

## **HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan  
semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Mulyaningrum

N P M : 0806441485

Tanda Tangan : .....

Tanggal : 21 Juni 2010.

## **LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Judul : Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja  
Karyawan Divisi Marketing AJB Bumiputera 1912  
Cabang Kebayoran.

N a m a : MULYANINGRUM

N P M : 0806441485

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

### **Pembimbing Tesis**

**(Prof. Dr. Ir.Syamsul Ma'arif, M.Eng.)**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Mulyaningrum  
N P M : 0806441485  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan SDM  
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing AJB Bumiputera 1912 Cabang Kebayoran.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ (.....)

Pembimbing : Prof.Dr.Ir Syamsul Ma'arif,M.Eng (.....)

Penguji : Drs. Pantius D. Soeling,M.Si. (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fathurahman,M.Si. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta.

Tanggal : 21 Juni 2010.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala Rakhmat dan Karunia Nya yang telah diberikan kepada penulis, sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan bagian integral dalam proses belajar pada Program Pascasarjana untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si), dalam bidang Ilmu Administrasi dengan kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Penelitian tesis ini mengambil judul:

**“PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI MARKETING AJB BUMIPUTERA 1912 CABANG KEBAYORAN”.**

Selama melakukan penelitian dan penulisan tesis ini, penulis memperoleh banyak sekali bantuan yang tidak ternilai dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini perkenankan penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma'arif, M.Eng sebagai dosen pembimbing yang telah dengan sabar, teliti, serta perhatian yang besar dalam membimbing penulis dalam melakukan penelitian dan penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.Publ, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, PPS-Fisip-UI yang telah memberikan pengetahuan dan dukungan selama penulis mengikuti pendidikan.
3. Ibu Lina Miftahul Jannah, M.Si selaku Sekretaris Program beserta seluruh dosen program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan pengetahuan dan petunjuk selama penulis mengikuti perkuliahan sehingga memberikan wawasan yang luas dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Muslim Saputra SE, Kepala Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Kebayoran Baru Jakarta Selatan
5. Ibu Ir. Eva Safitri, Supervisor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Kebayoran Baru Jakarta Selatan

6. Seluruh staff dan karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Kebayoran Baru Jakarta Selatan yang telah membantu dalam pengumpulan data baik primer maupun sekunder.
7. Teman-teman PSDM UI angkatan XII yang selalu kompak dan saling mendukung satu sama lain.
8. Orang tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materiil.

Penulis sangat menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, untuk itu penulis mohon saran dan kritik untuk dapat lebih menyempurnakan tesis ini.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulisan tesis ini. Dan kepada seluruh pembaca atas kekurangan yang ada, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya, semoga tesis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Terima kasih.

Jakarta, 30 Mei 2010

Penulis.

## **HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mulyaningrum  
NPM : 0806441485  
Program Studi : Administrasi Dan Pengembangan SDM  
Fakultas : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIVISI MARKETING AJB BUMIPUTERA 1912 CABANG  
KEBAYORAN.**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan , mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 21 Juni 2010

Yang menyatakan :

( Mulyaningrum )

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA

## ABSTRAK

Mulyaningrum  
0806441485

PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN ASURANSI JIWA BUMIPUTERA 1912.

xiv + 126 halaman + 22 tabel + 11 gambar + lampiran  
Daftar Pustaka : 58 buku + 22 jurnal + 2 tesis.

Persoalan peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja karyawan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Masalah pokok yang dibahas dalam penelitian ini adalah mengkaji hubungan antara beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan khususnya faktor pelatihan dan kepemimpinan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui (a) pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912, (b) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912, (c) pengaruh keduanya secara bersama terhadap kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912.

Peningkatan kinerja karyawan mencakup hasil kerja seorang karyawan dalam perusahaan. Dari berbagai metode peningkatan kinerja, sistem manajemen kinerja dianggap dapat menjawab kebutuhan dari manajemen dan pegawai yang bersangkutan untuk memantau serta meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel kinerja tenaga penjualan mengacu pada teori dari Tjiptono dan hasil penelitian dari Asri Jantan. Kirkpatrick untuk variabel pelatihan dan MacKenzie, Podsakoff serta Bass & Riggio untuk kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui studi lapangan dan penyebaran kuesioner. Sedangkan data sekunder berasal dari data laporan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan SEM (Structural Equation Modelling) dan aplikasi software Lisrel 8.50.

Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa (a) terdapat pengaruh positif antara pelatihan dengan peningkatan kinerja. Terbukti dengan adanya pelatihan pencapaian target dan produktivitas penjualan meningkat, (b) kepemimpinan memberikan pengaruh positif atas kinerja, (c) secara bersamaan keduanya memberikan pengaruh positif atas kinerja. Sehingga dengan demikian hipotesis yang dikemukakan telah terbukti.

Dari hasil penelitian, sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja disarankan agar Bumiputera lebih meningkatkan lagi kualitas materi pelatihan serta fasilitas pendukungnya. Karena pelatihan bagi tenaga penjualan terbukti lebih mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan.

Keywords : Kinerja, Pelatihan , Kepemimpinan.



