



## PENGARUH PERILAKU ETIS DAN ORIENTASI PELANGGAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL (Sebuah Studi pada Industri Asuransi Jiwa di Semarang)

S u t o n o

### Abstraksi

*Profesionalisme dalam bidang penjualan merupakan kunci sukses pemasaran masa depan. Tenaga penjual yang profesional adalah seorang yang dapat dipercaya dan selalu berusaha memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan. Kepercayaan dan kepuasan pelanggan hanya dapat dicapai apabila tenaga penjual mampu berperilaku etis dan berorientasi pelanggan dalam setiap aktivitas dan strategi penjualan sehingga dapat meningkatkan hasil penjualan. Penelitian ini menguji bagaimana pengaruh perilaku etis dan orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja hasil melalui kinerja perilaku tenaga penjual. Penelitian ini menggunakan tenaga penjual yang bekerja pada industri asuransi jiwa di Semarang sebagai objek penelitian.*

*Kata Kunci: Nilai Pribadi, Perilaku Etis, Orientasi Pelanggan, Kinerja Penjualan, Kinerja hasil.*

Profesionalitas dan etika bisnis selama ini telah dikesampingkan oleh para praktisi bisnis. Ada kesan memasukkan konsep etika ke dalam struktur bisnis sebagai fundamen profesionalitas terlalu mengada-ada. Semua bentuk penyelewengan diberikan toleransi selama mendatangkan laba.

Bisnis dianggap sebagai ajang kompetisi belaka. Segala kompetensi, keahlian, keterampilan, potensi dan modal lainnya ditujukan untuk memenangkan kompetisi. Praktisi bisnis sering tergiur dengan keuntungan jangka pendek. Akibatnya mereka sering mengabaikan nilai-nilai etika.

Bisnis pun dijalankan secara tidak jujur, tidak adil, tidak wajar, penuh mark-up, kolusi tender, manipulasi, penggelapan informasi, korupsi dan sebagainya.

Mereka lupa bahwa proses bisnis adalah juga ajang pertarungan reputasi. Sekali reputasi hancur dampaknya seumur hidup. Sebaliknya, proses bisnis yang berlangsung di bawah kendali etika dapat mengundang simpati dan empati. Hasilnya adalah promosi gratis terus menerus, sekaligus peluang bisnis dan keuntungan berkelanjutan (Manajemen, No.129, p.7)

Profesionalisme dalam bidang penjualan merupakan kunci sukses pemasaran masa depan. Tenaga penjualan yang profesional adalah seorang yang dapat dipercaya, beretika, tidak memanipulasi fakta dan selalu berusaha memberikan kepuasan maksimal sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen dan pelanggan. Dengan demikian menjadi seorang tenaga penjualan yang profesional, aspek etika mempunyai

pengaruh yang penting (Ingram, 1988 dalam Keilor et al., 1999, p.104).

Dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, banyak perusahaan yang mendorong para tenaga penjual untuk memiliki orientasi terhadap pelanggan dalam menjalankan pekerjaannya. Tenaga penjual merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen dan memenuhi kepuasan konsumen.

Oleh karena itu semua semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku tenaga penjual yang sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian mejadi kebiasaan. Kebiasaan yang harus dikembangkan antara lain; tepat waktu, tepat janji, tidak mengumbar janji, senantiasa berbuat lebih baik, memberi pilihan (jangan terlalu banyak sehingga membingungkan pelanggan), memperlakukan pelanggan dengan baik, kontak langsung secara ramah (O'Hara et al., 1991, p.61).

Tenaga penjualan yang memiliki nilai-nilai moral akan mendorong individu tersebut berperilaku etis, sehingga aktivitas penjualan yang dilakukan tetap memperhatikan dan menghormati hubungannya dengan pelanggan. Nilai moral yang dimiliki individu akan dapat menjelaskan bagaimana individu mempunyai standar etika yang harus dipenuhi dalam bisnis (Schwepker dan Ingram, 1996, p. 1152).

Pada dekade terakhir ini, kepedulian pada masalah-masalah etis dalam bisnis khususnya dalam pemasaran mendapat perhatian besar dan telah menghasilkan banyak pengembangan teori khususnya dalam bidang etika pemasaran. Teori ini telah memfasilitasi banyak studi empiris dalam bidang etika pemasaran (Honeycutt et al., 1995, p.224).

Meskipun telah banyak penelitian tentang pengaruh perilaku terhadap kinerja tenaga penjualan tetapi menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan bervariasi. Penelitian Honeycutt et al. (1995, p.224) membuktikan bahwa perilaku etis berhubungan positif dengan kinerja (hasil) tenaga penjualan di Amerika Serikat, tetapi di Taiwan menunjukkan hal sebaliknya (negatif).

Sementara Schwepker dan Ingram (1996, p.1155) menemukan bahwa keputusan moral berpengaruh positif dengan kinerja (perilaku) tenaga penjualan. Namun, penelitian Howe et al. (1994, p.503) menemukan hal yang kontradiktif, bahwa perilaku etis berkorelasi negatif dengan orientasi pelanggan dan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja (hasil) penjualan.

Penelitian yang berhubungan dengan perilaku etis tenaga penjualan menyajikan wawasan yang mengandung nilai problem potensial yang dihadapi tenaga penjualan dari hari ke hari.

Menurut Dubinsky dan Ingram (dalam Howe et al., 1995, p.497), upaya-upaya yang dibuat manajer penjualan untuk mengurangi sejumlah konflik etis yang dialami tenaga penjualan bisa mengarah pada tingkat perputaran tenaga penjualan yang lebih rendah, pelanggan lebih puas dan meningkatkan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Salah satu tenaga penjualan yang sering menghadapi konflik atau dilema etis adalah tenaga penjualan produk asuransi atau biasa disebut agen asuransi.

Produk asuransi, seperti asuransi jiwa, adalah abstrak dan kompleks dan sering menfokuskan pada keuntungan mendatang yang sukar untuk dibuktikan.

Oleh karena sifat produk asuransi yang sulit, banyak konsumen asuransi tidak pernah memahami secara pasti apa yang mereka beli. Sehingga, hubungan

pemasaran adalah suatu strategi penting dalam menghadapi dilema ini dan pelayanan dalam bentuk kepercayaan yang sukar untuk dievaluasi setelah dibeli dan digunakan (Howe et al., 1995, p.497)

Agen asuransi, sebagai tenaga penjualan yang memberikan pelayanan kompleks, harus membangun hubungan atas dasar kepercayaan antara mereka dan nasabahnya untuk mempromosikan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Crobsy et al. dalam Howe et al., 1995, p.497). Praktik pemasaran etis dalam industri asuransi menyajikan sistem yang berakar dari hubungan yang berdasarkan kepercayaan antara agen asuransi dan nasabahnya (Oakes dalam Howe et al., 1995, p.497).

