

# PENGARUH PENGAWASAN, KEPUASAN PADA PIMPINAN DAN KOMITMEN TENAGA PENJUAL PADA KINERJA TENAGA PENJUAL

Aprillia Elly Kusumastuti dan Ali Mursid  
STIE Bank BPD Jateng Semarang.

## *Abstract*

*This study aimed to test the structural model that describes the influence of supervision, satisfaction towards leadership, commitment sales person towards sales person performance. Using survey data on the insurance company sales man in structural equation modeling to test the sales person's relationship perception of control, satisfaction towards leadership, commitment salesperson towards sales person performance. Respondents are sales people insurance company in Semarang. This study used purposive sampling method. The data analysis used in this study is a structural equation model using the AMOS application program. Results of the evaluation models with multiple criteria Goodness of Fit Indices showed good results, so that it can be said that the results of this study support the model that shows the influence of supervision, satisfaction towards leadership, commitment salesperson towards salesperson performance.*

**Keywords:** *supervision, satisfaction towards leadership, commitment, sales person performance.*

## PENDAHULUAN

Persaingan yang terjadi di industri jasa asuransi pada saat ini sangat kompetitif. Penetrasi asuransi di Indonesia sebesar 1,7%; masih tergolong rendah bila dibandingkan dengan prosentase serupa di AS yang menembus 8,1%, 11,8% di Inggris dan 4% di negara-negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia. Meningkatnya persyaratan regulasi, termasuk persyaratan modal minimum ke Rp 70 miliar pada tahun 2012 dan Rp 100 miliar pada tahun 2014, akan mendorong konsolidasi pasar yang lebih ketat. Pada tahun 2014 bisnis premi asuransi di Indonesia akan terdorong oleh semakin berkembangnya pasar domestik, dan semakin menguatnya regulasi.

Selain itu perkembangan sektor perlindungan jiwa, properti, kesehatan ini akan ditopang oleh meningkatnya kemakmuran di Indonesia dan kesadaran bencana alam. Sayangnya, diperkirakan, prospek pertumbuhan industri asuransi di Indonesia masih akan terhambat oleh tingkat transparansi kelembagaan, manajemen risiko yang terbatas, dan kinerja tenaga penjual asuransi yang kurang profesional ([www.suaramerdeka.com](http://www.suaramerdeka.com)).

Tenaga penjual memegang peranan penting untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya asuransi, sehingga faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual penting untuk diketahui oleh perusahaan asuransi supaya *turn over* tenaga penjual rendah dan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi lainnya. Untuk mencapai keberhasilan itu, diperlukan suatu strategi pemasaran yang baik. Salah satu cara yang dapat

digunakan untuk menarik dan menjaga hubungan baik jangka panjang serta mampu memberikan kepuasan pemegang polisnya adalah dengan menerapkan strategi pemasaran relasional yang kunci keberhasilannya pada kinerja tenaga penjual.

Bush et al. (1990) menyatakan tenaga penjual memainkan peran vital bagi keberhasilan perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personal pemasaran itu dapat menjadi masalah mengingat bahwa pengawasan perilaku individu merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran (Craven et al., 1993).

Sistem pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau supervisor tenaga penjual merupakan peran dalam mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi dan memberikan kompensasi untuk mencapai perilaku tenaga penjual yang baik. Kohli, Shervani dan Challagalla (1998) menelaah pengaruh orientasi supervisor dilihat dari tiga dimensi yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan.

Beberapa penelitian membuktikan pengaruh pengawasan pada kepuasan dan kinerja tenaga penjualan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Cravens et al., (1993) terhadap 144 organisasi yang memberikan dukungan positif pengaruh sistem pengawasan terhadap kinerja tenaga penjual. Raabe dan Beehr (2003) menyatakan karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, mereka membawakap yang menguntungkan untuk tempat kejadian merespon meningkatnya komitmen tenaga penjual kepada perusahaan.

Kinerja tenaga penjual juga dipengaruhi oleh komitmen tenaga penjual, sebagaimana dikemukakan oleh Brett et al. (1995) bahwa komitmen tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini juga dikemukakan Hollenbeck dan Klein dalam Barrick et al. (1993) bahwa semakin besar komitmen tenaga penjual maka akan mengarah pada kinerja penjualan yang lebih baik. Meskipun menurut Mathiew dan Zajac dalam Brett et al. (1995) terjadi hubungan yang lemah antara komitmen dengan kinerja yaitu khususnya pada tenaga penjual yang masih lajang.

