualan. Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Kinerja Tenaga Penjualan	Upaya dan kontribusi masing-masing tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan. Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.
Kinerja Penjualan	Adalah evaluasi keseluruhan hasil kinerja yang diperoleh perusahaan dari semua hasil kinerja tenaga penjualnya. Kemudian diukur melalui angket yang terdiri dari pernyataan berskala 1 – 10.

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.6 Simpulan

Pada Bab II ini telah dikembangkan kerangka pemikiran teoritis mengenai indikator penentu yang menunjukkan hubungan antar konsep. Topik penelitian ini dikelompokkan dalam lima variabel laten yaitu : karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, perilaku non penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja penjualan. Dalam penelitian ini juga telah dikembangkan lima hipotesis bersama dengan sebuah model kerangka penelitian teoritis.

BAB III

METODA PENELITIAN

Pada bagian ini, penelitian dilakukan untuk pengujian hipotesis yang diajukan dengan memakai metoda penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel – variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil dari penelitian yang akurat. Pembahasan yang ada dalam metoda penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metoda pengumpulan data dan teknik analisa data. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada Bab II, sebagai landasan teori untuk penelitian ini.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.1.1 Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan (kuiseoner) kepada tenaga penjual produk asuransi jiwa di Kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian. (Cooper dan Emory, 1995, p. 147).

3.1.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang dapat diperoleh melalui literatur - literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu menyusun penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Sokhta, 1997; Cooper dan Emory, 1995, p.59). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah tenaga penjual dari perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991, p. 31). Sedangkan untuk penentuan jumlah sampel minimum dilakukan dengan menggunakan rumus Rao (1996) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{MOE})^2} \dots\dots\dots(\text{rumus 1})$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

MOE = *Margin of Error maximum*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat di toleransi, untuk penelitian ini sebesar 10 %.

Berdasarkan rumus diatas, jumlah sample minimum dalam penelitian ini dengan menggunakan *margin of error* sebesar 10 % adalah :

$$n = \frac{1312}{1 + 1312(0,1)^2}$$

$$n = 93$$

$$n = 100 \text{ (pembulatan)}$$

Sebagaimana yang disarankan oleh Hair et.al (dalam Ferdinand, 2000, p: 44) bahwa ukuran sampel minimum pedomannya adalah 5-10 kali observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian bila estimated parameter dalam penelitian ini berjumlah 17, maka jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah 85 orang. Adapun persyaratan untuk menjadi responden adalah : merupakan agen tetap dan berposisi sebagai tenaga penjual pada perusahaan asuransi jiwa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini

adalah *proportional sampling*, sedangkan banyaknya sampel dari setiap sub populasi ditentukan secara proporsional dengan prosedur acak sederhana.

3.3 Metoda Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self reports atau setidak-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993). Adapun peneliti disini menggunakan acuan dalam metoda ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang mewakili semua variabel laten dan variabel observasi yang diteliti. Kuesioner berisi pernyataan sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju yang mengacu pada skala Likert 1-10 dimana masing-masing dibuat dengan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju /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

3.4 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang mempunyai tujuan untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan suatu fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui program AMOS. SEM merupakan salah satu model yang sering digunakan oleh para peneliti khususnya dibidang pemasaran untuk menguji dan mengukur reaksi pasar, kebijakan bisnis dan kinerja penjualan. Salah satu syarat dalam menguji model penelitian dengan menggunakan metode SEM diperlukan sampel penelitian minimal 100 responden. Penelitian ini memakai dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi beberapa faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisa faktor konfirmatori digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

2. Regression Weight

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel kinerja tenaga penjual terhadap peningkatan kinerja penjualan. Dalam penelitian ini analisa regression weight digunakan untuk menguji hipotesis H15.

Menurut Hair, Anderson, Tatham and Black (1995, p. 626), ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila memakai *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu :

1. Mengembangkan model teoritis.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variabel untuk mengukur faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja penjualan

Tabel 3.1
Variabel dan Dimensi Pengukuran

Variabel	Dimensi	Simbol
Karakteristik Tenaga Penjual	Motivasi Bekerja	X1
	Terstimulasi dalam bekerja	X2
	Orientasi pada pelanggan	X3
	Orientasi pada kelompok	X4
Perilaku Penjualan	Pengetahuan Teknis Produk	X5
	Kemampuan menjual	X6
	Kemampuan berkomunikasi	X7
Perilaku Non Penjualan	Kemampuan menyesuaikan diri	X8
	Kerjasama dalam kelompok	X9
	Rencana kunjungan penjualan	X10
	Sales support	X11
Kinerja Tenaga Penjualan	Mencapai target yang dibebankan	X12
	Menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi	X13
	Menjual produk dengan produk margin tinggi	X14
Kinerja Penjualan	Volume Penjualan	X15
	Kemampulabaan	X16
	Pertumbuhan jumlah pelanggan	X17

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

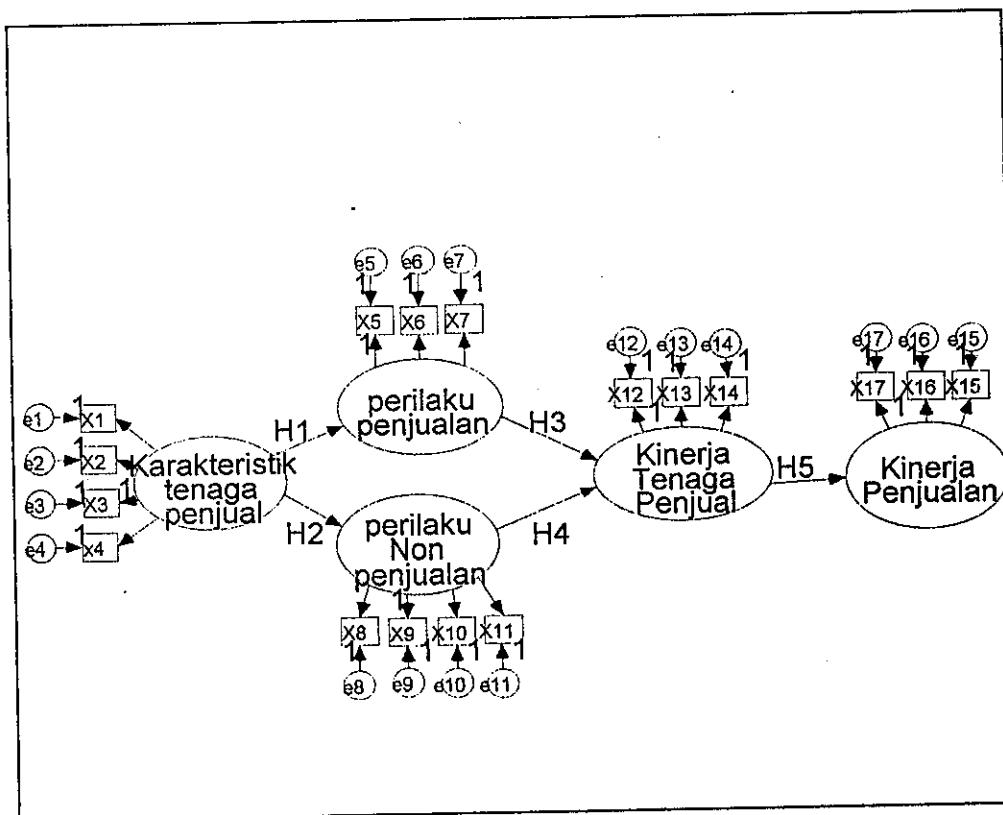
2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal.

Dalam langkah kedua ini, akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diuji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk dan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari suatu konstruk ke konstruk lainnya. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok (Ferdinand, 2000, p.38):

1. Konstruk Eksogen, yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksikan oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. Konstruk Endogen, yaitu merupakan beberapa faktor yang diprediksikan oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat pada diagram 3.1 sebagai berikut :

Diagram 3.1
Diagram Alur Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Keterangan :

λ = Koefisien parameter dari variabel-variabel yang diukur.

γ = Koefisien variabel dari variabel-variabel structural.

θ = Kovarians – varians antar variabel latent.

X1 = Motivasi bekerja

X2 = Terstimulasi dalam bekerja

X3 = Orientasi pada pelanggan

X4 = Orientasi pada kelompok

X5 = Pengetahuan teknis

X6 = Kemampuan menjual

X7 = Kemampuan berkomunikasi

X8 = Kemampuan menyesuaikan diri

X9 = Kerjasama dalam kelompok kerja

X10 = Perencanaan kunjungan penjualan

X11 = Sales support

X12 = Melampaui target penjualan yang dibebankan

X13 = Menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi

X14 = Menjual produk dengan profit margin tinggi

X15 = Volume Penjualan

X16 = Kemampulabaan

X17 = Pertumbuhan jumlah pelanggan

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu dengan merubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang di konversi terdiri dari :

a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel endogen} + \text{Error} \quad \dots(\text{rumus 3.2})$$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran. Pada persamaan ini harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korlasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. (Ferdinand, 2000, p. 41).

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2

Model Pengukuran dan Struktur Model

Konsep Exogenous	Konsep Endogeneous
X1 = λ1 karakteristik tng penjual + ε1	X12 = λ12 kinerja tenaga penjualan + ε12
X2 = λ2 karakteristik tng penjual + ε2	X13 = λ13 kinerja tenaga penjualan + ε13
X3 = λ3 karakteristik tng penjual + ε3	X14 = λ14 kinerja tenaga penjualan + ε14
X4 = λ4 karakteristik tng penjual + ε4	X15 = λ15 kinerja penjualan + ε15
X5 = λ5 perilaku penjualan + ε5	X16 = λ16 kinerja penjualan + ε16
X6 = λ6 perilaku penjualan + ε6	X17 = λ17 kinerja penjualan + ε17
X7 = λ7 perilaku penjualan + ε7	
X8 = λ8 perilaku non penjualan + ε8	
X9 = λ9 perilaku non penjualan + ε9	
X10 = λ10 perilaku non penjualan + ε10	
X11 = λ11 perilaku non penjualan + ε11	

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model yang diusulkan.