Hubungan kepercayaan juga dipromosikan melalui perilaku yang berorientasi pelanggan yang ditunjukkan penyedia jasa. Agen asuransi seharusnya secara aktif bekerja dalam perilaku etis dan berorientasi pelanggan untuk mengembangkan hubungan yang saling menguntungkan.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah penelitian mengenai pengaruh perilaku etis dan orientasi pelanggan menunjukkan hasil yang tidak konsisten sehingga perlu dilakukan penelitian kembali dengan *setting* penelitian yang berbeda sebagaimana yang disarankan oleh Howe et al. (1994), Schwepker dan Ingram (1996), Honeycutt et al. (1995) dalam *future reseach*-nya

Adapun pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimana pengaruh perilaku etis dan orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja hasil melalui kinerja perilaku tenaga penjual.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Etika Bisnis

Etika didefinisikan sebagai prinsip-prinsip perilaku yang benar dan atau baik, dan ketentuan/standar perilaku suatu profesi (Bruce, 1994, p. 241). Etika mempunyai pengertian yang luas yang meliputi suatu proses penentuan yang kompleks tentang apa yang harus dilakukan seseorang dalam situasi tertentu. Proses itu meliputi penyeimbangan pertimbangan sisi dalam (*inner*) dan sisi luar (*outer*) yang disifati oleh kondisi unit dari pengalaman dan pembelajaran masing-masing individu (Wald et.al dalam Imam Gozali, 2002, p.2)

Sedangkan etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip dan standar moral yang membimbing perilaku dalam dunia bisnis (Ferrell dan Fraedrich, 1991 dalam Eastman et al., 1996). Prinsip-prinsip etika bisnis menurut Muslich (1998, p.20) meliputi ; prinsip otonomi, kejujuran, tidak berniat jahat, keadilan dan hormat pada diri sendiri. Etika bisnis menganut menganut metode-metode dan tujuan etika normatif terhadap kebutuhan-kebutuhan spesifik suatu jenis pertimbangan yang menyangkut kebijakan bisnis, norma dan nilai bisnis. Etika ini menilai dan menentukan standar-standar moral yang sesuai dengan lingkungan spesifik dalam masyarakat modern, yaitu bisnis (Pratley, 1997, p.83).

Etika kerja Protestan menggambarkan sikap konservatif terhadap nilai prestasi, kesetaraan, ketaatan, kesucian, keamanan, keselamatan dan kesopanan (Furham; Furham dan Koritsa dalam Saks et al., 1996, p.227). Sementara dalam konteks Islam, etika kerja bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad. Etika kerja Islam memandang dedikasi dalam bekerja adalah kebajikan. Usaha yang maksimal

harus dilakukan seseorang dalam bekerja karena hal itu merupakan kewajiban seorang individu yang mampu. Etika kerja Islam menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian (*accomplishment*). Kerja keras dipandang sebagai kebajikan dan barang siapa yang bekerja keras akan berhasil dalam hidupnya dan sebaliknya tidak bekerja keras sebagai penyebab kegagalan hidup (Ali, 1988 dalam Gozali, 2002, p.3).

Sedangkan etika kerja yang akhir-akhir ini mendapat perhatian dalam literatur perilaku organisasi mengandung beberapa nilai kerja seperti prestasi, kepedulian, keadilan dan kejujuran (Meglino et al, 1998, p.426)

### Etika Pemasaran

Etika pemasaran didefinisikan sebagai penyelidikan sifat dan latar belakang keputusan moral, standar dan ketentuan perilaku yang berhubungan dengan keputusan pemasaran (Singhapakdi dan Vitell, 1992, p.4).

Sedangkan implementasi Islam dalam variabel-variabel bauran pemasaran, misalnya pada produk, barang dan jasa yang ditawarkan adalah yang berkualitas atau sesuai dengan sesuai dengan dijanjikann. Pada variabel harga, terhadap pelanggan akan disajikan harga yang kompetitif. Pada variabel saluran distribusi, tidak pernah melakukan kezaliman terhadap pesaing, suap dan menghalalkan segala cara. Pada variabel promosi, menghindari iklan porno, bohong dan juga menghalalkan segala cara (Yusanto dan Widjajakusuma, 2002, p.170).

Dalam pemasaran, isu-isu etika diturunkan dari hubungan profesional pemasaran dengan pihak-pihak yang terkait dalam proses pertukaran, meliputi anggota-anggota organisasi, pelanggan, kompetitor dan masyarakat umum. Masing-masing pihak mempunyai tugas dan

tanggung-jawab. Dalam hal pemenuhan tugas dan tanggung-jawab muncul konflik yang menciptakan suatu persoalan etis. Sebagai contoh, profesional pemasaran mempunyai suatu tanggung jawab untuk memperlakukan pelanggan organisasi dengan fair melalui pemberian garansi produk, tetapi pada saat yang sama, mereka mempunyai tanggungjawab untuk mencapai tujuan memaksimalkan keuntungan bagi organisasi mereka.

Usaha mempertemukan tujuan organisasi dan pemberian garansi produk dapat menciptakan persoalan etis. Persoalan etis dalam pemasaran berputar sekitar keseimbangan tugas dan tanggungjawab diantara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pertukaran (Akaah dan Lund, 1994, 418).

Dengan adanya sifat dari persoalan etis, penelitian terdahulu telah memfokuskan pada penggambaran tugas dan tanggungjawab profesional pemasaran dalam proses pertukaran atau penelitian praktik-praktik pemasaran yang memiliki persoalan etis. Hasil penelitian tersebut telah mengidentifikasi beberapa persoalan etis yang perlu dikurangi oleh praktisi pemasaran, yaitu: hadiah, suap, diskriminasi harga dan penentuan harga yang tidak fair, ketidakjujuran advertensi, praktik kompetisi yang tidak fair, membohongi pelanggan, praktik kredit yang tidak *fair* dan *overselling*, kolusi harga dengan kompetitor, ketidakjujuran dalam membuat dan menjaga kontrak, tidak *fair* pada karyawan dan termasuk dalam perekrutannya (Aumhart, 1961; Brenner & Molander, 1977; Hunt et al., 1984, dalam Akaah dan Lund, 1994, 418).

### Perilaku Etis

Penelitian Newstrom dan Ruch's (Akaah dan Lund, 1994, p. 418) menyarankan beberapa kebiasaan perilaku

tidak etis yang harus dihindari oleh pelaku bisnis yang dirangkum dalam enam batasan dimensi non etis, yaitu: mementingkan diri sendiri, menyalahkan orang lain, menyuap, memalsukan, *mark-up* dan menipu.

Menurut peraturan perundang-undangan New Zealand yang mengatur tentang larangan praktik usaha yang tidak jujur dan tidak wajar (*Fair Trading Act 1996*), ada tiga jenis perilaku usaha yang dilarang :

- ◆ *Misleading and Deceptive Conduct*: perilaku usaha yang menyesatkan atau memperdaya seseorang hingga menimbulkan kekeliruan.
- ◆ *False Representation*: larangan kepada seseorang untuk membuat pernyataan yang tidak benar dalam berbisnis.
- ◆ *Unfair Practices*: larangan terhadap beberapa teknik menjual yang dianggap menyesatkan atau tidak wajar seperti sistem penjualan piramida atau menggunakan pelecehan atau bentuk kekerasan lainnya (Irvan Rahardjo, 2001, p.64).

Sementara Dewan Asuransi Indonesia (DAI) menetapkan Kode Etik Agen Asuransi, khususnya agen asuransi jiwa dan kesehatan di Indonesia, mengingat sampai saat ini perusahaan asuransi jiwa dan kesehatanlah yang menggunakan agen asuransi sebagai saluran distribusinya (Sendra, 2002, p.124). Adapun isinya sebagai berikut:

- ◆ Menjunjung tinggi kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan dengan bersikap ramah, sopan, tertib dan jujur dalam melaksanakan tugas/pekerjaan serta berusaha dengan kemampuan/pengetahuan yang ada meningkatkan kesadaran berasuransi bagi masyarakat dan perusahaan yang diwakili.