Komitmen menurut Gundlach et al. (1995) mengimplikasikan kemauan untuk melakukan pengorbanan dalam mewujudkan keuntungan jangka panjang, dalam hal ini komitmen mencakup motivasi, loyalitas dan kepatuhan pada kebijakan perusahaan.

Penelitian ini merujuk penelitian sebelumnya yang menguji kinerja tenaga penjual dan dua konstruk yang mempengaruhinya yaitu kepuasan yang merupakan hasil dari persepsi pengawasan, dan komitmen tenaga penjual kepada perusahaan.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja merupakan indikasi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya (Skinner, Dubinsky, dan Donnelly 1984). Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana seorang tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh manajer penjualan terhadap dirinya (Challagalla & Shervani, 1996).

Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya (Saphiro dan Weiltz, 1990 dalam Ferdinand, 2004).

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson 1994 dalam Baldauf et al.).

Peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan fokus utama bagi seorang manajer, mengingat keuntungan dan kinerja bisnis sangat bergantung pada besaran penjualan yang diperoleh (Jaramillo et al. 2005). Tenaga penjualan dan kinerjanya merupakan kunci sukses setiap perusahaan, hal ini membawa dampak pada pentingnya pengukuran kinerja tenaga penjualan (Behrman and Wilham D Perreault 1982).

### **Komitmen Tenaga Penjual**

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1993), komitmen organisasi adalah ikatan emosional karyawan untuk organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatannya dalam organisasi saat ini. Pada dasarnya, komitmen organisasi merupakan penilaian terhadap kesesuaian antara nilai-nilai individu dan keyakinan dan orang-orang dari organisasi (Swales 2002).

Komitmen tenaga penjual kepada organisasi atau perusahaan merupakan karakteristik dari tenaga penjual yang telah dianggap penting untuk berbagai alasan. Salah satu alasan utama adalah disebabkan fakta bahwa tenaga penjual yang kurang berkomitmen cenderung akan meninggalkan perusahaan dan tenaga penjual yang berkomitmen biasanya memiliki kinerja yang tinggi (Bashaw dan Grant, 1994).

Sejumlah peneliti meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap tenaga penjualan (Cottondan Tuttle 1986; Ingram dan Lee 1990; Sager 1991). Misalnya, Ingram dan Lee (1990) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang signifikan dalam memahami perilaku tenaga penjualan.

Definisi komitmen menurut Gundlach (1995) adalah maksud untuk memelihara hubungan yang bernilai ke masa depan dengan dua elemen penting yaitu keawetan dan konsistensi waktu. Lusch & Jaworski (1991) mendefinisikan komitmen sebagai reaksi sikap seseorang pada karakteristik organisasi yang mempekerjakannya. Dijelaskan bahwa pada dasarnya mengenai perasaan yang melekat pada tujuan organisasi untuk dirinya sendiri, sehingga dengan komitmen yang tinggi akan mengarah pada hasil individual dan organisasi yang positif.

Brett et al (1995) mengemukakan bahwa komitmen tenaga penjual merupakan sentuhan emosional yang dirasakan tenaga penjual dan sejauh mana tenaga penjual menerima tujuan dan nilai-nilai suatu perusahaan. Sedangkan Mackenzie et al. (1998) menyatakan bahwa komitmen merupakan kemauan untuk memberikan sesuatu dari diri individu yaitu sumbangan bagi kelangsungan organisasi.

Menurut Barrick et al (1993) bahwa tenaga penjual yang berkomitmen maka akan berorientasi pada prestasi, bekerja keras, mempunyai kemauan yang besar untuk berhasil dan berkembang selain itu juga bertanggung jawab, dan mandiri, sehingga selalu berusaha menyelesaikan apa yang dibebankan kepada mereka dan mengarah pada tujuan yang lebih tinggi.

### **Kepuasan Kepada Pimpinan**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja yang mana tenaga penjual menemukan manfaat, pemenuhan, dan memuaskan, atau frustrasi dan tidak memuaskan (Churchill, Ford, dan Walker 1974). Kepuasan kerja adalah variabel yang telah menerima cukup perhatian dalam literatur manajemen. Namun hubungan dengan berbagai variabel sering diperdebatkan. Misalnya, pekerjaan kepuasan dan kinerja telah

ditemukan untuk menjadi terkait dan tidak terkait dalam studi alternatif (cf. Brown dan Peterson 1994; McNeilly dan Goldsmith 1991; Shipley dan Kiely 1986; Simantiras dan Lancaster 1991).