Pada penelitian ini dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks varians atau matriks kovarians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi. (Hair et al, 1995, p.635). Sedangkan menurut Hair et. al (1995, p. 637) ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200. Sedangkan program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi.

Pada langkah ini dapat dilihat apakah :

- a. Standart error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

Masalah dalam identifikasi pada prinsipnya adalah pada problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan tersebut untuk menghasilkan estimasi yang unik.

6. Mengevaluasi kriteria Goodness of Fit.

Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of Fit*. Adapun beberapa

pengukuran yang penting dalam mengevaluasi *Goodness of Fitness* tersebut yaitu :

a. Chi Square statistik

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi square* statistic (χ^2). Nilai χ^2 yang semakin rendah menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Hulland, et. al, 1996, dalam Ferdinand, 2000, p.52).

b. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$.

c. Goodness of Fit Index (GFI).

Merupakan pengukuran non-statistikal yang nilainya berkisar antara 0 (poor profit) sampai dengan 1,0 (perfect profit). Sedangkan nilai-nilai yang lebih besar dari 0,0 menandakan fit yang baik.

d. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI).

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et.al, 1995; Hulland, et.al, 1996, dalam Ferdinand, 2000, p. 55).

e. The Comparative Fit Index (CFI)

The Comparative Fit Index yang mendekati 1 mengidentifikasi suatu tingkat fit yang tinggi. Oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk CFI adalah lebih besar dengan atau sama dengan 0,95.

f. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne & Cudeck, 1993, dalam Ferdinand, 2000, p. 53).

g. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI merupakan sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baungatner, Homburg, 1996, dalam Ferdinand, 2000, p. 57). Sedangkan nilai yang direkomendasikan untuk diterimanya sebuah model adalah $TLI \geq 0,95$ (Hair et. al, 1995, dalam Ferdinand, 2000, p. 57) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan very good fit (Auckbukle, 1997, dalam Ferdinand, 2000, p. 57).

7. Menginterpretasikan dan memodifikasi model.

Sebagai langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Penilaian kesesuaian suatu model tersebut baik atau buruk dalam SEM secara ringkas harus memenuhi beberapa syarat seperti dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3
Tabel Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE
χ^2 Chi Square	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000, dikembangkan untuk tesis ini.

3.5 Simpulan

Uraian diatas menerangkan tentang prosedur pengumpulan data dan analisa data yang digunakan. Pengumpulan data primer dilakukan melalui angket yang berisi beberapa pernyataan dengan skala 1 – 10 yang diharuskan diisi oleh para responden. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah dengan SEM (*Structural Equation Model*).

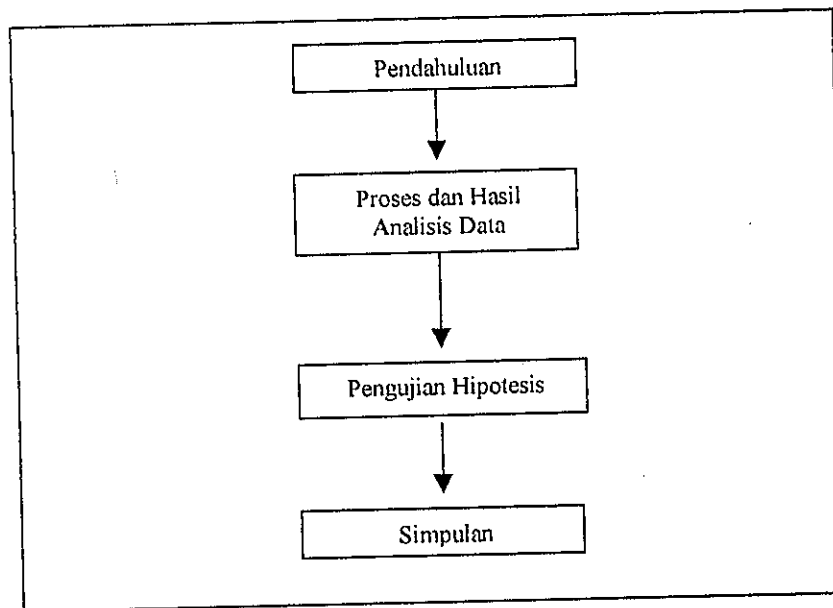
BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan data penelitian dan proses menganalisa data untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Confirmatory Factor Analysis dan Full Model of Structural Equation Modeling (SEM). Adapun *outline* bab IV ini tersaji pada gambar 4.1 sebagai berikut :

Gambar 4.1
Garis Besar Bab IV



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Data diskriptif yang merupakan gambaran umum responden yang menjadi obyek penelitian yaitu tenaga penjual (yang biasa disebut agen) pada perusahaan-perusahaan asuransi, khususnya asuransi jiwa di Kota Semarang. Dari pengumpulan data di lapangan, 200 kuesioner yang disebarkan diperoleh hasil 100 orang responden yang merupakan tenaga penjual pada perusahaan – perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang. Dengan demikian data dapat digunakan.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*), yang terdiri dari tujuh tahapan berikut :

1. Pengembangan model berdasarkan teori.

Berdasarkan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji pada gambar 2.1.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Pengembangan dari model teoritis ke diagram alur penelitian telah disajikan dalam Bab III pada gambar 3.1.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran telah dikemukakan dalam Bab III pada tabel 3.2.

4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Dikarenakan menguji hubungan kausalitas, maka matriks input untuk operasi SEM adalah matriks varians/ kovarians, sebagaimana yang tersaji dalam tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Matriks Covariance Data

	X4	X8	X1	X2	X3	X15	X16
X4	3.172						
X8	2.608	4.012					
X1	2.873	2.877	4.222				
X2	2.732	2.728	3.147	3.730			
X3	2.729	2.811	3.166	2.904	3.496		
X15	2.971	3.249	3.353	3.155	3.117	4.847	
X16	2.931	3.349	3.188	3.014	3.080	4.207	4.864
X17	2.895	3.225	3.307	3.084	3.118	3.892	4.172
X14	2.912	3.118	3.121	3.108	2.919	4.029	3.867
X13	3.040	3.190	3.189	3.148	3.025	3.969	3.933
X12	2.945	3.385	3.319	3.197	3.090	3.909	3.882
X11	2.890	3.480	3.175	3.100	3.030	3.795	3.920
X10	3.114	3.736	3.608	3.278	3.203	3.694	3.961
X9	2.870	3.360	3.141	3.172	2.885	3.541	3.717
X7	2.997	3.123	3.148	3.073	3.054	3.666	3.612
X6	3.012	3.148	3.213	3.311	3.161	3.556	3.507
X5	2.878	3.112	3.314	3.241	3.143	3.491	3.669

	X17	X14	X13	X12	X11	X10	X9
X17	4.830						
X14	3.703	4.324					
X13	3.799	3.936	4.868				
X12	3.711	3.749	4.147	4.826			
X11	3.840	3.710	4.000	4.135	4.950		
X10	3.797	3.642	3.724	3.906	4.090	5.090	
X9	3.541	3.624	3.742	3.623	3.730	3.996	4.408
X7	3.693	3.619	3.761	3.441	3.595	3.642	3.509
X6	3.784	3.410	3.594	3.324	3.535	3.601	3.366
X5	3.876	3.354	3.498	3.445	3.615	3.715	3.402

	X7	X6	X5
X7	4.342		
X6	3.807	4.669	
X5	3.566	3.862	4.525

Sumber : Data primer yang diolah (2002)

Besar sampel penelitian sesuai dengan pendapat Hair, dkk (1995, dalam Ferdinand, 2000) bahwa sampel minimum yang sesuai adalah berkisar antara 100-200 dan dalam penelitian ini menggunakan sampel sebesar 100 sampel. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah AMOS versi 4.01. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* pada program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu estimasi *Measurement model* dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk endogennya. Tahapan selanjutnya adalah estimasi *Full model* SEM untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang dievaluasi.

5. Menganalisa apakah model dapat diidentifikasi.

Masalah identifikasi model pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Indikasi adanya masalah identifikasi meliputi :

- a. Standart error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi.
- c. Muncul angka – angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat. ($>0,90$).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada langkah keenam ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah atas berbagai kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan

pada Bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) adalah seperti tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE
χ^2 Chi Square	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2000), dikembangkan untuk thesis ini.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan apabila model tidak memenuhi persyaratan pengujian, maka dilakukan modifikasi model.

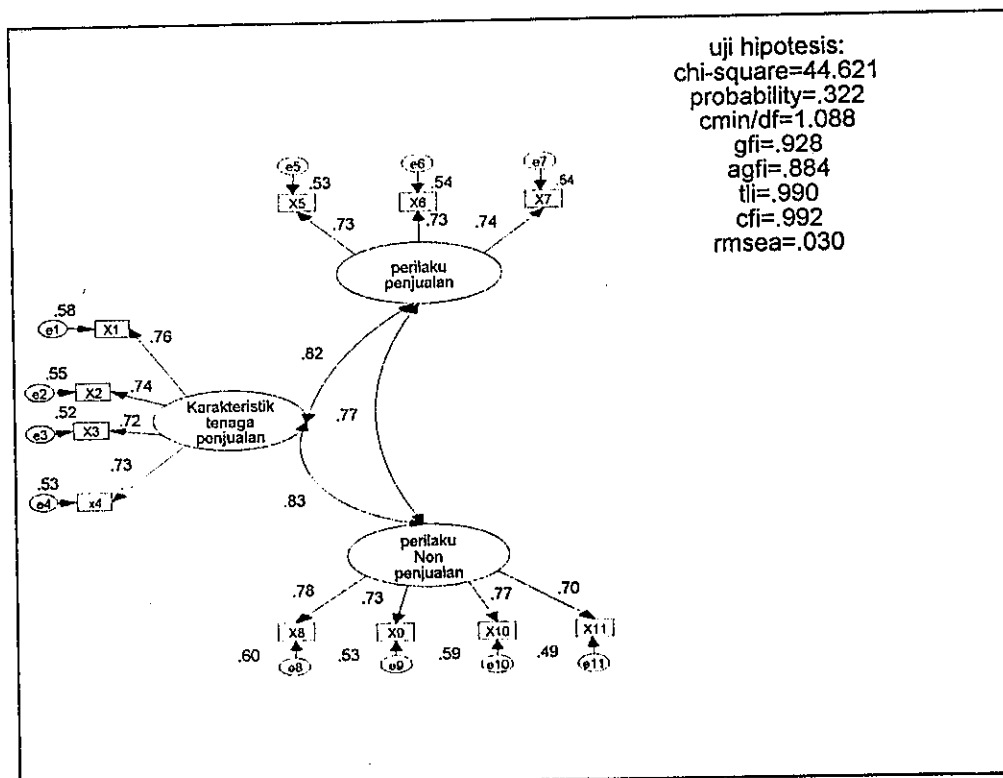
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori.