- ◆ Berjanji tidak melakukan pekerjaan/tugas rangkap untuk perusahaan asuransi jiwa lainnya.
- ◆ Mengutamakan kepentingan para pemegang polis dan perusahaan dengan selalu memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pemegang polis maupun kepada mereka yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi.
- ◆ Menggunakan cara yang layak dan tidak melanggar kode etik untuk mendapatkan/menutup calon pemegang polis dan dengan tegas menolak segala cara yang menurunkan derajat profesi pemasaran asuransi jiwa serta tidak akan memberikan pernyataan-pernyataan dan janji-janji yang menyimpang dari ketentuan polis yang ada.
- ◆ Berusaha meningkatkan kemahiran sebagai seorang agen dengan menguasai berbagai hal yang menyangkut peraturan-peraturan perasuransian serta terus menerus menambah ilmu pengetahuan terutama yang menyangkut bidang asuransi.
- ◆ Memberikan keterangan yang benar dan lengkap serta tepat agar pemegang polis dapat mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan.
- ◆ Berusaha menjadi suri tauladan dalam tugas maupun sikap sehari-hari serta senantiasa memupuk kerjasama konstruktif dengan rekan-rekan seprofesi.
- ◆ Menyadari bahwa apabila melanggar kode etik dapat dikenakan sanksi pencabutan ijin usaha/lisensi keagenan.

Disamping itu ada beberapa perilaku yang dilarang untuk dilakukan oleh seorang agen asuransi dalam pekerjaannya sehari-hari :

- ◆ Melakukan propaganda yang dapat mendiskreditkan dan merusak nama baik atau citra perusahaan asuransi.
- ◆ Melakukan pekerjaan menjual produk asuransi tanpa memiliki lisensi atau simas (surat izin menjual asuransi) yang dikeluarkan oleh perusahaan sendiri atau lembaga yang berwenang untuk itu.
- ◆ Mencari keuntungan pribadi dari jabatan atau profesinya sebagai agen dengan berpindah dari perusahaan asuransi yang satu ke perusahaan asuransi lainnya.
- ◆ Melakukan pemindahan atau pembelian pemilik polis dari perusahaan lain (*twisting*) untuk mendapatkan kinerja atau prestasi dari perusahaannya.
- ◆ Menjual produk asuransi dengan memberikan keterangan atau penjelasan yang kurang transparan dan kurang jujur sehingga dapat menyebabkan pemilik polis salah memilih produk yang tepat (*in correct selling*) atau jumlah uang pertanggungan terlalu besar (*over selling*).
- ◆ Melakukan penjualan produk asuransi dengan janji (*iming-iming*) potongan atau diskon dan hadiah lainnya (*rabat*).
- ◆ Menyalahgunakan premi asuransi, santunan (*claim*) asuransi pemilik polis atau tertanggung, yang dapat merugikan pihak penanggung atau pemilik polis atau penerima manfaat asuransi.
- ◆ Menyembunyikan dan memalsukan data dan informasi calon pemilik polis atau tertanggung dan penerima manfaat, dengan tujuan untuk mendapatkan provisi atau komisi yang besar yang menguntungkan diri sendiri.

### Nilai Pribadi (*Personal Value*)

Nilai-nilai adalah harapan dan gambaran yang lebih umum tentang perilaku manusia, yang mungkin sadar atau atau tertanam secara sangat dalam sehingga tidak dapat dirumuskan secara verbal. Dengan demikian, nilai-nilai dapat didefinisikan sebagai gambaran yang abstrak, kolektif yang manusia percaya bahwa hal itu adalah benar, baik dan layak untuk dikejar (Pratley, 1997, p.16). Pada masa yang penuh dengan perubahan moral secara cepat, tuntutan untuk menyesuaikan diri dan meningkatnya sikap mementingkan diri sendiri, kita perlu memiliki seperangkat kaidah moral atau seperangkat nilai yang telah mapan untuk membuat hidup lebih mudah.

Sementara Buzan (2003,p.22-23) mendefinisikan nilai sebagai panduan-panduan untuk bertindak atau bersikap yang berasal dalam diri kita sendiri, prinsip-prinsip tentang bagaimana kita menjalani hidup dan mengambil keputusan. Nilai adalah moral dan dasar perilaku yang kita tetapkan untuk diri kita sendiri, yang kebanyakan mencakup konsep-konsep universal seperti kebenaran, kejujuran, ketidakberpihakan, keadilan, kehormatan dan lain-lain. Standar perilaku seperti ini penting sekali bagi kita baik secara pribadi maupun sosial karena tanpa semua itu kekacauan dan anarki akan muncul.

Konsep nilai dianggap abadi. Nilai cukup stabil memungkinkan kehidupan personal dan sosial, tetapi pada saat yang sama tidak cukup stabil mengikuti perubahan individual dan sosial. Struktur nilai individu dapat berfungsi sebagai prediktor yang stabil dan temporal dari keputusan etis pemasaran pada situasi yang berbeda. Nilai juga dapat dianggap sebagai suatu keyakinan. Nilai adalah sikap yang memberikan petunjuk atau sebaliknya dengan beberapa maksud atau tujuan akhir yang diinginkan atau tidak

diinginkan. Ada dua batasan kategori nilai, yaitu nilai instrumental (*instrumental values*) yang merepresentasikan cara/petunjuk perilaku dan nilai terminal (*terminal values*) yang merepresentasikan pernyataan/tujuan akhir yang diinginkan (Rokeach dalam Akaah dan Lund, 1994, p. 418).

Terdapat lima asumsi tentang sifat nilai, yaitu relatif kecil jumlahnya, individu memiliki nilai yang sama dengan tingkat/derajat yang berbeda, diorganisasikan dalam sistem nilai, anteseden nilai adalah masyarakat, institusi dan personalitas, konsekuensi nilai dimanifestasikan dalam keseluruhan fenomena yang sebenarnya (Rokeach dalam Akaah dan Lund, 1994, p.420).

Nilai dibedakan menjadi dua, yaitu nilai personal dan nilai organisasional. Nilai personal diukur melalui empat dimensi, yaitu; intelektualitas, kejujuran, pengendalian diri dan religiusitas. Nilai organisasional diukur melalui tiga dimensi, yaitu; pelayanan, produktivitas, dan kepemimpinan. Berdasarkan literatur yang ada, baik nilai personal dan nilai organisasi berdaya guna dalam pengambilan keputusan organisasi. Nilai organisasi menyajikan *sense of direction* pada anggota organisasi dalam mengambil pilihan diantara opsi dan sudut pandang yang bertentangan. Sedangkan nilai personal mempengaruhi eksekutif dalam mengambil keputusan (Akaah dan Lund, 1994, p.420).

### Orientasi pelanggan

Perilaku yang berorientasi pelanggan menunjukkan derajat penyedia jasa mempraktikkan konsep pemasaran melalui upaya membantu pelanggan mengambil keputusan pembelian yang akan memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Makin tinggi orientasi

pelanggan, penyedia jasa biasanya bekerja dalam perilaku menghantarkan pada kepuasan jangka panjang pelanggan (Saxe dan Weitz dalam Howe et al 1994, p. 497).

Cara terbaik untuk menghasilkan kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaing tetapi pada pelanggannya. Hal ini berarti bahwa rasionalitas ekonomis akan menuntun manajemen perusahaan lebih memilih memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensialnya dengan mengembangkan strategi yang *customer-oriented* (Ferdinand, 2002, p.152).

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan. Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu dan pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan (Despande et al., 1993 dalam Wahyono, 2002, p.26).

Orientasi pelanggan menunjukkan keinginan penyedia jasa untuk membantu pelanggan mengambil keputusan pembelian yang memuaskan, membantu pelanggan menilai kebutuhan, menawarkan pelayanan yang memuaskan kebutuhan pelanggan, mendeskripsikan pelayanan secara tepat, menghindari taktik manipulatif, dan menghindari taktik tekanan tinggi (Howe et al., 1994, p. 497)

Kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin

mereka rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan (Slater dan Narver, 1990 dalam Wahyono, 2002, p.26). Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan umumnya menunjukkan sebuah perilaku yang lebih responsif, misalnya melalui kebijakan purna jual dan kecepatan dalam memberi tanggapan terhadap keluhan-keluhan pelanggan (Ferdinand, 2000a dalam Wahyono, 2002, p.26)

### **Kinerja Perilaku**

Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Grant et al. (2001, p.168) mendefinisikan kinerja perilaku tenaga penjualan sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga penjualan ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya seperti membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan, melakukan presentasi yang efektif kepada calon pembeli atau pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Berbagai aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh hasil penjualan. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjualan mungkin tidak memberikan hasil secara langsung (Behrman dan Perreault; 1982, Weitz; 1981 dalam Baldauf et al., 2001, p. 112).