Jaworski et al. (1993) mendefinisikan kepuasan sebagai tingkat dimana karyawan merasa puas dan senang pada pekerjaan yang dihadapinya sedangkan Brown dan Peterson (1993) mendefinisikan kepuasan sebagai suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau positif terhadap pimpinan, penilaiannya terhadap pekerjaan maupun pengalamannya dalam bekerja. Selanjutnya Brown dan Peterson (1994) menyatakan bahwa kepuasan dipandang sebagai sikap dan tindakan dari tenaga penjual sebagai tanggapan pada pekerjaanya.

### **Pengawasan Supervisor**

Supervisor dalam menjalankan pengawasan mempunyai tiga macam orientasi (Challagalla dan Shervani, 1996; Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998 yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan. Pengawasan hasil akhir adalah perilaku supervisor atau pengawas tenaga penjual yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjual yang menjadi bawahannya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan dan menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir.

Tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja akan memandang hasil akhir sebagai suatu sarana untuk memperoleh penghargaan dari orang lain. Mereka ingin dinilai memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya (Ames dan Acher, 1988; Dweck dan Legget; 1998; Nichols dan Dweck, 1979 dalam Sujan, Weitz dan Kumar, 1994).

Perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan aktivitas lebih menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjual. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara koresponden dan lain lain. ( Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998). Dengan demikian pengawasan aktivitas membutuhkan evaluasi dan pengarahan terhadap aktivitas rutin.

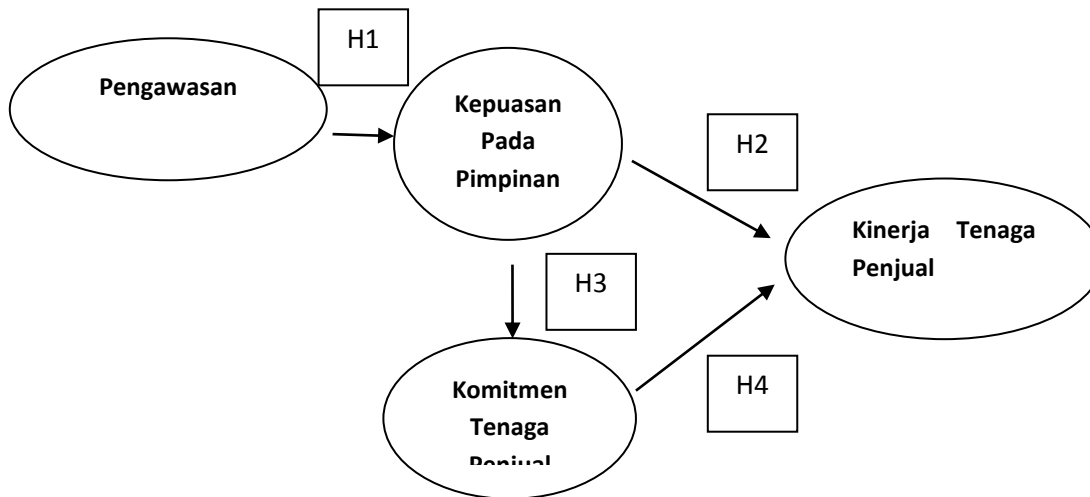
Orientasi kemampuan adalah perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan ketrampilan dan kemampuan individu tenaga penjual yang diawasi. Hal ini ditunjukkan untuk memastikan bahwa tenaga penjual memiliki serangkaian ketrampilan dan kemampuan yang membawa kinerja yang baik. ( Challagalla dan Shervani,1996).

Plank dan Greene (1996) mengatakan bahwa ketrampilan terhadap pekerjaan seperti pengetahuan produk dan pesaing akan berdampak pada perilaku tenaga penjual. Pengetahuan tentang produk yang memadai dan akan membantu tenaga penjual dalam menjawab pertanyaan secara benar, mempunyai pengetahuan tentang area dan kemampuan untuk memadukan membantu tenaga penjual dalam merencanakan presentasi atau menjawab pertanyaan tertentu. Ketrampilan seperti halnya mengevaluasi keinginan konsumen berdampak pada kesuksesan dalam mengumpulkan informasi, demikian juga kemampuan lainnya akan berdampak positif dalam seluruh proses penjualan.

### **MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian Rutherford, Park, Lin-Han (2011) dan Penelitian Challagalla dan Shervani (1996); Kohli, Shervani dan Challagalla (1998). Model konseptual penelitian seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Model Konseptual Penelitian**



### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh pengawasan pada kepuasan**

Menurut Challagalla dan Shervani (1996); Kohli, Shervani dan Challagalla (1998), supervisor dalam menjalankan pengawasan mempunyai tiga macam orientasi yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan. Vande Walle dan Cummings (1997) menyatakan bahwa sebuah orientasi pada hasil memiliki pola karakteristik yang menjelaskan bagaimana seseorang mengartikan dan menanggapi situasi yang menunjang kinerja. Karakteristik yang pertama berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengendalikan atribut-atribut individu yang dimiliki oleh seseorang, artinya sebuah orientasi hasil dikembangkan dari sesuatu atribut yang dimiliki oleh seseorang yang dipandang berpengaruh pada kinerja. Sedangkan karakteristik yang kedua sebuah orientasi pada hasil menunjukkan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang.

Tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja akan memandang hasil akhir sebagai suatu sarana untuk memperoleh penghargaan dari orang lain, sehingga mereka akan merasa puas terhadap pimpinan. Mereka ingin dinilai memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya (Ames dan Acher, 1988; Dweck dan Legget; 1998; Nichols dan Dweck, 1979 dalam Sujan, Weitz dan Kumar).

Pada sebuah teori secara umum tentang input, proses, dan output, proses merupakan suatu hal yang dominan untuk mendapatkan hasil yang baik, sehingga pengawasan terhadap aktivitas sehari-hari sangat penting. Aktivitas untuk mendapatkan informasi lebih mengarah pada peningkatan usaha dan ketahanan tenaga penjual sehingga akan membuat peningkatan dalam kinerja. (Brown dan Peterson, 1994; Sujan, Weitz dan Kumar dalam Callagalla dan Shervani, 1996).

Plank dan Greene (1996) dalam model penelitiannya menyarankan sikap yang mengarah pada ketrampilan dan bahwa ketrampilan berpengaruh pada perilaku tenaga penjual yang akhirnya berujung pada efektivitas penjualan. Pengaruh kemampuan tenaga penjual terhadap kepuasan pada pimpinan sebagaimana dikemukakan Churchill, Ford dan Walker (dalam Brown dan Peterson, 1993) bahwa kepuasan kerja terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,

kepuasan pada pimpinan, kepuasan terhadap pendapatan, kepuasan terhadap kesempatan mendapatkan promosi dan kepuasan dengan rekan pekerja.

Dari paparan di atas dapat dinyatakan bahwa kepuasan kepada pimpinan mengacu pada perasaan puas mendapatkan penghargaan dari pimpinan, puas karena terpenuhi harapannya pada pimpinan, serta adanya perasaan positif yang dirasakan saat mendapatkan arahan dari pimpinan. Dari beberapa temuan di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Pengawasan supervisor berpengaruh terhadap kepuasan pada pimpinan.

### **Pengaruh kepuasan, dan komitmen pada kinerja tenaga penjualan**

Hubungan antara komitmen kepada perusahaan, kepuasan kerja, dan kinerja masih menjadi isu kontroversial dalam riset-riset psikologi (Kolslowsky , Caspy dan Lazar, 1991). Komitmen tenaga penjual kepada perusahaan merupakan ikatan psikologis pekerja untuk perusahaan mereka. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka membawakap yang menguntungkan untuk tempat kerjanya mereson meningkatnya komitmen kepada perusahaan (Raabe dan Beehr, 2003).

Mackenzie et al. (1998) menyatakan bahwa komitmen merupakan kemauan untuk memberikan sesuatu dari diri individu yaitu sumbangan bagi kelangsungan perusahaan. Menurut Barrick et al. (1993) bahwa tenaga penjual yang berkomitmen akan berorientasi pada prestasi, bekerja keras, mempunyai kemauan yang besar untuk berhasil dan berkembang selain itu juga bertanggung jawab, dan mandiri sehingga selalu berusaha menyelesaikan apa yang dibebankan kepada mereka dan mengarah pada tujuan yang lebih tinggi.

Mount dan Strauss (1993) bahwa tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi maka akan memilih bertahan dan berusaha keras mencapai tujuan penjualannya untuk periode waktu yang lama dan mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian Hollenback dan Klein dalam Barrick et al. (1993) menemukan bahwa semakin besar komitmen tenaga penjual pada pekerjaannya akan mengarah kepada kinerja yang lebih baik.

Hipotesis 2 : Kepuasan kepada pimpinan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 3 : Kepuasan kepada pimpinan berpengaruh terhadap komitmen tenaga penjual.

Hipotesis 4 : Komitmen tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga Penjual

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini meliputi seluruh tenaga penjual di perusahaan asuransi di kota Semarang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, merupakan pengambilan sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu (Jogiyanto, 2007). Adapun yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah tenaga penjual yang minimal 1 tahun bekerja di perusahaan asuransi,

Jumlah sampel yang akan dianalisis sekitar 200 responden, hal ini dilakukan untuk memenuhi standar minimal kriteria pengambilan sampel yaitu sebesar lima kali parameter yang diestimasi. Dalam penggunaan alat analisis SEM dipersyaratkan minimal sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 150 responden.