Analisis Faktor Konfirmatori merupakan proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian. Dimensi-dimensi yang digunakan dalam sebuah model perlu untuk dikonfirmasi apakah memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk/variabel laten yang merupakan *unobserved variabel*, termasuk dalam penelitian ini yang terdiri atas variabel laten yaitu karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, perilaku non penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja penjualan.

4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori I.

Model pengukuran untuk Analisis Faktor Konfirmatori I meliputi dimensi-dimensi dari variabel laten karakteristik tenaga penjual yang terdiri dari : motivasi kerja, tersimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok; dimensi-dimensi dari variabel laten perilaku penjualan yang terdiri atas : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi; serta dimensi-dimensi dari variabel laten perilaku non penjualan yang terdiri atas : kemampuan menyesuaikan diri (beradaptasi), kerjasama kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.2 dan tabel 4.3 dibawah ini :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori I



Sumber : Data primer yang diolah

Dari sajian gambar diatas, analisis faktor konfirmatori I yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini terbukti dapat diterima, walaupun ada satu indikator yang tidak memenuhi ketentuan yaitu indeks AGFI yang menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Tingkat signifikansi sebesar 0,322 menunjukkan diterimanya hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Tabel 4.3
Standardized Regression Weight
Karakteristik Tenaga Penjual, Perilaku Penjualan dan Perilaku Non Penjualan

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5	←	perilaku_penjualan	1.000				
X6	←	perilaku_penjualan	1.010	0.153	6.616	0.000	par-1
X7	←	perilaku_penjualan	1.008	0.158	6.394	0.000	par-2
X9	←	perilaku_Non_penjualan	1.000				
X10	←	perilaku_Non_penjualan	1.219	0.172	7.068	0.000	par-3
X11	←	perilaku_Non_penjualan	0.972	0.151	6.443	0.000	par-4
X3	←	Karakteristik_tenaga_penjualan	1.000				
X2	←	Karakteristik_tenaga_penjualan	1.032	0.154	6.689	0.000	par-5
X1	←	Karakteristik_tenaga_penjualan	1.179	0.169	6.990	0.000	par-6
X8	←	perilaku_Non_penjualan	0.988	0.141	7.001	0.000	par-7
X4	←	Karakteristik_tenaga_penjualan	1.062	0.157	6.751	0.000	par-8

Sumber : data primer diolah.

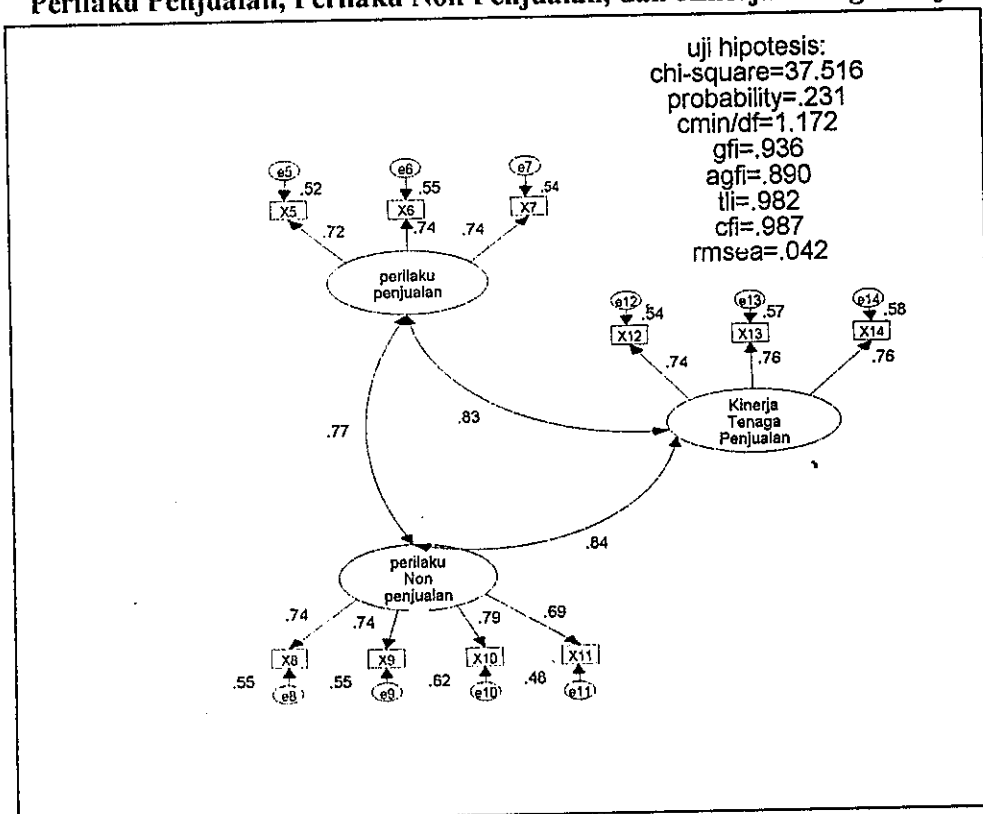
Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau

regression weight atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R \geq 2,00$. Sehingga semua indikator dapat diterima.

4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori II

Model pengukuran untuk Analisis Faktor Konfirmatori II meliputi dimensi-dimensi dari variabel laten perilaku penjualan yang terdiri atas : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi; dimensi-dimensi dari variabel laten perilaku non penjualan yang terdiri atas : kemampuan menyesuaikan diri (beradaptasi), kerjasama kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support; serta dimensi-dimensi dari variabel laten kinerja tenaga penjual yang terdiri atas : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.4 dibawah ini :

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori II
Perilaku Penjualan, Perilaku Non Penjualan, dan Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : Data primer yang diolah.

Dari sajian gambar 4.3 diatas, analisis faktor konfirmatori II menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, walaupun ada satu indikator yang tidak memenuhi ketentuan yaitu indeks AGFI yang menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Tingkat signifikansi sebesar 0,231 menunjukkan diterimanya hipotesa nol sehingga ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Tabel 4.4
Standardize Regression Weight
Perilaku Penjualan, Perilaku Non Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5	←	perilaku_penjualan	1.000				
X6	←	perilaku_penjualan	1.024	0.155	6.609	0.000	par-1
X7	←	perilaku_penjualan	1.013	0.159	6.352	0.000	par-2
X9	←	perilaku_Non_penjualan	1.000				
X10	←	perilaku_Non_penjualan	1.229	0.168	7.333	0.000	par-3
X11	←	perilaku_Non_penjualan	0.941	0.145	6.486	0.000	par-4
X12	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
X13	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.951	0.136	6.998	0.000	par-5
X8	←	perilaku_Non_penjualan	0.927	0.135	6.880	0.000	par-6
X14	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.897	0.133	6.733	0.000	par-7

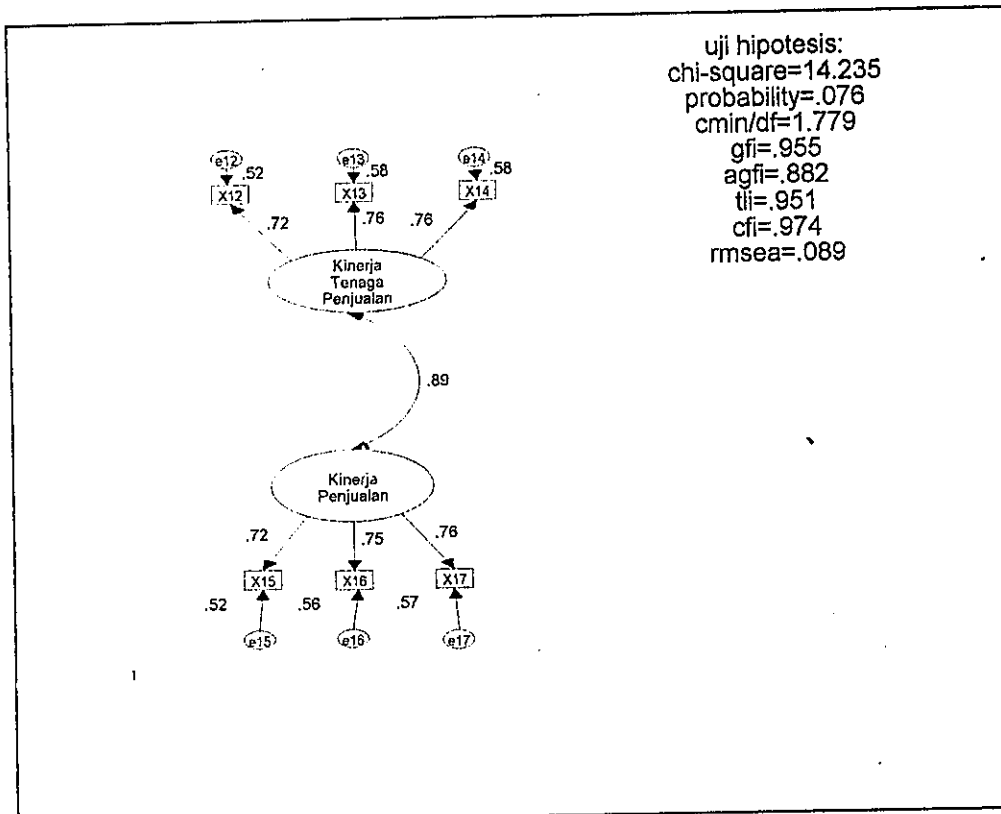
Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing - masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R \geq 2,00. Sehingga semua indikator dapat diterima.