Tenaga penjualan mempunyai pengendalian yang lebih pada aktivitas penjualan daripada hasil penjualan (Cravens et al; 1993, p.50) karena jumlah hasil penjualan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang sulit dikontrol oleh tenaga penjualan (Jaworski dan Kohli, 1991, p.199). Oleh karena itu, perilaku

tenaga penjualan harus menjadi fokus dari evaluasi kerja.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, manajer penjualan seharusnya mengidentifikasi dan menjelaskan kepada tenaga penjualan mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya dan tujuan yang ingin dicapai. Manajer juga mengarahkan dan memberi umpan balik kepada tenaga penjualan.

Dengan demikian, tenaga penjualan memperoleh kejelasan pekerjaan untuk mencapai kinerja perilaku yang diharapkan perusahaan (Dubinsky et al., 1994, p. 226). Sementara Stiles mengevaluasi kinerja tenaga penjualan melalui hubungan tenaga penjualan dengan pelanggan, kemampuan organisasi, keterampilan menjual, pengetahuan produk, pengetahuan program dan kualitas personal (1990, p.16).

### **Kinerja Hasil**

Kinerja hasil merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil penjualan yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjualan (Behrman dan Perreault; 1982, Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al.; 2001, p.112). Dasar evaluasi kinerja meliputi variabel kualitatif dan kuantitatif. Variabel kuantitatif mencakup faktor output (hasil) dan faktor input (usaha). Volume penjualan, jumlah pelanggan, laba yang diperoleh, jumlah pesanan merupakan faktor output (Jackson, 1995, p.57).

Dalam sistem evaluasi yang didasarkan pada output, evaluasi tenaga penjualan didasarkan pada hasil penjualan yang dapat dihitung, namun tidak mengevaluasi bagaimana mereka dapat mencapai hasil tersebut (Churchill, Ford dan Walker 1993 dalam Jackson, 1995,

p.58). Ada perbedaan mendasar antara pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran kuantitatif menggunakan data-data obyektif sedangkan pengukuran kualitatif menggunakan persepsi subyektif evaluator (Jackson, 1995, p.58). Ukuran kinerja secara kuantitatif lebih obyektif dan lebih mudah untuk distandarisi dan dilakukan, namun ukuran secara kuantitatif kadang dapat mempunyai kesalahan. Sebagai contoh, hasil penjualan dapat diakibatkan oleh sejumlah besar faktor lingkungan yang hanya mampu sedikit dikendalikan oleh tenaga penjualan (Morris et al., 2001, p.26).

Penelitian membuktikan bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar, menjual produk yang berprofit margin tinggi, mampu meningkatkan dan merespon produk-produk baru (Tansu, 1999, p.102). Kinerja tenaga penjualan dinilai melalui beberapa aspek seperti antara lain menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, memenuhi target penjualan, menjual produk yang berprofit margin tinggi dan penjualan produk baru (Sujan et al., 1994, p.47).

Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam tanggungjawab pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan yang berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki tenaga penjualan (Baldauf et al., 2001, p.112).

Karena tuntutan tugas penjualan maka logis bahwa lebih banyak tenaga penjualan yang cerdas mengembangkan

lebih banyak kategori pengetahuan dan pertanda-pertanda yang memuaskan. Tenaga penjualan yang memiliki pengetahuan yang lebih tinggi mengenai penawaran produk akan menampilkan kinerja pengetahuan teknis yang lebih tinggi, yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan tujuan perusahaan. Selanjutnya, kinerja pengetahuan teknis yang lebih tinggi akan menyebabkan hasil-hasil yang menguntungkan (Oliver dan Anderson, 1994).

Dalam melakukan presentasi penjualan, tenaga penjualan memberikan informasi mengenai produk dengan menekankan manfaat yang dapat diperoleh pembeli dengan memperlihatkan keistimewaan-keistimewaan produk. Aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh perhatian, menimbulkan minat, membangkitkan keinginan dan menghasilkan tindakan dari pembeli (Kotler, 1997, p.297).

Upaya yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan untuk membangun hubungan yang efektif dengan pembeli atau pelanggan adalah dengan memberikan berbagai pelayanan, misalnya mengkonsultasikan masalah pembeli dan mengirim produk dengan tepat waktu (Kotler, 1997, p.280). Tenaga penjualan harus memastikan bahwa pelanggan tidak terlupakan dengan menjadwalkan kunjungan berikutnya sebagai tindak lanjut jika pesanan telah diterima. Kunjungan ini akan mendeteksi masalah yang ada dan meyakinkan pelanggan bahwa tenaga penjual menaruh perhatian (Kotler, 1997, p.298). Aktivitas ini dilakukan sebagai upaya mempertahankan pelanggan.

#### Nilai Pribadi dan Perilaku Etis

Rokeach menegaskan bahwa nilai adalah sesungguhnya penentu semua jenis perilaku yang dapat disebut perilaku social

dari aksi sosial, sikap dan ideologi, evaluasi, keputusan moral dan justifikasi diri sendiri dan orang lain, perbandingan diri sendiri dengan orang lain, presentasi diri dan berusaha untuk mempengaruhi orang lain (Akaah dan Lund, 1994, p.20).

Penelitian Singhapakdi dan Vitell (1993, p.529) menemukan bukti bahwa pengambilan keputusan etis praktisi pemasaran dijelaskan secara parsial oleh nilai personal melalui dimensi kegairahan (*excitement*), diterima dengan baik (*being well respected*), kebersamaan (*sense of accomplishment*) dan menghargai diri sendiri (*self respect*). Sementara Akaah dan Lund (1994, p.423) menemukan bukti bahwa nilai personal berpengaruh terhadap perilaku etis meskipun tidak signifikan melalui dimensi intelektualitas (*intellectualisme*), kejujuran (*honesty*), pengendalian diri (*self control*) dan religiusitas (*religiousness*).

Dalam penelitian ini, nilai personal diukur dengan menggunakan tiga indikator mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Akaah dan Lund (1994) dan Yusanto dan Widjajakusuma (2002) yaitu: intelektualitas, integritas dan religiusitas. Sedangkan perilaku etis diukur dengan menggunakan tiga indikator perilaku tidak etis yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Akaah dan Lund (1994) yaitu: mengutamakan kepentingan pelanggan, menginformasikan secara benar dan menutup penjualan secara adil.

Berdasarkan konsep dan penelitian di atas, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

*H1: Semakin tinggi nilai pribadi, maka semakin tinggi perilaku etis tenaga penjual*

### Perilaku Etis dan Kinerja Perilaku

Penelitian Honeycutt et al. (1995, p.224) menunjukkan bahwa perilaku etis berhubungan positif dengan kinerja hasil tenaga penjualan di Amerika Serikat, tetapi sebaliknya di Taiwan, perilaku etis berhubungan negatif dengan kinerja hasil tenaga penjualan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara perilaku etis dan orientasi pelanggan. Sementara Schwepker dan Ingram (1996, p.1155) menemukan bukti bahwa keputusan moral berpengaruh positif dengan kinerja (perilaku) tenaga penjualan melalui dimensi pengontrolan pengeluaran, pencapaian sasaran penjualan, pengetahuan teknis dan presentasi penjualan pada tenaga penjual pria, sudah kawin, berusia 40 tahun atau lebih, berpendidikan tinggi, berpengalaman 16 tahun atau lebih, berpenghasilan tinggi, metode kompensasi kombinasi (gaji dan komisi/bonus) dan penjualan produk jasa.