### **Metode Analisis**

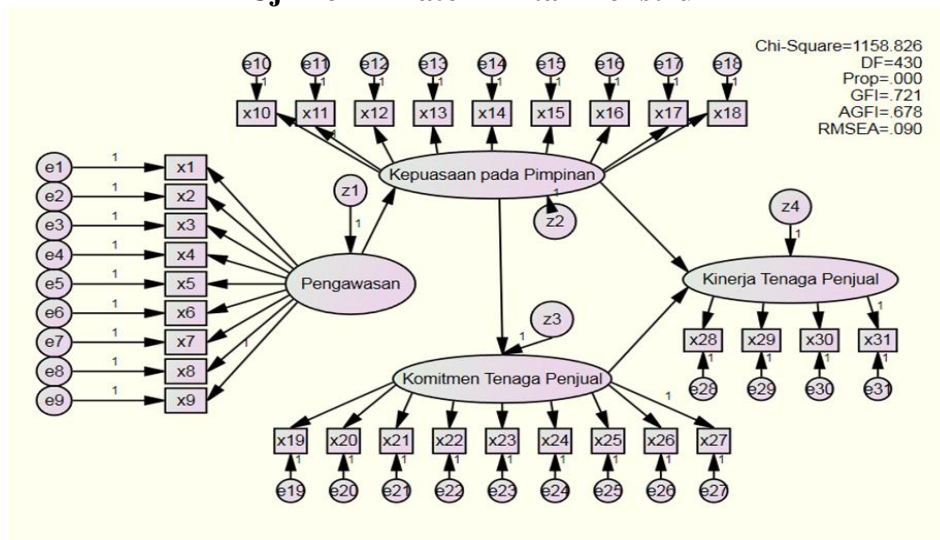
Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausalitas antar konstruk dalam model. Peneliti menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan

menggunakan program AMOS versi 18.0 for windows. Analisis statistik ini mengestimasi persamaan regresi secara terpisah, tetapi saling berhubungan secara bersamaan (simultaneously) dan merupakan alat analisis dengan metodologi statistik yang bersifat confirmatory approach (Byrne, 1998 dalam Tan, 2001).

Uji Konfirmatori antar Kostruk Pengawasan, Kepuasan pada Pimpinan, Komitmen Tenaga Penjual, dan Kinerja Tenaga penjual.

Berdasarkan komputasi AMOS 18.0, Gambar 2 menunjukkan hasil pengujian confirmatory factor analysis. Uji Reliabilitas dan Uji Validitas Konvergen dilakukan, skor untuk factor loading atau standardized regression weight yang dibawah 0.5 harus dibuang dari analisis.

**Gambar 2.**  
**Uji Konfirmatori Antar Konstruk**



Gambar 2 menunjukkan Chi-square sebesar 1158,826 dengan probalitas  $p = 0.000$  hal ini diartikan model tidak fit. Kriteria lain juga memberikan nilai yang tidak fit. Nilai *standardized loading factor* ada 12 indikator yang tidak signifikan yaitu indikator x3, x6, x7, x8, x15, x16, x17, x18, x19, x20, x22, x24 yang nilainya di bawah 0,50. Nilai *loading factor* di bawah 0,50 kita drop dari analisis karena dianggap tidak valid mengukur konstruk. Adapun dari uji validitas diskriminan didapatkan seperti Tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1.**  
**AVE dan Square Correlation Estimate**

	<b>Pengawasan</b>	<b>Kepuasan</b>	<b>Komitmen</b>	<b>Kinerja</b>
Pengawasan	<b>0,721</b>			
Kepuasan	0,256	<b>0,722</b>		
Komitmen	0,208	0.202	<b>0,721</b>	
Kinerja	0,185	0,180	0,177	<b>0,730</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa ke empat konstruk memiliki validitas diskriminasi yang baik, nilai  $AVE \geq \text{square correlation construct}$ , artinya konstruk laten menjelaskan item pengukurannya lebih baik apabila item pengukuran tersebut menjelaskan konstruk lainnya. Uji reliabilitas konstruk dan *variance extracted* ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2**  
***Construct Reliability dan Variance Extracted***

<b>Konstruk</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
Pengawasan	9,56	0,721
Kepuasan	7,86	0,722
Komitmen	10,4	0,721
Kinerja	7,60	0,730

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk instrumen penelitian telah memenuhi syarat diatas 0,6. Sedangkan, hasil-hasil dari *variance extracted* menunjukkan nilai  $\leq 0,5$ , artinya indikator-indikator menjelaskan setiap konstraknya.