4.3.1.3 Analisis Faktor Konfirmatori III

Model pengukuran untuk Analisis Faktor Konfirmatori III adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten kinerja tenaga penjual yang terdiri atas : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi; serta dimensi-dimensi variabel laten kinerja penjualan yang terdiri dari : volume penjualan, kemampulabaan dan pertumbuhan pelanggan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji dan hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.4 dan tabel 4.5 dibawah ini :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatori III
Kinerja Tenaga Penjual dan Kinerja Penjualan



Sumber : data primer yang diolah

Dari sajian gambar 4.4 diatas, analisis faktor konfirmatori III menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, walaupun ada satu indikator yang tidak memenuhi ketentuan yaitu indeks AGFI yang menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal (0,882) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Tingkat signifikansi sebesar 0,076 menunjukkan diterimanya hipotesa nol sehingga ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight
Kinerja Tenaga Penjual dan Kinerja Penjualan

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
X13	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.975	0.142	6.852	0.000	par-1
X17	←	Kinerja_Penjualan	1.000				
X16	←	Kinerja_Penjualan	1.013	0.142	7.147	0.000	par-2
X15	←	Kinerja_Penjualan	1.063	0.171	6.221	0.000	par-3
X14	←	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.917	0.141	6.498	0.000	par-4

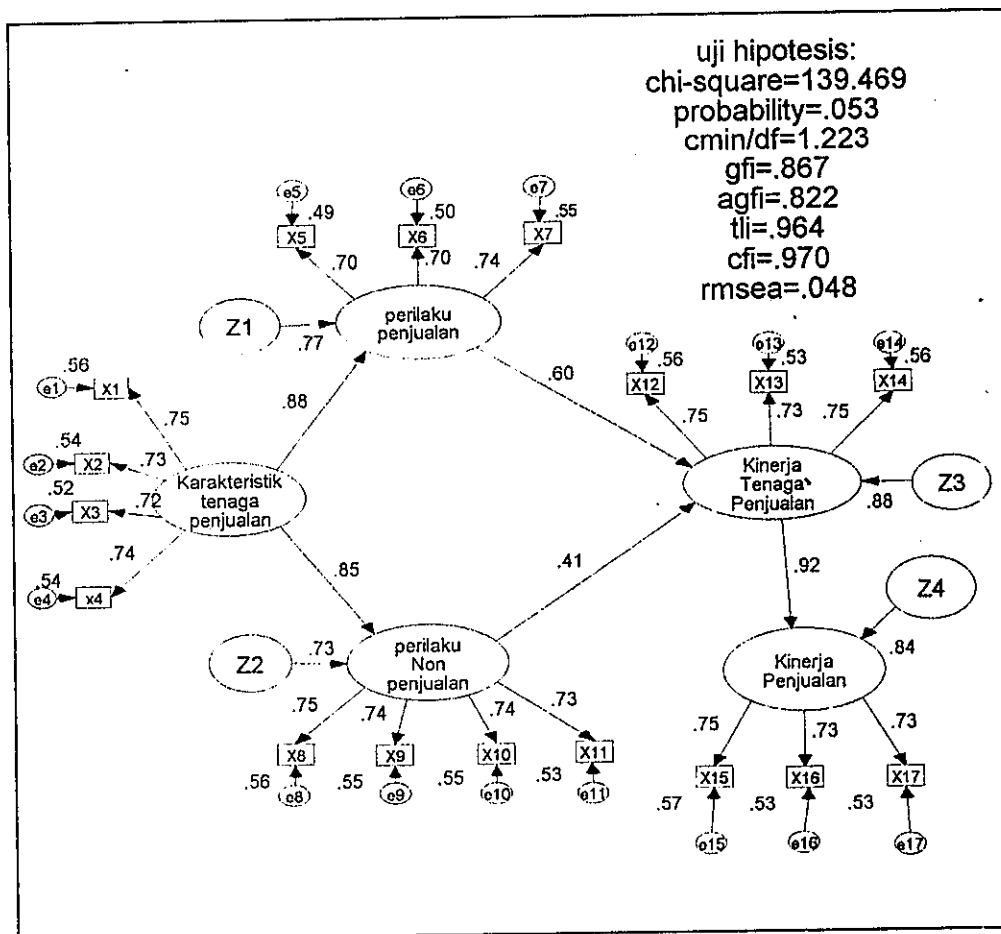
Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing - masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R \geq 2,00$. Sehingga semua indikator-indikator tersebut dapat diterima.

4.3.2 Structural Equation Modelling (SEM)

Dari analisis faktor konfirmatori untuk menganalisis model pengukuran dan menghasilkan bahwa masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *full model* SEM. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.5 dan tabel 4.6 berikut ini :

Gambar 4.5
Structural Equation Modelling



Sumber : Data primer yang diolah

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness of fit* untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti yang tersaji pada tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Indeks Pengujian Kelayakan Model

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OFF VALUE	HASIL PENGUJIAN	
		NILAI	KETERANGAN
χ^2 Chi Square	139,921	139,469	Baik
Significant Probability	$\geq 0,05$	0,053	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,867	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,822	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,223	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,964	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,970	Baik

Sumber : data primer yang diolah

Structural Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,053 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Terdapat dua indikator yang berada diluar kriteria yang ditentukan yaitu :

- a. GFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal (0,867), karena tidak memenuhi ketentuan minimum yakni lebih besar atau sama dengan 0,90.

b. AGFI juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal (0,822) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yakni lebih besar atau sama dengan 0,90.

Sementara itu hasil analisis dari standardized regression weight atas model yang diajukan tersaji pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight Structural Equation Model
Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual
Serta Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R. ,	P	Label
perilaku penjualan ← Karakteristik tenaga penjualan	0.985	0.163	6.060	0.000	par-12
perilaku Non penjualan ← Karakteristik tenaga penjualan	0.923	0.154	6.003	0.000	par-15
Kinerja Tenaga Penjualan ← perilaku penjualan	0.621	0.205	3.034	0.002	par-13
Kinerja Tenaga Penjualan ← perilaku Non penjualan	0.438	0.187	2.343	0.019	par-14
Kinerja Penjualan ← Kinerja Tenaga Penjualan	0.867	0.131	6.644	0.000	par-16
X5 ← perilaku penjualan	1.000				
X6 ← perilaku penjualan	1.003	0.156	6.427	0.000	par-1
X7 ← perilaku penjualan	1.052	0.160	6.584	0.000	par-2
X9 ← perilaku Non penjualan	1.000				
X10 ← perilaku Non penjualan	1.162	0.165	7.057	0.000	par-3
X11 ← perilaku Non penjualan	0.988	0.145	6.815	0.000	par-4
X12 ← Kinerja Tenaga Penjualan	1.000				
X13 ← Kinerja Tenaga Penjualan	0.899	0.124	7.278	0.000	par-5
X17 ← Kinerja Penjualan	1.000				
X16 ← Kinerja Penjualan	1.024	0.148	6.932	0.000	par-6
X15 ← Kinerja Penjualan	1.155	0.176	6.570	0.000	par-7
X3 ← Karakteristik tenaga penjualan	1.000				
X2 ← Karakteristik tenaga penjualan	1.022	0.150	6.808	0.000	par-8
X1 ← Karakteristik tenaga penjualan	1.162	0.165	7.056	0.000	par-9
X8 ← perilaku Non penjualan	0.935	0.134	6.973	0.000	par-10
X4 ← Karakteristik tenaga penjualan	1.072	0.154	6.949	0.000	par-11
X14 ← Kinerja Tenaga Penjualan	0.867	0.119	7.306	0.000	par-17

Sumber : data primer yang diolah.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa *Critical ratio* atau CR telah memenuhi kriteria yaitu $\geq 2,00$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian dapat diterima.

4.3.3 Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi terhadap normalitas data baik data normalitas univariat dan normalitas multivariat yang digunakan dalam analisis, dapat dilihat pada tabel 4.8 dibawah ini :

Tabel 4.8
Penilaian Atas Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X4	1.000	10.000	-0.489	-1.997	0.189	0.385
X8	1.000	10.000	0.242	0.988	-0.032	-0.065
X1	1.000	10.000	0.180	0.734	-0.546	-1.114
X2	1.000	10.000	0.333	1.358	-0.300	-0.612
X3	1.000	10.000	-0.246	-1.004	-0.294	-0.601
X15	1.000	10.000	-0.008	-0.034	-0.826	-1.686
Xi6	1.000	10.000	-0.177	-0.722	-0.845	-1.725
X17	1.000	10.000	-0.017	-0.069	-0.517	-1.055
X14	1.000	10.000	-0.028	-0.115	-0.269	-0.549
X13	1.000	10.000	0.196	0.799	-0.504	-1.029
X12	1.000	10.000	0.069	0.281	-0.789	-1.611
X11	1.000	10.000	-0.074	-0.300	-0.484	-0.988
X10	1.000	10.000	0.147	0.598	-0.844	-1.722
X9	1.000	10.000	-0.190	-0.774	-0.530	-1.082
X7	1.000	10.000	-0.001	-0.005	-0.527	-1.076
X6	1.000	10.000	0.045	0.182	-0.775	-1.583
X5	1.000	10.000	0.025	0.104	-0.794	-1.620
Multivariate					119.565	23.521

Sumber : Data primer yang diolah

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratioskewness value* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ferdinand, 2000). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2,58 maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Hasil perhitungan terlihat bahwa tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4.3.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair *et al*, 1995, dalam Ferdinand 2000). Uji Outliers ini terdiri dari dua pengujian yaitu : outliers univariat dan outliers multivariat.