Kesuksesan tenaga penjualan berfokus pada pelanggan, mendapatkan kepercayaan dan respek pelanggan dan mengembangkan hubungan kemitraan dengan pelanggan. Menurut Hawes et al (1989 dalam Schwepker dan Ingram ;1996, p.1153), untuk mengembangkan kepercayaan berdasarkan kemitraan dengan pelanggan, tenaga penjualan harus menunjukkan paling sedikit satu bentuk perilaku penjualan etis, kejujuran. Kepercayaan dimunculkan untuk memfasilitasi kerjasama, komitmen pembeli pada tenaga penjualan, pengembangan dan pemeliharaan hubungan jangka panjang antara pembeli dan tenaga penjualan.

Bingham dan Dion (1991 dalam Schwepker dan Ingram, 1996., p. 1153) menyatakan bahwa pembeli cenderung membeli dari tenaga penjualan yang mereka percaya. Berorientasi kepada pelanggan, membangun hubungan baik

dan membuat penjualan adalah bagian dari tugas tenaga penjualan. Kejujuran, dan tenaga penjualan yang lebih etis kemungkinan besar dapat mencapai tujuan dan meningkatkan kinerjanya.

Plank et al. (1999 dalam Cempakasari dan Yoestini, 2003, p.73) mengungkapkan bahwa apabila terjadi hubungan antara penjual dan pembeli, maka yang harus diperhatikan adalah kepercayaan pembeli kepada penjual. Kepercayaan itu merupakan cerminan dari keandalan penjual dan wujud dari tanggung jawab penjual karena telah mendapat pengertian yang baik dari pembeli. Dapat dipahami bahwa peran tenaga penjualan dalam merebut perhatian pembeli adalah sangat penting. Dinyatakan pula bahwa pembeli menyadari bahwa pembeli harus dapat bersandar pada apapun yang dikatakan atau dijanjikan oleh tenaga penjualan pada saat pembeli harus bergantung kepada kejujuran dan keandalan tenaga penjualan. Liu dan Leach (2001 dalam Cempakasari dan Yoestini, 2003, p.73) mengutip penelitian Anderson dan Narus yang menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan diantara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada.

Bakdauf et al. (2001, p. 122) mengevaluasi kinerja perilaku melalui enam dimensi yaitu: membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi penjualan yang efektif, memahami produk dan aplikasinya, menyajikan umpan balik kepada manajemen, memahami kebutuhan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Sementara Schwepker dan Ingram (1996, p.1155) mengukur kinerja tenaga penjualan melalui dimensi pengontrolan pengeluaran, pencapaian sasaran penjualan, pengetahuan teknis

dan presentasi penjualan. Moris et al. (1991) mengukur kinerja tenaga penjualan secara kualitatif melalui kemampuan, keterampilan dan pengetahuan tenaga penjual. Kinerja perilaku dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Schwepker dan Ingram (1996) dan Baldauf et al. (2001) yaitu ; memahami produk, presentasi penjualan yang efektif , membangun hubungan yang efektif dan mempertahankan pelanggan.

Berdasarkan konsep dan hasil penelitian di atas hipotesis yang dapat diajukan adalah:

*H2: Semakin tinggi perilaku etis, maka akan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual*

#### **Orientasi Pelanggan dan Kinerja Perilaku**

Tenaga penjualan yang berorientasi pada pelanggan secara langsung berhubungan kepuasan pelanggan dan secara tidak langsung berhubungan dengan kepuasan tenaga penjualan (Goff et al dalam Boles et al., 2001, p.3). Penelitian SOCO sebelumnya mengindikasikan bahwa tenaga penjualan yang mengambil pendekatan penjualan berorientasi pelanggan secara positif mempengaruhi kualitas hubungan antara pembeli dan penjual (Williams dan Attaway, 1996, p.44). Penemuan ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan, efektivitas penjualan dan tingkat sukses penjualan. Dari perspektif kinerja, nampak bahwa tenaga penjualan sering mendapat manfaat dari penggunaan pendekatan penjualan berorientasi pelanggan. Swenson dan Herche (1994 dalam Boles et al., 2001, p.3) juga menemukan bukti bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan

berhubungan positif dengan kinerja tenaga hasil penjualan industrial. Sedangkan Dunlap et al. (1988 dalam Boles et al.; 2001, p.3) menunjukkan temuan bahwa kinerja tertinggi diraih oleh tenaga penjualan *real estate* yang lebih berorientasi pelanggan dari pada yang berpengalaman.

Saxe (1979 dalam Howe et al. 1994, p.499) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja hasil tenaga penjualan. Demikian juga Howe et al. (1994, p. 504) menemukan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja hasil tenaga penjualan. Tetapi Brown (1988 dalam Howe et al., 1994, p. 499) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil hanya ketika agen penjualan berusia empat puluh tahun atau lebih, lulusan perguruan tinggi dan berpengalaman dua belas tahun atau lebih.

Tenaga penjualan yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan melalui keinginan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerja sama dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Pierce, N, et al, 1997, p.57). Orientasi pelanggan mempromosikan hubungan penyedia jasa dan klien yang ditandai dengan kepercayaan, kerjasama, rendah konflik dan rendah tekanan sehingga dapat meningkatkan kualitas hubungan. Penyedia jasa yang tinggi orientasi pelanggannya bekerja dalam perilaku yang mengarah pada kepuasan dan hasil jangka panjang (Dunlap et al. 1988 dalam Boles et al., 2001, p.3).

Dihadapkan dengan tugas-tugas penjualan yang kompleks, tenaga penjualan perlu memberikan solusi bagi masalah konsumen (Weitz et al, 1986). Tenaga penjualan, agar bekerja dengan baik harus mengembangkan pemahaman yang menyeluruh akan masalah-masalah konsumen mereka. Selanjutnya, agar mampu memberikan solusi yang memadai, maka tenaga penjualan perlu memberikan alternatif-alternatif pemecahan.

Boles et al. (2001, p.10) mengukur orientasi pelanggan melalui dimensi pemberian informasi kepada pelanggan, penawaran produk terbaik, pengetahuan produk dan pemecahan masalah pelanggan. Sementara Narver dan Slater (1990, p.24) mengevaluasi orientasi pelanggan melalui komitmen pelanggan, penciptaan nilai bagi pelanggan, pemahaman kebutuhan pelanggan, memberikan kepuasan pada pelanggan dan purna jual.

Dalam penelitian ini, orientasi pelanggan diukur melalui tiga indikator dengan menggunakan butir-butir yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990), dan Boles et al. (2001), yaitu: memahami kebutuhan pelanggan, memberikan penawaran terbaik, dan memecahkan masalah pelanggan.

Berdasarkan pendapat dan hasil penelitian diatas, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

*H3: Semakin tinggi orientasi pelanggan, maka semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual*

### **Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil**

Ada dukungan secara konseptual dan empirik yang menyatakan bahwa semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja hasil yang semakin tinggi pula. Penelitian Baldauf et al (2001, p.116) membuktikan kinerja perilaku mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hasil melalui dimensi pencapaian target penjualan, penjualan rata-rata per tahun dan jumlah unit yang terjual baik pada tenaga penjualan Austria maupun United Kingdom.

Jaworski dan Kohli (1991, p. 198) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil tenaga penjualan pada The Nationwide of Dealerships of a European Car Manufacturer. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan melalui dimensi komisi penjualan, laba kotor dan jumlah produk yang terjual.

Cravens et al. (1993) mengukur kinerja hasil melalui dimensi pencapaian tujuan penjualan seperti memperoleh pangsa pasar, penjualan produk yang ber-profit margin tinggi, volume penjualan, penjualan produk baru, target penjualan dan penjualan atau kontrak dengan keuntungan jangka panjang.