### **Estimasi Persamaan Full Model**

**Tabel 3.**

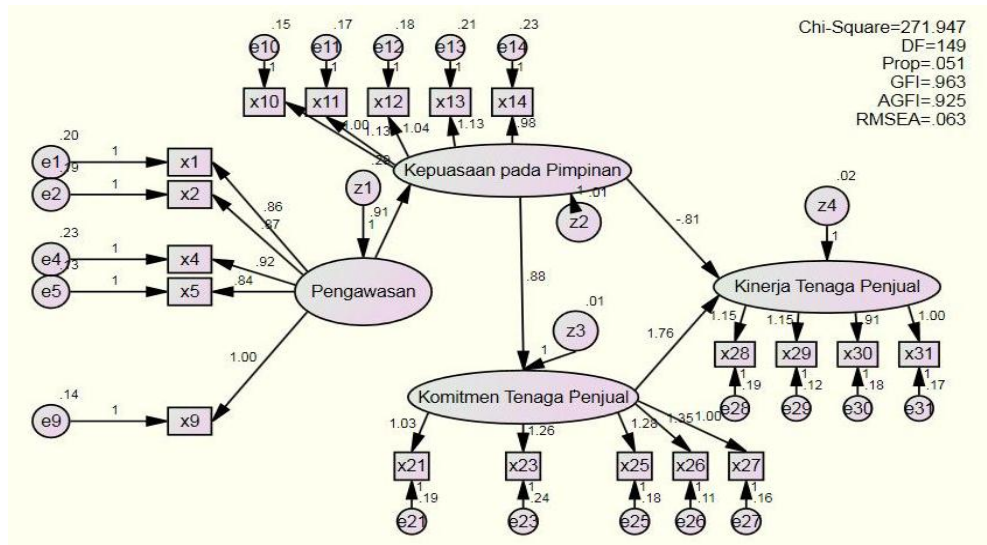
#### **Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* yang Diajukan**

<b>Kriteria</b>	<b>Nilai Kritis</b>	<b>Hasil Model ini</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-square	Kecil	271, 947	Diharapkan kecil
Derajat bebas (df)	Positif	149	Positif
Significance Probability	$\geq 0,05$	,051	Baik
GFI	$\geq 0,90$	,963	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,185	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	,925	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	,063	Baik

Dari tabel diatas dapat dikemukakan bahwa model baik dan dapat terima atau sesuai dengan data. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *probability* (p) dikatakan signifikan apabila nilai  $p \leq 0,05$ .



**Gambar 3**  
**Full Model Struktural**



**tabel 2.**

**Estimasi Parameter untuk Model yang Diajukan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan pada Pimpinan	<--- Pengawasan	.913	.097	9.373	***	par_18
Komitmen Tenaga Penjual	<--- Kepuasan pada Pimpinan	.878	.142	6.193	***	par_19
Kinerja Tenaga Penjual	<--- Kepuasan pada Pimpinan	-.808	.653	-1.236	.217	par_1
Kinerja Tenaga Penjual	<--- Komitmen Tenaga Penjual	1.759	.748	2.351	.019	par_10

Berdasarkan hasil analisis atas model yang diajukan, maka model terbaik yang diterima dan nilai *standardized weinght* pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa hipotesis ke dua (H2) dinyatakan ditolak. Kepuasan pada pimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual karena memiliki faktor loading dengan CR sebesar 1, 236 pada tingkat signifikansi  $p > 0.05$ .

### Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 9,373 dan *factor loading* sebesar 0.913 signifikansi pada  $p < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa H1 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa pengawasan mempunyai pengaruh signifikan dengan kepuasan

pada pimpinan. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa ketika kepuasan kepada pimpinan mengacu pada perasaan puas mendapatkan penghargaan dari pimpinan, puas karena terpenuhi harapannya pada pimpinan, serta adanya perasaan positif yang dirasakan saat mendapatkan arahan dari pimpinan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 6,193 dan *factor loading* sebesar 0.878 signifikansi pada  $p < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa H3 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan pada pimpinan mempunyai pengaruh signifikan dengan komitmen tenaga penjual. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa karyawanpuasdenganpekerjaan mereka, mereka membawasikayang menguntungkanuntuktempat kerjadan meresponmeningkatnya komitmenkepada perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar -1,236 dan *factor loading* sebesar -0,808 tidak signifikansi pada  $p < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa H2 tidak terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa kepuasan pada pimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan dengan kinerja tenaga penjual. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa sikap tenaga yang mengarah pada ketrampilan dan bahwa ketrampilan berpengaruh pada perilaku tenaga penjual yang akhirnya berujung pada efektivitas penjualan. Sehingga dari hasil penelitian ini kinerja tenaga penjual bisa jadi dipengaruhi oleh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pendapatan, kepuasan terhadap kesempatan mendapatkan promosi dan kepuasan dengan rekan pekerja.