4.3.4.1 Evaluasi Univariate Outliers

Univariate Outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian kedalam *standart score* atau *z-score* yang memiliki nilai rata-rata nol dan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*. 1995, dalam Ferdinand, 2000). Pengujian *univariate outliers* data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.00 pada menu *descriptives statistic-summarize*. Observasi atau data yang mempunyai *z score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Univariat Outliers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.63348	2.15552	-7.0E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.40089	2.81584	1.32E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.07302	2.16724	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.17836	1.86396	-6.5E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.53990	2.14602	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.52571	2.15563	-1.7E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.62807	2.08146	-1.4E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.73955	2.60933	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.81451	2.20781	-2.4E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.39231	2.09816	-2.8E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.82557	2.17203	-5.8E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.89460	1.88619	-2.1E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.73709	2.35553	-5.3E-16	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.92326	2.42582	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.57905	1.89563	-2.7E-16	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.63589	2.14895	1.21E-16	1.0000000
Zscore(X17)	100	-1.74915	2.13785	-6.7E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat dikatakan bahwa tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* diatas angka batas $\geq 3,00$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan bebas dari univariat outliers.

4.3.4.2 Evaluasi Multivariate Outliers

Meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya outliers pada tingkat *univariate*, akan tetapi data itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Untuk itu perlu diadakan evaluasi terhadap outliers multivariat. Uji *Mahalanobis distance* tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah obsevasi dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional. (Hair, *et al.* 1995, Tabachnock dan Fidell, 1996 dalam Ferdinand, A.T, 2002, p.102).

Pengujian terhadap outliers multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria *mahalanobis distance* pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan 17 variabel, oleh karena itu berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 17 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $(17; 0,001) = 40.790$. Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 40.790 adalah *multivariate outliers*.

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
24	55.790 ¹	0.000	0.001
28	54.014 ²	0.000	0.000
25	50.803 ³	0.000	0.000
4	50.190 ⁴	0.000	0.000
6	49.437 ⁵	0.000	0.000
9	42.852 ⁶	0.001	0.000
11	41.675 ⁷	0.001	0.000
84	38.636	0.002	0.000
7	37.635	0.003	0.000
90	33.416	0.010	0.000
44	32.607	0.013	0.000
98	31.390	0.018	0.000
2	30.042	0.026	0.000
99	29.750	0.028	0.000
1	29.206	0.033	0.000
95	28.564	0.039	0.000
91	27.511	0.051	0.000
31	27.075	0.057	0.000
5	26.441	0.067	0.000
14	26.384	0.068	0.000
100	26.022	0.074	0.000
39	25.872	0.077	0.000
89	25.172	0.091	0.000
80	23.603	0.131	0.002
12	23.233	0.142	0.003
77	21.747	0.195	0.067
85	20.788	0.236	0.243
72	19.461	0.303	0.724
78	19.460	0.303	0.646

93	18.523	0.357	0.902
17	18.086	0.383	0.948
92	17.775	0.403	0.965
15	17.716	0.407	0.954
16	17.359	0.430	0.974
87	17.125	0.446	0.980
23	16.509	0.488	0.996
52	16.401	0.496	0.996
94	16.169	0.512	0.997
83	15.948	0.528	0.998
10	15.912	0.530	0.997
55	15.749	0.542	0.997
82	15.527	0.558	0.998
69	15.500	0.560	0.997
73	15.064	0.591	0.999
20	14.967	0.598	0.999
76	14.512	0.631	1.000
65	14.232	0.651	1.000
22	14.231	0.651	1.000
33	14.088	0.661	1.000
48	13.977	0.669	1.000
97	13.896	0.674	1.000
86	13.831	0.679	1.000
42	13.023	0.735	1.000
79	12.476	0.771	1.000
74	12.234	0.786	1.000
88	12.160	0.790	1.000
53	11.701	0.818	1.000
51	11.576	0.825	1.000
54	11.270	0.842	1.000
63	11.248	0.843	1.000
81	11.103	0.851	1.000
32	11.030	0.855	1.000
18	10.729	0.870	1.000
66	10.656	0.874	1.000
43	10.279	0.891	1.000
8	10.145	0.897	1.000
62	9.682	0.916	1.000
68	9.641	0.918	1.000
60	9.516	0.923	1.000
30	9.427	0.926	1.000
61	9.299	0.930	1.000
96	9.086	0.938	1.000
57	8.807	0.946	1.000
70	8.729	0.948	1.000
41	8.267	0.960	1.000
58	8.267	0.960	1.000
46	8.151	0.963	1.000
67	8.100	0.964	1.000
71	8.023	0.966	1.000
13	7.447	0.977	1.000
27	7.291	0.979	1.000
21	7.165	0.981	1.000
29	7.007	0.983	1.000
40	6.871	0.985	1.000

19	6.816	0.986	1.000
56	6.798	0.986	1.000
50	6.705	0.987	1.000
37	6.626	0.988	1.000
3	6.462	0.990	1.000
45	6.020	0.993	1.000
75	5.877	0.994	1.000
59	5.097	0.997	1.000
34	5.023	0.998	1.000
38	4.849	0.998	1.000
64	4.730	0.998	1.000
36	4.202	0.999	1.000
26	2.498	1.000	1.000
47	2.252	1.000	1.000
35	2.061	1.000	1.000
49	1.706	1.000	1.000

Sumber : Data primer yang diolah.

Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, dalam analisis ini ditemukan outliers multivariat dan outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis. (Ferdinand, 2002, p.108).

4.3.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui apakah pada penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinerity*) dan singularitas (*singularity*) pada kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol (*extremely small*) mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan dalam analisis penelitian. (Tabachnick dan Fidell, 1998, dalam Ferdinand, 2002, p.109).

Hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarian sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 9,0637e + 007$$

Nilai determinan dari matriks kovarians sampel diatas diperoleh angka yang sangat jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas sehingga data ini layak digunakan.

4.3.6 Evaluasi Nilai Residual

Setelah model diestimasi, residualnya hendaklah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual haruslah bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997, dalam Ferdinand,.2000). Model yang mempunyai *standardized residual variance* yang kecil merupakan model yang baik. Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah ± 2.58 pada taraf signifikansi 0,01 (1%). Standard residual dalam model penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Standardized Residual Covariances

	X4	X8	X1	X2	X3	X15	X16
X4	0.000						
X8	-0.411	0.000					
X1	-0.034	0.098	0.000				
X2	-0.084	0.428	0.315	0.000			
X3	0.058	0.303	0.210	-0.312	-0.000		
X15	0.433	0.428	0.337	0.694	0.255	0.007	
X16	0.101	-0.501	-0.045	0.178	-0.443	-0.209	0.007
X17	0.619	-1.396	0.351	-0.972	0.047	-0.561	0.899
X14	0.184	-0.005	-0.588	-0.167	0.024	0.400	-0.080
X13	0.502	-1.021	0.042	-0.581	0.512	0.197	-0.760
X12	0.544	-0.312	0.512	1.007	0.751	-0.082	-0.027
X11	-0.226	0.176	0.412	0.431	-0.580	0.412	0.575
X10	-0.698	0.455	-0.285	-0.296	-0.427	0.060	-1.268
X9	-0.399	-0.240	-0.040	0.764	-0.630	0.454	0.418
X7	-0.229	0.468	-0.253	0.351	0.184	0.288	-0.122
X6	0.536	0.408	-0.769	-0.524	-0.031	-0.043	-0.085
X5	0.255	-0.167	-0.656	-1.160	0.227	0.957	-0.418

	X17	X14	X13	X12	X11	X10	X9
X17	0.007						
X14	0.276	0.009					
X13	-0.091	0.495	0.008				
X12	-0.183	-0.601	0.378	0.009			
X11	-0.007	-0.367	0.319	0.216	0.000		
X10	-0.795	0.760	0.016	-0.385	-0.064	0.000	
X9	-0.191	0.444	0.032	0.638	-0.266	0.154	0.000
X7	0.020	0.138	-0.053	-0.088	-0.834	0.726	-0.133
X6	-0.102	-0.328	-0.241	0.074	-0.979	0.902	0.885
X5	0.678	-0.421	-0.609	-0.451	-0.257	0.414	0.348

	X7	X6	X5
X7	0.000		
X6	-0.156	0.000	
X5	0.088	0.734	-0.000

Sumber : data primer yang diolah.

4.3.7 Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.7.1 Uji Reliability

Setelah evaluasi data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, menguji model berdasarkan indeks kesesuaian, evaluasi berikutnya adalah penilaian reliabilitas.

Pada dasarnya uji realibilitas (*reability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama (konsistensi). Kriteria nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$; walaupun angka tersebut bukanlah ukuran yang mati.

Sedangkan rumus untuk menghitung *construc-reliability* adalah :

$$\text{Constructreliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (\text{rumus 4.1})$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator.
- $\sum \epsilon_j = \text{measurement error}$ dari tiap indikator.
= 1 - reliabilitas tiap indikator.

Adapun perhitungan *standardized loading* terlihat dalam tabel 4.12 berikut ini :

Tabel 4.12
Perhitungan Standardized Loading

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Karakteristik tng. penjual	0.75 + 0.73 + 0.72 + 0.74	2.94
Perilaku penjualan	0.70 + 0.70 + 0.74	2.14
Perilaku non penjualan	0.75 + 0.74 + 0.74 + 0.73	2.96
Kinerja tng. penjual	0.75 + 0.73 + 0.75	2.23
Kinerja Penjualan	0.75 + 0.73 + 0.73	2.21

Sumber : data primer yang diolah.