Kinerja hasil dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator dengan menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Cravens et al. (1993), Jaworski dan Kohli (1991), yaitu: memperoleh pelanggan, meningkatkan volume penjualan dan memenuhi target penjualan.

Berdasarkan konsep dan hasil penelitian di atas, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

*H4: Semakin tinggi kinerja perilaku, maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual*

#### **Definisi Operasional, Pengukurannya dan Dimensional Variabel**

Nilai pribadi merupakan seperangkat nilai yang menggambarkan intelektualitas, integritas dan religiusitas tenaga penjual

diukur dengan sepuluh skala pengukuran pada tiga indikator untuk mengukur nilai pribadi.

Perilaku etis merupakan perilaku yang menggambarkan tenaga penjual dalam mengutamakan kepentingan pelanggan, menginformasikan produk secara benar dan menutup penjualan secara adil diukur dengan sepuluh skala pengukuran pada tiga indikator untuk mengukur perilaku etis.

Orientasi pelanggan merupakan perilaku menggambarkan tenaga penjual dalam memahami kebutuhan pelanggan, memberikan penawaran terbaik dan memecahkan masalah pelanggan diukur dengan sepuluh skala pengukuran pada tiga indikator untuk mengukur orientasi pelanggan

Kinerja perilaku merupakan evaluasi dari aktivitas dan strategi tenaga penjualan dalam memahami produk, presentasi yang efektif dan membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan diukur dengan sepuluh skala pengukuran pada empat indikator untuk mengukur kinerja perilaku.

Kinerja hasil merupakan evaluasi dari hasil tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru, meningkatkan penjualan dan memenuhi target penjualan yang ditetapkan diukur dengan sepuluh skala pengukuran pada tiga indikator untuk mengukur kinerja hasil tenaga.

#### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik tenaga penjual asuransi yang menjadi subjek penelitian / responden.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan/kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah agen asuransi jiwa di kota Semarang.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi jiwa (agen asuransi) di Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan agen asuransi sebagai populasi karena agen asuransi sering menghadapi konflik etis pada pekerjaannya. Agen asuransi menjalankan peran yang merepresentasikan kepentingan klien dan perusahaan asuransi sehingga menempatkan agen dalam suatu posisi konflik etis yang potensial.

Dengan adanya sifat produk jasa yang sulit, agen asuransi memiliki peluang untuk penyimpangan etis. Evaluasi konsumen atas efektivitas produk asuransi secara umum tidak direalisasi sampai waktu yang akan datang. Sehingga, agen sering tidak bertanggung jawab atas tindakan jangka pendek mereka.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dalam penelitian ini populasi yang dipilih tenaga penjual yang telah bekerja satu tahun atau lebih dan berpendidikan minimal SLTA.

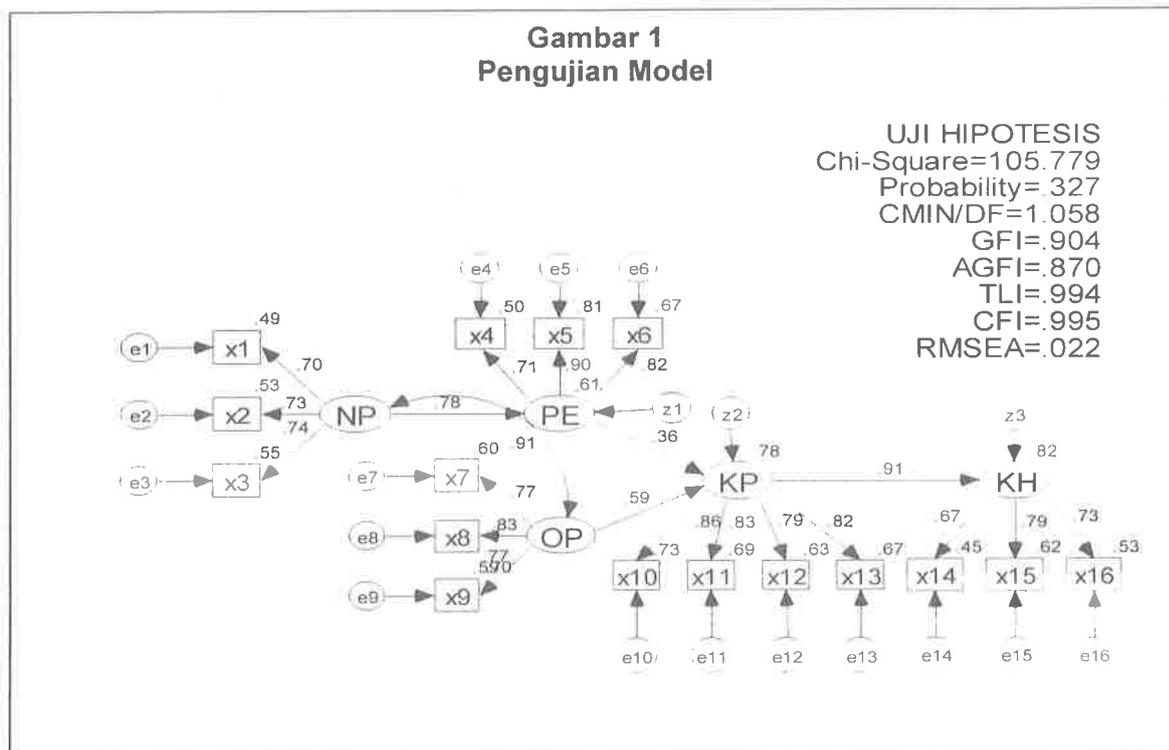
Penentuan jumlah sampel minimum yang sesuai dengan ukuran sampel yang baik dengan teknik analisis SEM adalah mengikuti saran Hair et al (Ferdinand, 2000, p. 43) yaitu 100-200. Adapun penentuan ukuran sampel minimum menggunakan rumus : jumlah indikator x 16. Bila dalam penelitian ini jumlah indikatornya adalah 16, maka jumlah

sampelnya adalah  $16 \times 10 = 160$  responden.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Obyek penelitian ini adalah para tenaga penjual (agen) pada perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang. Dari kuesioner yang disebarakan kepada 160 orang responden yang merupakan tenaga penjual pada perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang, yang mengisi dan mengembalikan kuesioner 135 orang responden. Dari 135 kuesioner, diambil 120 kuesioner yang layak untuk diolah dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil pengolahan data dengan program statistik AMOS adalah seperti yang disajikan dalam gambar 1 berikut ini.



Berdasarkan gambar 1 dan tabel 1 yang disajikan disini, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan adalah  $\chi^2$ -Chi Square sebesar 105,779 dengan Probability 0,327, menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak, berarti hipotesa nol diterima.

Indeks CMIN/DF (1,058), GFI (0,904), AGFI (0,870), TLI (0,994), CFI (0,995) dan RMSEA (0,022) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model ini dapat diterima karena berada pada rentang nilai yang diharapkan.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, tujuh diantaranya (Chi-Square, Probability, GFI, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA) diprediksikan baik dan satu kriteria (AGFI) diterima secara marginal. Hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum tingkat kelayakan (*goodness of fit*) relatif baik.