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 1 nilai CR sebesar 2,351 dan *factor loading* sebesar 1,7759 signifikansi pada  $p < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa H4 terdukung. Artinya secara statistik dapat ditunjukkan bahwa komitmen tenaga penjual mempunyai pengaruh signifikan dengan komitmen tenaga penjual. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual yang mempunyai komitmen tinggi maka akan memilih bertahan dan berusaha keras mencapai tujuan penjualannya untuk periode waktu yang lama dan mencapai kinerja yang lebih baik.

## **KESIMPULAN**

Hasil dari model penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh kuat pada kepuasan pada pimpinan. Kepuasan pada pimpinan juga meningkatkan komitmen tenaga penjual pada perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil dari penelitian ini kepuasan pada pimpinan tidak berpengaruh pada kinerja tenaga penjual, sehingga dapat disimpulkan meskipun kinerja tenaga penjual meningkat bukan karena dipengaruhi oleh kepuasaannya pada pimpinan, bisa jadi lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pendapatan, kepuasan terhadap kesempatan mendapatkan promosi dan kepuasan dengan rekan pekerja. Sehingga faktor-faktor tersebut penting untuk diteliti di penelitian mendatang.

## **IMPLIKASI PENELITIAN**

Penelitian ini berupaya untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh pengawasan, kepuasan pada pimpinan pada kinerja tenaga penjual asuransi. Pengawasan secara positif mempengaruhi kepuasan pada pimpinan, sedangkan kepuasan pada pimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Sehingga pengawasan tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Komitmen tenaga penjual secara positif mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan

ataupun masukan kepada perusahaan dalam mengelola tenaga penjual dan perbaikan sistem pengawasan tenaga penjual yang akan berdampak pada kepuasan pada pimpinan sehingga kinerja mereka meningkat dan lebih efektif.

Bagi manajer diharapkan penelitian ini akan mampu membantu dalam mengembangkan kerangka manajerial dari kerangka pikir teoritis sebagai arah kebijaksanaan perusahaan untuk tenaga penjual dimasa yang akan datang agar mampu menghadapi persaingan.

### **KETERBATASAN PENELITIAN**

Setiap penelitian tidak terlepas dari sejumlah keterbatasan dan kekurangan, termasuk penelitian ini. Keterbatasan pertama, subyek penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi di kota Semarang. Walaupun penelitian ini ditujukan untuk generalisasi, masih memungkinkan penelitian-penelitian yang sama dengan subyek yang lebih heterogen akan memberikan hasil model yang lebih baik atau temuan-temuan yang berbeda.

Keterbatasan kedua, penelitian ini mengandalkan pada sigle responden untuk memberikan penilaian yang komplek atas sejumlah karakteristik organisasi. Sejumlah peneliti menyatakan bahwa mengandalkan responden tunggal cenderung meningkatkan kesalahan pengukuran acak (Tan, 2001).

### **IMPLIKASI PENELITIAN MENDATANG**

Berdasarkan hasil penelitian terdapat tida impliksi untuk penelitian mendatang. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan subyek penelitian yang tidak hanya tenaga penjual asuransi tetapi organisasi lain seperti tenaga penjual ritel, otomotif, perbankan, pasar modal, dan lain-lain. Hal tersebut akan menciptakan *goodness of fit* dari model yang lebih baik dan varian dalam pengukuran, sehingga meningkatkan generalisasi. Kedua, penelitian mendatang sebaiknya secara *dyadic* yaitu menggunakan dua responden untuk setiap sampel atau dilakukan penelitian ulang untuk sampel yang sama dengan responden yang berbeda agar kesalahan acak yaitu kesalahan dalam pengukuran, hingga menghasilkan angka yang berbeda dapat diminimalkan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Babakus, Emin, David W. Craven, Mark W. Johnston, and William C. Moncrief, 1996, "Examination the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16,3(Summer), 33-46.
- Babakus, E.C, Cravens, D.W, Johnson, M, Moncrief, W.C.,1999. "The Role of Emotional Exhaustions in Sales Force Attitude and Behavior Relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.1, 21,2 (Spring), 109-122.
- , Ramana Madupalli, Brian Rutherford, and John Andy Wood, 2007, "The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (4-5), 311-321.
- Baldauf, Artur, David W.Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Managemant, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiviness," *Journal of Personal Selling & Sales Management* .
- Barrick, M.R, Mount, M.K, Strauss, J.P., 1993, "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives : Test of the Mediating Effects of Goal Setting", *Journal of Apllied Psychology*, Vol. 78.