Sedangkan hasil perhitungan *measurement error* tersaji pada tabel 4.13 dibawah ini :

Tabel 4.13
Perhitungan *Measurement Error*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Karakteristik tng. penjual	$0.44 + 0.46 + 0.48 + 0.46$	1.84
Perilaku penjualan	$0.51 + 0.50 + 0.45$	1.46
Perilaku non penjualan	$0.44 + 0.45 + 0.45 + 0.47$	1.81
Kinerja tng. penjualan	$0.44 + 0.47 + 0.44$	1.35
Kinerja penjualan	$0.43 + 0.47 + 0.47$	1.37

Sumber : data primer yang diolah.

Adapun perhitungan *construc reliability* tiap-tiap konstruk tersaji dalam tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.14
Perhitungan *Construc Reliability*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Karakteristik tng. penjual	$(2.94)^2 / (2.94)^2 + 1.84$	0.83
Perilaku penjualan	$(2.14)^2 / (2.14)^2 + 1.46$	0.76
Perilaku non penjualan	$(2.96)^2 / (2.96)^2 + 1.81$	0.83
Kinerja tng. penjualan	$(2.23)^2 / (2.23)^2 + 1.35$	0.79
Kinerja penjualan	$(2.21)^2 / (2.21)^2 + 1.37$	0.78

Sumber : data primer yang diolah.

Berdasarkan perhitungan yang telah disajikan di atas, ternyata menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria ≥ 0.7 dan dengan demikian maka model penelitian ini dapat diterima.

4.3.7.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah

mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Adapun nilai *varians ekstraced* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50. (Ferdinand, 2002, p.63). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Variance - extracted} = \frac{\sum \text{std.loading}^2}{\sum \text{std.loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (\text{rumus 4.2})$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator.
- $\sum \epsilon_j = \text{measurement error}$ dari tiap indikator.
= 1 - reliability indicator.

Guna menghitung variance extract, maka pertama kali dihitung standardized loading kuadrat, seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.15
Perhitungan Square Standardized Loading

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Karakteristik tng. penjual	$0.75^2 + 0.73^2 + 0.72^2 + 0.74^2$	2.16
Perilaku penjualan	$0.70^2 + 0.70^2 + 0.74^2$	1.53
Perilaku non penjualan	$0.75^2 + 0.74^2 + 0.74^2 + 0.73^2$	2.19
Kinerja tng. penjual	$0.75^2 + 0.73^2 + 0.75^2$	1.65
Kinerja Penjualan	$0.75^2 + 0.73^2 + 0.73^2$	1.62

Sumber : data primer yang diolah.

Adapun perhitungan variance extract tiap-tiap konstruk dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini :

Tabel 4.16
Perhitungan Variance Extract

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Karakteristik tng. penjual	$(2.16) / (2.16) + 1.84$	0.54
Perilaku penjualan	$(1.53) / (1.53) + 1.46$	0.51
Perilaku non penjualan	$(2.19) / (2.19) + 1.81$	0.55
Kinerja tng. penjual	$(1.65) / (1.65) + 1.35$	0.55
Kinerja Penjualan	$(1.62) / (1.62) + 1.37$	0.54

Sumber : data primer yang diolah.

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi kriteria yaitu ≥ 0.50 , sehingga konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model*, maka model dalam penelitian ini terbukti dapat diterima, seperti dalam gambar 4.5. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu Chi-Square = 139.469; probabilitas = 0.053; CMIN/DF = 1.223; GFI = 0.867; AGFI = 0.822; TLI = 0.964; CFI = 0.970; RMSEA = 0.048, seperti tertera dalam tabel 4.6. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku penjualannya.

Variabel laten karakteristik tenaga penjual terbentuk melalui dimensi-dimensi motivasi bekerja, terstimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999) dan Piercy, et al (1997). Sementara konstruk atau variabel perilaku penjualan dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999), Piercy et al (1997) dan Baldauf et al (2001) yaitu : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa parameter estimasi yang didapat antara karakteristik tenaga penjual dengan variabel perilaku penjualan menghasilkan nilai $CR = 6.060$ atau dengan kata lain nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa pertama terbukti, yaitu dimensi-dimensi karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel perilaku penjualan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku non penjualannya.

Variabel laten karakteristik tenaga penjual terbentuk melalui dimensi-dimensi motivasi bekerja, terstimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999) dan Piercy, et al (1997). Sedangkan konstruk atau variabel perilaku non penjualan dibentuk melalui dimensi-dimensi yang sangat berperan yaitu : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa parameter estimasi yang didapat antara karakteristik tenaga penjual dengan variabel perilaku non penjualan terbukti, sebab memiliki $CR = 6.003$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa ke dua terbukti, yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap perilaku non

penjualan melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi perilaku penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Konstruk perilaku penjualan dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999), Piercy et al (1997) dan Baldauf et al (2001) yaitu : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi. Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh dimensi-dimensi : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Parameter estimasi antara perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual terbukti, sebab mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.034$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke tiga terbukti, yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi perilaku penjualan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja tenaga penjual walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi perilaku non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Variabel perilaku non penjualan dibentuk melalui dimensi-dimensi yang sangat berperan yaitu : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Sementara variabel kinerja tenaga penjual dibentuk melalui dimensi-dimensi : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Parameter estimasi antara perilaku non penjualan dengan kinerja tenaga penjual menghasilkan nilai $CR = 2.343$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ini terbukti, yaitu dimensi-dimensi perilaku non penjualan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel kinerja tenaga penjual.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja penjualan perusahaan.

Pengujian terhadap variabel kinerja tenaga penjual yang dibentuk melalui indikator-indikator : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi dan variabel kinerja penjualan yang dibentuk melalui indikator-indikator : pertumbuhan pelanggan, volume penjualan dan kemampuan, menghasilkan parameter estimasi nilai $CR = 6.644$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke lima ini juga

terbukti, yaitu dimensi-dimensi kinerja tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel kinerja penjualan.

4.5 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

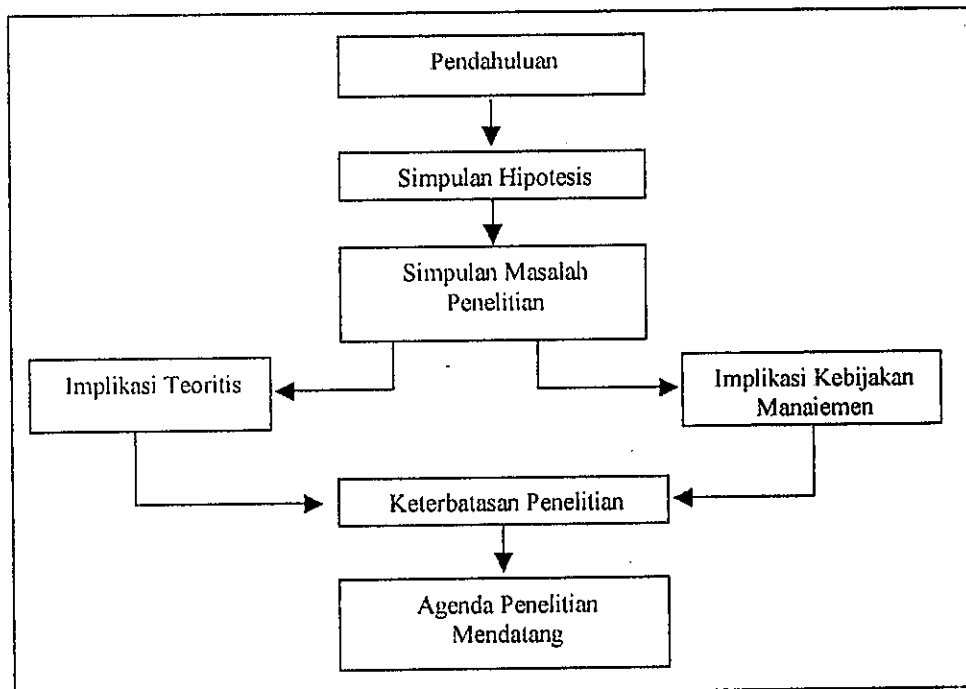
BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan atas hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi ditinjau dari aspek teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian serta agenda untuk penelitian yang akan datang, seperti pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Garis besar Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

5.2 Simpulan Hipotesis

Penelitian ini mengajukan lima hipotesis, yang berhubungan dengan karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, perilaku non penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja penjualan. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi dan secara terperinci akan dibahas masing-masing kesimpulan hipotesis dibawah ini :

5.2.1 Pengaruh Karakteristik Tenaga Penjual terhadap Perilaku Penjualan

Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku penjualannya.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan ternyata terbukti bahwa karakteristik tenaga penjual seperti yang telah diuraikan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi tingginya perilaku penjualan. Bentuk dari karakteristik tenaga penjualan dapat berupa motivasi dalam bekerja, terstimulasi dalam bekerja, memiliki orientasi pada pelanggan dan berorientasi pada kelompok.

Dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik tenaga penjual akan mempengaruhi perilaku penjualannya. Karakteristik tenaga penjual merupakan hal-hal yang bersifat karakteristik yang dimiliki oleh tenaga penjual secara individu dan sangat mendukung perilaku penjualan yang mereka lakukan (Barker, T, 1999). Sejalan dengan penelitian tersebut, Piercy et al (1997) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif akan dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual yang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan

pekerjaannya, semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa terstimulasi, dan menyukai tantangan dalam bekerja yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang, akan mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Tenaga penjual yang memiliki karakteristik meliputi motivasi yang besar dalam bekerja, terstimulasi dengan baik dalam bekerja, mempunyai orientasi kepada pelanggan serta mempunyai orientasi pada kelompok akan berusaha untuk meningkatkan perilaku penjualannya. Hasil penelitian ini ternyata membuktikan hal tersebut.