Nilai C.R.  $\geq 2,0$  mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H1-H4) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria pengujian yang hasilnya disajikan dalam tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1**  
**Goodness of Fit Indices**

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil df = 100 ~124,342	105,779	Baik
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,327	Baik
RMSA	$< 0,08$	0,022	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,904	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,870	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,058	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,994	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,995	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Dengan demikian model ini dapat diterima. Langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis kausalitas yang

**Tabel 2**  
**Standardized Regression Weights**

			Est.	S.E.	C.R.	P
PE	<-	NP	0.779	0.120	6.581	0.000
KP	<-	PE	0.362	0.093	3.552	0.000
KP	<-	OP	0.593	0.113	5.185	0.000
KH	<-	KP	0.907	0.107	7.167	0.000
X9	<-	OP	0.770	0.109	8.620	0.000
X7	<-	OP	0.774			
x13	<-	KP	0.821			
x12	<-	KP	0.793	0.110	10.009	0.000
x11	<-	KP	0.830	0.105	10.694	0.000
X8	<-	OP	0.834	0.117	9.429	0.000
X5	<-	PE	0.902	0.089	12.244	0.000
X6	<-	PE	0.821			
x10	<-	KP	0.857	0.100	11.198	0.000
x16	<-	KH	0.728	0.169	6.807	0.000
x15	<-	KH	0.790	0.169	7.252	0.000
x14	<-	KH	0.668			
X3	<-	NP	0.745	0.125	7.355	0.000
X2	<-	NP	0.728	0.115	7.205	0.000
X1	<-	NP	0.703			
X4	<-	PE	0.709	0.094	8.843	0.000

dikembangkan.

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 2 diatas, pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut.

*H1 : Semakin tinggi nilai pribadi, maka semakin perilaku etis tenaga penjual*

Variabel laten nilai pribadi tenaga penjual terbentuk melalui dimensi-dimensi intelektualitas, integritas dan religiusitas., yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Akaah dan Lund (1994) dan Yusanto dan Widjajakusuma (2003). Sementara variabel perilaku etis dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Akaah dan Lund (1994), yaitu: mengutamakan kepentingan pelanggan, menginformasikan produk dengan benar dan menutup penjualan dengan cara yang adil.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara perilaku etis dengan nilai pribadi tenaga penjual menghasilkan nilai CR = 6.581 dimana nilai ini memenuhi syarat  $CR \geq 2,0$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,000 memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti, yaitu dimensi nilai pribadi berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap perilaku etis tenaga penjual.

*H2 : Semakin tinggi perilaku etis, maka semakin meningkat kinerja perilaku tenaga penjual*

Variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Baldauf et al. (2001), yaitu memahami produk, presentasi penjualan yang efektif,

membangun hubungan yang efektif dan mempertahankan pelanggan.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara perilaku etis dengan kinerja perilaku tenaga penjual menghasilkan nilai  $CR = 3,552$ , dimana nilai ini memenuhi syarat  $CR \geq 2,0$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,000$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa kedua terbukti, yaitu dimensi perilaku etis berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

*H3: Semakin tinggi orientasi pelanggan, maka semakin meningkat kinerja perilaku tenaga penjual*

Variabel orientasi pelanggan dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Boles et al. (2001), yaitu memahami kebutuhan pelanggan, memberikan penawaran terbaik dan memecahkan permasalahan pelanggan.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara orientasi pelanggan dengan kinerja perilaku tenaga penjual menghasilkan nilai  $CR = 5,185$ , dimana nilai ini memenuhi syarat  $CR \geq 2,0$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,000$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa ketiga terbukti, yaitu dimensi orientasi pelanggan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

*H4: Semakin tinggi kinerja perilaku, maka semakin meningkat kinerja hasil tenaga penjual*

Variabel kinerja hasil dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh

Boles et al. (2001), yaitu memperoleh pelanggan baru, menghasilkan volume penjualan yang tinggi dan memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kinerja perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual menghasilkan nilai  $CR = 7,167$ , dimana nilai ini memenuhi syarat  $CR \geq 2,0$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,000$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa keempat terbukti, yaitu dimensi kinerja perilaku berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

## KESIMPULAN

Dari hasil pengujian didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjual dapat dicapai apabila tenaga penjual menerapkan perilaku etis dan orientasi pelanggan melalui kinerja perilaku. Perilaku etis dapat tercapai berkat nilai pribadi yang tinggi yang dimiliki tenaga penjual.

Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris. Tinggi rendahnya kinerja hasil dipengaruhi oleh tinggi rendahnya kinerja perilaku. Tinggi rendahnya kinerja perilaku dipengaruhi oleh tinggi rendahnya perilaku etis. Tinggi rendahnya kinerja perilaku juga dipengaruhi oleh tinggi rendahnya orientasi pelanggan. Tinggi rendahnya perilaku etis dipengaruhi tinggi rendahnya nilai pribadi.

Hasil penelitian ini menjawab agenda penelitian yang disarankan oleh Honeycutt et.al (1995) untuk meneliti kembali pengaruh perilaku etis dan orientasi pelanggan terhadap kinerja hasil tenaga penjual karena hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak konsisten.

Perilaku etis berpengaruh positif terhadap kinerja (hasil) tenaga penjual di Amerika, tetapi di Taiwan, perilaku etis berpengaruh negatif terhadap kinerja (hasil) tenaga penjual.

Penelitian ini juga mengikuti saran Schwepker dan Ingram (1996) untuk menambah ukuran kinerja tidak hanya dari dimensi perilaku tapi juga dimensi hasil. Penelitian ini melengkapi penelitian Howe (1994) bahwa perilaku etis dan orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung terhadap kinerja hasil dengan menambah variabel kinerja perilaku.

### IMPLIKASI TEORETIS

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini dan literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori kinerja hasil, kinerja perilaku, perilaku etis, orientasi pelanggan dan nilai pribadi, telah diperkuat keberadaannya oleh konsep teoritis dan dukungan empiris. Dari keseluruhan hasil analisis terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual asuransi semuanya terbukti secara teoritis dan empiris.

Kinerja hasil tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh kinerja perilaku. Dengan demikian semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi pula kinerja hasil. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja hasil dipengaruhi oleh kinerja perilaku (Jaworski dan Kohli; 1991, Baldauf et al.; 2001; Cravens et al.; 1993).

Kinerja perilaku tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh perilaku etis. Dengan demikian semakin tinggi perilaku etis maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja perilaku dipengaruhi oleh perilaku etis (Hawes et al;

1989, Bingham dan Dion; 1991, Lagace et al.; 1991, Howe et al.; 1994, Honeycutt et al.; 1995, Schwepker dan Ingram ; 1996).

Kinerja perilaku tenaga penjual juga dipengaruhi secara positif oleh orientasi pelanggan tenaga penjual. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi pula kinerja perilaku tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kinerja perilaku dipengaruhi oleh orientasi pelanggan (Boles et al. ; 2001, Williams dan Attaway 1996 , Swenson dan Herce ; 1994 , Brown ; 1988 , Dunlap et al ; 1988).

Perilaku etis dipengaruhi secara positif oleh nilai pribadi tenaga penjual. Dengan demikian semakin tinggi nilai pribadi tenaga penjual maka semakin tinggi pula perilaku etis tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa perilaku etis dipengaruhi oleh nilai pribadi (Akaah dan Lund 1994, Singhapakdi dan Vitell; 1993, Singhapakdi et al.; 1995).

### 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 disajikan berdasarkan pada hasil penelitian secara berurutan dari yang paling berpengaruh secara signifikan.

Faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja perilaku adalah variabel orientasi pelanggan. Variabel orientasi pelanggan itu sendiri terdiri dari dimensi penawaran terbaik, memahami

kebutuhan pelanggan dan memecahkan masalah pelanggan. Karena variabel orientasi pelanggan memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan variabel perilaku etis, seyogyanya pihak manajemen agar memberikan penekanan lebih banyak pada dimensi-dimensi variabel orientasi pelanggan. Implikasi manajemen pertama yang harus dijalankan adalah dengan memberikan *selling skill training*.

Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga penjual dalam hal *customer identification, customer development, demonstrating, merchandising, consultative advice, overseeing customer* dan *service delivery*.