- Brown, Steven P., and Robert A. Peterson, 1993, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63–77.
- , and ——— 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, 58 (April), 70–80.
- Bush, R.P, Ortinau, D.J Bush, A.J, Hair, J.F., 1990, "Developing A Behavior Based Scale to Assess Retail Tenaga penjual Performance", *Journal of Retailing*, Vol.66.
- Churchill, G, Neil, M.F.,1985, "The Determinants of Tenaga penjual Performance : A Meta Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22.
- Emin Babakus, David W.Cravens, Mark Johnson and William C. Monsrief.1999, "The Role Of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vo. 127, No.1, p.58-70.
- Ferdinad, A ,2002, "Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen (Edisi 2). Semarang: BP Undip.
- Foster, Brian D and W. Cadogan, 1999, "Relationship Selling and Customer Loyalty: An Empirical Investigation".
- Futrell, Charles M., and A. Parasuraman 1984, "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover," *Journal of Marketing*, 48 (4), 33–40.
- Ghozali, I. 2008, *Konsep dan aplikasi dengan Program AMOS 16.0*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph, William Black, Barry Babin, Rolph Anderson, and Ronald Tatham, 2006, *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- <http://suaramerdeka.com>
- Jaworsky, B.J. (1998), "*Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences*", *Journal of Marketing*, Vol. 52.
- Jaworsky, B.J and Kohli, 1991, "*Supervisory Feedback : Alternatif Types adn Their Impact on salespeople's Performance and Satisfaction*", *Journal of Marketing*.
- Kohli, A.K, Shervani,T.A, Challagalla,1998, "*Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors*", Vol. XXXV. May.
- Leonard-Barton, D, Deschamps, I, 1988, "*Managerial Influence in The Implementation of New Technology*", *Journal of Management Science*. Vo.34.No.10.
- Murray R. Barrick, Michael K. Mount, and Judy P. Strauss, 1993, "Conscientiousness and Performance of Sales Representatives : Test of Mediating Effects of Goal Setting", *Journal of Applied Psychology*, Volume 78, No.5, p.715-722.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, 1979, "The Measure of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
- Naseer Noor, T. Ramayah Mohd Ameen S.M.A, Abdul Wahab, 2001, "Determinants of Tenaga penjual Performance", *Journal Startegi Bisnis*, Vol. 6/Tahun IV.
- Neuman, W. Lawrence, 2006, *Social Reseach Methods: Qualitative and Quantitative Approach*, 6thed, USA: Pearson Education Inc.
- Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn, and Albert J. Taylor, 2000, "*An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 2 (Spring), 77–80.
- Pettijohn E. Charles., Linda S Pettijohn, and A.J. Taylor ,2007, "*Does Salesperson Perception of The Importance of Sales Skill Improve Sales Performance, Customer Orientation, job*

- Satisfaction, and Organization Commitment, and Reduce Turnover?”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.XXVII, no. 1.
- Purwanto, BM, 2002, “*The Effect Of Salesperson Stress Factor on Job Performance*”, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Universitas Gadjahmada, 2: 150-169.
- Robert P. Bush, David J. Ortinau, Alan J. Bush, Joseph F. Hair, JR, 1990, “Developing A Behavior Based Scale to Asses Retail Saleperson Performance”, *Journal of Retailing*, Volume.66 No.1.
- Rutherford, Brian, James S. Boles, Alexander G. Hamwi, Ramanda Madupalli, and Leann Rutherford (2009), “The Role of the Seven Dimensions of Job Satisfaction in Salesperson’s Attitudes and Behaviors,” *Journal of Business Research*, 62 (11), 1146–1151.
- Rutherford Brian, Park Jungkun, and Lin-Han Sang, 2011, “*Increasing Job Performance and Decreasing Salesperson Propensity to Leave: An Examination of An Asian Sales Force*”, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.XXVII, no. 1.
- Schillewaert, N, Ahearne ,M.J, Frambach, R.T, Moenaert, R.K., 2000, “The Acceptance of Information Technology in the Sales Force”, *Journal of Marketing*, December.
- Sekaran, U. 2003, “Research Methods for Business”, New York: John Wiley & Son, Inc.
- Tan, K.C. ,2001, ‘A Structural Equation Model of New Product Design and Development’. *Decision Science*, 32(2), 195-2