5.2.2 Pengaruh Karakteristik Tenaga Penjual terhadap Perilaku Non Penjualan

Hipotesis 2 : Terdapat perilaku positif antara karakteristik tenaga penjual dengan perilaku non penjualannya.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan ternyata terbukti bahwa karakteristik tenaga penjual merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi tingginya perilaku non penjualan. Bentuk dari karakteristik tenaga penjual dapat berupa motivasi dalam bekerja, terstimulasi dalam bekerja, memiliki orientasi pada pelanggan dan berorientasi pada kelompok.

Dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik tenaga penjual akan mempengaruhi perilaku non penjualannya. Karakteristik tenaga penjual merupakan hal-hal yang bersifat karakteristik yang dimiliki oleh tenaga penjual secara individu dan sangat mendukung perilaku penjualan yang mereka lakukan

(Barker, T, 1999). Sejalan dengan hal tersebut, Piercy et al (1997) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya melalui keinginan untuk memahami kebutuhan pelanggan serta menerapkan strategi dan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan dapat membangun kerjasama dengan pelanggan. Organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjual yang memiliki karakteristik berkemauan keras untuk bekerja sama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan yang diberikan kepada mereka. Levy dan Sharma (1996) juga mendukung bahwa karakteristik tenaga penjual mempengaruhi perilaku non penjualan dalam bentuk kemampuan menyesuaikan diri yang meliputi : gender, usia, pengalaman dan pendidikan.

Tenaga penjual yang mempunyai karakteristik meliputi motivasi dalam bekerja, terstimulasi dengan baik dalam melakukan pekerjaannya, mempunyai orientasi pada pelanggan dan berorientasi pada kelompok akan berusaha untuk meningkatkan perilaku non penjualannya lebih baik, cenderung lebih mudah beradaptasi dalam merespon setiap situasi penjualan yang dihadapi dan hasil penelitian ini ternyata mendukung paparan di muka.

5.2.3 Pengaruh Perilaku Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjual

Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh positif antara perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual.

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan ternyata terbukti bahwa perilaku penjualan merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi tingginya kinerja tenaga penjual. Bentuk dari perilaku penjualan dapat berupa kemampuan menjual, pengetahuan teknis dan kemampuan berkomunikasi. Perilaku penjualan merupakan aktivitas-aktivitas penjualan yang berkaitan secara langsung dalam menghasilkan penjualan (Barker, 1999). Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan, mengidentifikasi dan memahami perhatian pelanggan dalam setiap pertemuan yang dilakukan, dan mampu melakukan presentasi penjualan. Seorang tenaga penjual dalam perilaku penjualannya harus mempunyai pengetahuan teknis produk serta mampu menginformasikannya dengan baik mengenai desain, keistimewaan, pemakaian maupun fungsi dari produk. Sejalan dengan hal tersebut, Brashear (1997) menyatakan bahwa aktivitas-aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan seperti : *prospecting, fact finding, selling, closing, dan servicing customer* akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

Tenaga penjual yang mempunyai kemampuan menjual dengan baik, mempunyai pengetahuan teknis serta kemampuan berkomunikasi yang baik, senantiasa akan memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya serta dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Penelitian yang dilakukan ini ternyata sejalan dengan uraian yang diuraikan diatas.

5.2.4 Pengaruh Perilaku Non Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjual

Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh positif antara perilaku non penjualan dengan kinerja tenaga penjual.

Pengujian terhadap hipotesis ini terbukti, bahwa variabel perilaku non penjualan merupakan variabel yang mempengaruhi tingginya kinerja tenaga penjual. Barker, T (1999) dalam penelitian empirisnya menyatakan bahwa perilaku non penjualan yang meliputi perencanaan kunjungan penjualan, kemampuan menyesuaikan diri, menyediakan sales support serta kemampuan untuk bekerja sama dalam suatu kelompok kerja, merupakan kunci perbedaan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dengan perusahaan yang berkinerja rendah.

Tenaga penjual yang memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi pada setiap situasi penjualan akan meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi pelanggan yang berbeda-beda. Merencanakan setiap kunjungan penjualan akan meningkatkan ketrampilan tenaga penjual dan mau belajar dari pengalaman. Dengan demilikinya kemampuan tersebut diatas, maka pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya akan dapat dilaksanakan dengan baik dan akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan ini sejalan dengan apa yang telah diuraikan diatas.

5.2.5 Pengaruh Kinerja Tenaga Penjual terhadap Kinerja Penjualan

H5 : Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjual dengan kinerja penjualan.

Pengujian terhadap hipotesis 5 yang telah dilakukan terbukti bahwa kinerja tenaga penjual merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja penjualan. Kinerja tenaga penjual merupakan upaya dan kontribusi masing-masing tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan. Kinerja tenaga penjual meliputi mencapai target yang dibebankan, menjual produk dengan profit margin tinggi dan menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi.

Baldauf et al (2001) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap penjualan perusahaan/organisasi, disamping faktor-faktor lain diluar kendali tenaga penjual. Tenaga penjual yang mencapai target yang ditetapkan memberikan kontribusi yang penting yang dipertimbangkan dalam organisasi penjualan. Mendukung pernyataan diatas, Ogbuehi dan Sharma (1999) menyatakan bahwa salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai produk yang berkelanjutan yang pada akhirnya untuk penjualan jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Dengan demikian penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan atas variabel kinerja tenaga penjual terhadap kinerja penjualan.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Setelah hipotesis-hipotesis yang diajukan dan dinyatakan telah diterima maka selanjutnya perlu disimpulkan hasil penelitian yang didasarkan pada perumusan masalah penelitian.

Dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan teknik analisis model persamaan structural (SEM), dapat dinyatakan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan terbukti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa permasalahan-permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini yang terdiri dari 5 konstruk dan didukung secara empiris adalah dapat diterima.

Dari analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan. Indikator pembentuk variabel laten karakteristik tenaga penjual yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi motivasi bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya motivasi dalam bekerja adalah pendorong meningkatnya perilaku penjualan.

Melalui analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku non penjualan. Indikator pembentuk variabel laten karakteristik tenaga penjual yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi motivasi bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya motivasi dalam bekerja adalah pendorong meningkatnya perilaku non penjualan.

Analisis data yang telah dilakukan memberikan hasil bahwa perilaku penjualan terbukti memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Indikator pembentuk variabel laten perilaku penjualan yang memberikan sumbangan terbesar adalah dimensi kemampuan berkomunikasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan berkomunikasi yang baik, jelas dan

lancar akan mendorong peningkatan perilaku penjualan dan akan berdampak pula pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa perilaku non penjualan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Adapun indikator pembentuk variabel laten perilaku non penjualan yang paling dominan adalah dimensi kemampuan menyesuaikan diri. Tenaga penjual yang mampu untuk menyesuaikan diri dalam setiap situasi penjualan yang berbeda-beda dengan pelanggan yang berbeda-beda pula, mendorong terbentuknya perilaku non penjualan, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Dari analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa kinerja tenaga penjual terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Indikator pembentuk variabel kinerja tenaga penjual yang berperan penting adalah dapat mencapai target yang telah dibebankan dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga penjual yang mampu mencapai target yang dibebankan dan menghasilkan profit margin tinggi merupakan pendorong peningkatan kinerja tenaga penjual yang tentu saja berdampak pada peningkatan penjualan.

5.4 Implikasi Teoritis

Dari model yang diajukan dan diuji dengan program AMOS 4.0 diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan dan perilaku non penjualan, perilaku penjualan dan

perilaku non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual serta antara kinerja tenaga penjual terhadap kinerja penjualan.

Penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi pengaruh karakteristik tenaga penjual dan perilaku-perilakunya terhadap peningkatan kinerja penjualan perusahaan melalui kinerja tenaga penjual, sehingga dapat digunakan untuk menyusun strategi pemasaran, khususnya strategi penjualan perusahaan yang berkaitan dengan pengaturan tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja penjualan, sehingga pengambilan keputusan untuk menyusun strategi tersebut perlu pengimplikasian formulasi dari hasil penelitian ini. Konsep yang harus dibangun untuk mencapai tujuan tersebut dapat digambarkan melalui proses desain yang menonjolkan dimensi-dimensi yang membentuk variabel bentuk. Hal ini sesuai dengan penelitian empiris yang telah dilakukan oleh Barker, T (1999) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjualnya.

Dengan berhasil dibuktikan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan, yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini akan berdampak terhadap peningkatan kinerja penjualan. Demikian pula dengan pengaruh positif karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku non penjualannya, maka akan berpengaruh pula terhadap kinerja tenaga penjual yang tentunya akan memberikan dampak pula pada peningkatan kinerja penjualannya.