Meskipun variabel perilaku etis pengaruhnya lebih kecil terhadap variabel kinerja perilaku dibandingkan dengan variabel orientasi pelanggan, pihak manajemen perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel perilaku etis yang terdiri dari dimensi menginformasikan produk dengan benar, menutup penjualan dengan cara adil dan mengutamakan kepentingan pelanggan. Implikasi manajemen kedua yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah dengan memberikan *ethics training*. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk memahami persoalan – persoalan etis dengan alternative-alternatif pemecahannya dalam menghadapi dilemma etis yang sering terjadi. Pelatihan ini juga diharapkan untuk meyakinkan pentingnya etika penjualan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Dengan melihat besarnya pengaruh variabel nilai pribadi terhadap variabel perilaku etis, pihak manajemen perlu meningkatkan kontribusi variabel nilai pribadi yang terdiri dari dimensi religiusitas, integritas dan intelektualitas. Implikasi

manajemen ketiga yang dapat dijalankan adalah dengan memperhatikan ketiga dimensi nilai pribadi dalam proses *recruitment* tenaga penjual.

Oleh karena pengaruh variabel kinerja perilaku terhadap kinerja hasil dalam penelitian ini besar, maka pihak manajemen harus meningkatkan kontribusi variabel kinerja perilaku yang terdiri dari dimensi memahami produk dengan baik, presentasi penjualan yang efektif, mempertahankan pelanggan dan membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan. Implikasi manajemen yang dapat dijalankan adalah dengan memberikan *support* dan *control* terhadap aktivitas dan strategi yang dilakukan tenaga penjual dengan *reward* dan *punishment* yang *fair*.

#### KETERBATASAN PENELITIAN DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini mencoba mengembangkan konsep-konsep perilaku yang mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual asuransi yang dapat meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual di industri asuransi khususnya di kota Semarang. Implikasi yang diajukan hanya terbatas pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan kinerja tenaga penjual. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian.

Yang menjadi obyek penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi jiwa di kota Semarang dengan populasi yang terbatas pula sehingga hasil penelitian ini hanya berlaku bagi industri asuransi jiwa di kota Semarang.

Penelitian mengenai pengaruh perilaku etis dan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam penelitian lebih lanjut. Penelitian berikutnya

dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru terhadap perilaku etis dan orientasi pelanggan seperti karakteristik personal, motivasi dan lingkungan industri. Penelitian berikutnya dapat memakai model penelitian ini untuk obyek penelitian yang berbeda yaitu industri jasa lain seperti tenaga penjual industri otomotif dan industri farmasi yang rawan penyimpangan etis.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anomymous, 1999, "Reformasi Praktik Bisnis: Roh Profesionalisme, Menabur Etika Menuai Laba", *Manajemen*, No.129, p 3-11
- Boles, J.S., Barry J.Babin, Thomas G. Brashear and Charles Brooks, 2001, "An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, summer, 1-13
- Buzan, Tony, 2003, *the Power of Spiritual Intelligence: 10 Way to Tap into Your Spiritual Genius*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Baldauf, Anther, Cravens, David W and Piercy, Negel F., "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, No. 2 (Spring 2001), 109-122
- Cravens, David W., Grant, Kent, Ingram, Thomas N., La Forgem Raymond W., and Young, Clifford, E., "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October 1993), 47-59
- Dubinsky, Alen J., Yammarino, Frances J., and Jolson, Marvin A., 1994, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcome: An Alternate Perspective", *Journal of Business Research*, 29, 225-237
- Dyah, A.C dan Yoestini, 2003, "Studi Mengenai Pengembangan Hubungan Perusahaan dan Pengecer", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 11, Nomor 1 (Mei), 61-64
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang
- Grant, Kent, Cravens, David W., Low, George S. And Moncrief, William C., 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 29, No.2, 165-178
- Hoffman, K.D., V. Howe and D.W. Hardigree, 1991, "Ethical Dilemmas Faced in the Selling of Complex Services: Significant Others and Competitive Pressures", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, fall, 13-26
- Honeycutt, E.D., J.A. Siguaw and Tammy G. Hunt, 1995, "Business Ethics

- and Job-Related Contracts: Across Cultural Comparison of Automotive Salespeople", *Journal of Business Ethics* 14, 235-248
- Howe, V., K.Douglas and Donald W. Hardigree, 1994, "The Relationship between Ethical and Customer Oriented Service Provider Behaviors", *Journal of Business Ethics* 13, 497-506
- Imam Ghozali, 2002, "Pengaruh Religiositas terhadap komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Produktivitas", *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol.9 (Juli), 2-3
- Ingram, Thomas N, 1990, "Improving Sales Force Productivity: A Critical Examination of the Personal Selling Process", *Review of Business*, (summer), 7-12
- Jackson, Jr, Donald W., Schlacter, John L., and Wolfe, William G., "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 50, No.4 (fall 1995)
- Jaworsky, Bernard J., and Kohli Ajay K., "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol.38 (May 1991), 190-201
- Jaworsky, Bernard J. and Ajay K. Kohli, 1993, "Marketing Orientation: Antecedence and Consequences", *Journal of Marketing* 57(July), 53-70
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*, Jilid 2, Prenhellindo, Jakarta, 1997
- Keilor, Bruce D., R.Stephen Parker and Charles E. Pettijohn, 1999, "Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Managers", *Journal of Marketing Theory and Practice*, winter, 102-115
- Kelley, Scott W, 1992, "Developing Customer Orientation among Service Employee", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20, 27-36
- Lagace, R.R., R. Dahlstrom and J.B. Gassenheimer, 1991, "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, 39-47
- Meglino, B. M., Ravlin, E.C. and Adkins, C.L., 1989, "A Work Value Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology* 74, 424-432
- Morris, Michael H., Davis, Duane L., Allen, Jeffrey W., Avila, Ramon A., and Chapman, Joseph, "Assesing the Relationship among Performance Measures Managerial Practices and Satisfaction when Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11 No.3 (Summer 1991)

- 
- Muslich, Etika *Bisnis: Pendekatan Substantif dan Fungsional*, Ekonisia, Yogyakarta, 1998
- Naumann, E and Patrick Shannon, 1992, "What is customer driven marketing", *Business Horizons*, November-December
- Noor, N., Ameen, T.R.M.S.M. and Wahab, A., 2001, "Determinant of Salesperson Performance", *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol.6, 67-80
- Nur Indriantoro, & Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- O'Hara, Bradley S., James E.Boles, and Mark W.Johnston, 1991, "The Influence of Personal Variable on Salesperson Selling Orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(winter), 61-67
- Pratley, Pater, *the Essence of Business Ethics Etika Bisnis*, Terjemahan, Andi, Yogyakarta, 1997
- Saks, A.M., Peter E. Mudrack and Blake E. Ashforth, 1996, "The Relationship between the Work Ethics, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees", *Canadian Journal of Administrative Science* 13(3), 226-236
- Schwepker, and Ingram, 1996, "Improving Sales Performance Through Ethics: The Relationship between Salesperson Moral Judgment and Job Performance", *Journal of Business Ethics* 15, 1151-1160
- Sendra I Ketut, *Panduan Sukses Menjual Asuransi*, PPM, Jakarta, 2002
- Singhapakdi, A and Vitell, 1992, "Marketing Ethics: Sales Professional versus Other Marketing Professionals", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12 (2), 27-38
- Swenson, Michael J. And Joel Herche, 1994, "Social Values and Salesperson Performance: An Emperical Examination", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (summer), 283-289
- Tansu, A.B., 1999, "Benchmark of Successfull Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, 95-104
- Willa Bruce, 1994, "Ethical People are Productive People", *Public Productivity and Mangement Review*, Vol. 17, No.3, 241-252
- Williams, M.R and Jill S. Attaway, 1996, "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer Seller Relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, Number 4 (Fall), 33-52
- Williams, Michael W, 1998, "The Influence of Salesperson Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No.3, 271-287