5.5 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja tenaga penjual, yang menurut hasil penelitian ini adalah variabel perilaku penjualan. Variabel perilaku penjualan itu sendiri terdiri dari dimensi-dimensi kemampuan menjual, pengetahuan teknis dan kemampuan berkomunikasi. Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa kemampuan berkomunikasi memberikan pengaruh yang terbesar pada variabel perilaku penjualan. Sehingga apabila perilaku penjualan dari tenaga penjual diposisikan sebagai atribut penting, maka usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan melalui penekanan pada perilaku penjualan tersebut perlu dilakukan. Tentunya pihak manajemen perlu untuk memberikan pelatihan yang lebih berkualitas terhadap para tenaga penjualnya, sehingga kemampuan berkomunikasi setiap individu tenaga penjual akan lebih baik.
2. Meskipun variabel perilaku non penjualan pengaruhnya lebih kecil terhadap variabel kinerja tenaga penjual dibandingkan dengan variabel perilaku penjualan, pihak manajemen/perusahaan perlu berusaha untuk

meningkatkan kontribusi variabel perilaku non penjualan yang terdiri dari dimensi-dimensi : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Hal ini dikarenakan dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan sangat ketat. Hal itu tentu saja membuat pihak perusahaan/manajemen membutuhkan strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel perilaku non penjualan dapat dijadikan solusinya.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini adalah mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan di industri asuransi, khususnya asuransi jiwa. Namun penelitian yang telah dilakukan juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki yang dapat dikembangkan pada penelitian mendatang, yaitu :

1. Hasil penelitian ini hanya pada lingkup tenaga penjual pada industri asuransi jiwa, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.
2. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu 5 variabel laten, yaitu karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, perilaku non penjualan, kinerja tenaga penjual dan kinerja penjualan dengan 17 variabel indikator.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal – hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah :

1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada industri lain, misalnya pada tenaga penjual bidang perumahan, farmasi, produk kecantikan, dan outomotif, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.
2. Dalam penelitian yang akan datang dapat dilakukan penambahan variabel laten dan dimensi-dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, "Prospek Asuransi 2001", *Proteksi*, 2001, No. 136/XXII, p. 16-17.
- Anonymous, "Prospek Asuransi 2001", *Proteksi*, 2001, No. 138/XXII, p. 24-30.
- Brashear, T. G, Bellenger, D.N, Barksdale, H.C and Ingram, T.N, (1997), "Salesperson Behaviour : Antecedent and Links to Performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, p. 177-184.
- Baldauf, A, Cravens, D.W, and Piercy, N.F, (2001), "Examining Business Strategy, Sales management and salesperson antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, p. 109-122.
- Boles, J, Brashear, T, Bellenger, D, Barksdale, H, Jr, (2000), "Relationship Selling Behaviour : Antecedents and Relationship with Marketing", *The Journal of business and Industrial Marketing*, Vol. 15, p. 141-153.
- Boorum, M.L, Goolsby, J.R, and Ramsey, R.P, (1994), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 26, No. 1, p. 16-30.
- Cravens, D.W, Ingram, T.N, La Forge, R.W, and Young, C.E, (1993), "Behaviour Based and Outcome Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 47-59.
- Comstock, J, and Higgins, G, (1997), "Appropriate Relational Messages in Direct selling interaction : Would Sales people Adapt to Buyers' Communicator Styles?", *The Journal of Business Communication*, Vol. 34, p. 401-418.
- Cooper, D.W and Emoory, C.W, (1995), "Metode Penelitian Bisnis", Jilid 1, Edisi kelima, Erlangga.
- Colletti, J. A and Chonko, L.B (1997), "Change Management Initiative : Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, p. 1-30.
- Ferdinand, A.T, (2000), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Seri Pustaka Kunci 02/2000, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- (2002), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Seri Pustaka Kunci 03/2002, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Grant, K et al (2001), " The Role Of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, p. 165-178.
- Grewal, D and Sharma, A (1991), " The Effect of Salesforce Behaviour on Customer Satisfaction : an interactive framework ", *Journal of personal selling and sales management*, Vol. 11, p. 13-23.
- Jackson, D.W and Tax, S.S, (1995), " Managing the Industrial Salesforce", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 10, p. 34-47.
- Johnston, W and Kim, K, (1994), " Performance, Attributions and Expectancy Linkage in Personal selling ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 68-81.
- Jusuf Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Salesforce", *Usahawan*, No.12, p. 23-27.
- Keillor, B.D, Parker, R. S and Pettijohn, C.E, " (1999), " Salesforce Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling : Implications for Sales Manager ", *Journal of Marketing theory and practice*, p. 101-115.
- Levy, M and Sharma, A (1994), " Adaptive selling : the Role of Gender, Age, Sales Experience and Education, " *Journal of Business Research*, p. 39-47.
- Noor, N, Ameen, T.R.M.S.M.A, and Wahab, A, (2001), " Determinant of Salesperson Performance", *Journal Strategi Bisnis*, Vol 6, p. 67-80.
- Ogbuehi, A.O and Sharma, V.M (1999), " Redefining Industrial Salesforce Roles in a Changing Environment : Strategic Issues in Selection, Training and management ", *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 64-71.
- Plank, R.C and Greene, J.N, (1996), " Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance ", *European Journal of Marketing*, Vol 30, p. 25-48.
- Piercy, N.F, Cravens, D.W, and Morgan, N.A, (1997), " Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization ", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 3, p. 47-71.
- , (1998), "Salesforce Performance and Behaviour Based Management Processes in Business to Business Sales Organization ", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, p. 79-100.

- Sujan, H, Weitz, B.A, and Kumar, N, (1994), " Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling ", *Journal of marketing*, Vol. 58, p. 39-52.
- Singarimbun, M. (1991), "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit LP3S.
- Tansu, A.B, (1999), " Benchmark of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95-104.
- , (2001), "Salespeople Characteristic, Sales Manager's Activities and Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance ", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 19, p.21-28.
- Williams, M. R and Attaway, J.S, (1996), " Exploring Salespersons's Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationship", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, p. 33-52.
- Walker J,W (1998), " Integration the Human Resources Function with the Business, Human Resources Planning, Vol. 17, p. 59-77
- Yas Budiman, 1995, " Antisipasi Asuransi Nasional Menyongsong Era GATT, Ancaman atau Peluang ", *Usahawan*, No. 01, p. 50-54.

LAMPIRAN

UPT-PUSTAK-UNDIP

KUESIONER PENELITIAN

I. Identitas pribadi (isilah pertanyaan di bawah ini):

1. Nama :
2. Alamat :
.....
3. Nama Perusahaan :
4. Alamat Perusahaan :
5. Lama Bekerja : 0 – 1 tahun
 2 tahun – 5 tahun
 > 5 tahun

Petunjuk :

- a. Bapak / Ibu / Saudara dimohon menjawab semua pertanyaan yang ada. Pilih salah satu yang paling sesuai dengan keadaan diri Bapak / Ibu / Saudara dari kesepuluh pilihan jawaban yang ada.
- b. Agar penelitian ini memberi hasil yang bermanfaat, maka Bapak/Ibu/Saudara diharapkan mengisi angket ini sejujur-jujurnya. Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan akan **dijamin kerahasiaannya** dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah.
- c. Kemudian beri **tanda (V)** pada jawaban yang dipilih **dalam lingkaran** yang tersedia.

DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Tenaga Penjual

(Adalah karakter sifat-sifat yang terdapat dalam individu seorang tenaga penjual (agen)).

A. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, dalam melaksanakan pekerjaan ini (penjualan) selalu memiliki motivasi tinggi.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

B. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, memiliki Stimulasi/rangsangan untuk selalu berhasil, sangat penting dalam melaksanakan pekerjaan ini.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

C. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, selalu memahami keinginan dan kebutuhan nasabah/pelanggan mengenai produk yang ditawarkan adalah penting untuk dilakukan.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

D. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, memiliki kemauan untuk menjadi anggota dari satu tim kerja dalam perusahaan, sangat membantu dalam melaksanakan pekerjaan ini.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Saran Bapak/Ibu/Sdr mengenai bahasan ini :

.....

.....

Perilaku Penjualan

(aktivitas-aktivitas penjualan secara langsung yang dilakukan seorang tenaga penjual)

A. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, kemampuan untuk menyakinkan pelanggan (melalui presentasi penjualan) sangat perlu dalam penjualan produk.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, memiliki pengetahuan teknis dan menguasai informasi produk yang akan dijual, sangat penting dalam penjualan produk.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, kemampuan berkomunikasi secara baik dan lancar dengan pelanggan, sangat penting dalam pekerjaan ini (penjualan).

Sangat tidak Setuju										Sangat setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Saran Bapak/Ibu/Sdr mengenai bahasan ini :

.....

.....

Perilaku Non Penjualan

(aktivitas-aktivitas pendukung yang secara tidak langsung mempengaruhi dalam melaksanakan aktivitas penjualan)

A. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, kemampuan beradaptasi terhadap pelanggan yang berbeda-beda, sangat diperlukan dalam pekerjaan ini.

Sangat tidak Setuju										Sangat setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

B. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, membangun kerjasama yang baik dengan sesama rekan yang lain dalam kelompok kerja sangat membantu dalam meningkatkan penjualan.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

C. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, menetapkan rencana/jadwal kunjungan penjualan (tatap muka/prospek) yang teratur dengan pelanggan penting dilakukan dalam penjualan.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

D. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, membantu pelanggan setelah proses penjualan (misal : menyelesaikan komplain) sangat penting dalam penjualan.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Saran Bapak/Ibu/Sdr mengenai bahasan ini :

.....

.....

Kinerja Tenaga Penjual

(Kontribusi dari masing-masing tenaga penjual)

A. Melalui aktivitas-aktivitas penjualan yang telah dilakukan, Bapak/Ibu/Sdr mampu mencapai target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

B. Melalui aktivitas-aktivitas penjualan yang telah dilakukan, Bapak/Ibu/Sdr mampu menghasilkan penjualan premi yang tinggi.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

C. Melalui aktivitas – aktivitas dalam penjualan yang telah dilakukan, Bapak/Ibu/Sdr berhasil menjual produk dengan keuntungan margin tinggi (dari setiap premi yang terjual)

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Saran Bapak/Ibu/Sdr mengenai bahasan ini :

.....

.....

Kinerja Penjualan

(keseluruhan hasil kinerja perusahaan)

A. Volume penjualan produk perusahaan dimana Bapak/Ibu/Sdr bekerja mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B. Keuntungan yang diperoleh perusahaan dimana Bapak/Ibu/Sdr bekerja mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

C. Jumlah pelanggan/nasabah perusahaan dimana Bapak/Ibu/Sdr bekerja semakin meningkat hingga tahun terakhir ini.

Sangat tidak										Sangat
Setuju										setuju
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Saran Bapak/Ibu/Sdr mengenai bahasan ini :

.....
.....