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA  
MANUSIA

## ABSTRACT

Mulyaningrum

0806441485

THE IMPACT OF TRAINING AND LEADERSHIP TO THE STAFF  
PERFORMANCE AT ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912  
KEBAYORAN BRANCH.

xiv + 126 pages + 22 tables + 11 pictures + attachment  
Bibliography : 58 books + 22 journals + 2 thesis

The human performance appraisal is one of the issues frequently discussed in the human resource management. Some factors affected the staff's performance achievement are really required by the management in order to improve the staff's performance. This research will discuss the relationship among some factors such as training and leadership that will impact the staff performance.

The purpose of this research are to observe (a) the impact of training in AJB Bumiputera 1912 to its staff performance, (b) the impact of leadership in AJB Bumiputera 1912 to its staff performance, (c) the impact of the two factors above in AJB Bumiputera 1912 to its staff performance.

The staff performance appraisal includes the staff achievement in company. From various methods, the performance management system is considered be able to fulfill the needs of both management and its staff in monitoring and improving staff performance. Take into account some theories having impact to staff performance, this research will explore the theories brought up by Tjiptono in performance variable. Kirkpatrick for the training variable, transformasional and transaksional leadership by Bass & Riggio, Podsakoff as well as by MacKenzie.

This research used both primary and secondary data. Primary data was collected from questionnaires distributed to the Bumiputera staffs whereas the

secondary data was collected from internal data reports. The gathered data was processed using the SEM and software application Lisrel 8.50 version.

The result shows that (a) there are positive values between training and staff performance, (b) leadership also give positive impact to the staff performance in AJB. Therefore, all hypothesis mentioned in this research have been accepted.

From the result of the research, it is recommended that to improve the staffs performance Bumiputera should enhance the material of training as well as the facilities. The data shows that compared with leadership, training is more influencing to performance.

Keywords : Performance, Training, Leadership.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS .....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3. Pertanyaan Penelitian .....	6
1.4. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Manfaat Penelitian.....	7
1.6. Batasan Penelitian .....	7
1.7. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Kinerja .....	10
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	12
2.1.2. Faktor-faktor Kinerja.....	12
2.1.3. Kinerja Tenaga Penjualan .....	18
2.2. Pelatihan .....	24
2.2.1. Peranan Pelatihan .....	24
2.2.2. Perencanaan Pelatihan .....	33
2.2.3. Pelaksanaan Pelatihan .....	37
2.2.4. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja .....	49
2.3. Kepemimpinan .....	51
2.3.1. Pengertian Kepemimpinan .....	51

2.3.2. Teori Kepemimpinan .....	57
2.3.3. Gaya Kepemimpinan .....	62
2.3.4. Perbedaan Transformasional dan Transaksional.....	72
2.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	74
2.3.6. Hubungan Pelatihan. Kepemimpinan dan Kinerja .....	75
2.4. Kerangka Pemikiran Konseptual .....	79
BAB III : METODE PENELITIAN .....	82
3.1. Pendekatan Penelitian .....	82
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	83
3.3. Tipe dan Obyek Penelitian .....	83
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian .....	84
3.5. Definisi Operasional .....	84
3.6. Metode Analisis Data .....	87
BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	98
4.1. Demografi Responden .....	98
4.2. Analisis Confirmatory dan Pengukuran .....	107
4.3. Pengujian Hipotesis .....	124
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....	125
5.1. Kesimpulan .....	125
5.2. Saran .....	126

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 : Perbedaan Pemimpin dan Manajer	52
Tabel 2.2 : Karakter Utama manajer Penjualan	61
Tabel 2.3 : Karakteristik Kepemimpinan	74
Tabel 3.1 : Kisi - kisi Instrumen	87
Tabel 4.1 : Distribusi Sebaran Jabatan	99
Tabel 4.2 : Distribusi Sebaran Jenis Kelamin	101
Tabel 4.3 : Tabulasi Silang Jabatan dan Jenis Kelamin	101
Tabel 4.4 : Distribusi Sebaran Usia Responden	102
Tabel 4.5 : Tabulasi Silang Jabatan dan Usia	103
Tabel 4.6 : Distribusi Sebaran Pendidikan Responden	104
Tabel 4.7 : Tabulasi Silang Pendidikan dan Jabatan	104
Tabel 4.8 : Distribusi Sebaran Lama Kerja	105
Tabel 4.9 : Tabulasi Silang lama Kerja dan Jabatan	105
Tabel 4.10 : Tabulasi Silang lama Kerja dan Usia	106
Tabel 4.11 : Distribusi Lama Kerja dengan Atasan	107
Tabel 4.12 : Hasil CFA variabel kinerja	110
Tabel 4.13 : Hasil CFA variabel Pelatihan	112
Tabel 4.14 : Hasil CFA variabel Kepemimpinan	116
Tabel 4.15 : CFA masing-masing variabel	118
Tabel 4.16 : Hasil Penghitungan Construct Reliability	119
Tabel 4.17 : Hasil Pengukuran Model Struktural	120
Tabel 4.18 : Nilai Koefisien dari Hubungan Struktural	123

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 : Peran Pelatihan yang diperluas	27
Gambar 2.2 : Human Resource and Personel Development	34
Gambar 2.3 : Gambar Operasionalisasi Konsep	81
Gambar 3.1 : Pola Hubungan Pelatihan, Kepemimpinan dan Kinerja	90
Gambar 4.1 : CFA Kinerja dengan Nilai t	109
Gambar 4.2 : CFA Kinerja dengan Muatan Faktor	109
Gambar 4.3 : CFA Pelatihan dengan Muatan Faktor	111
Gambar 4.4 : CFA Pelatihan dengan Nilai t	112
Gambar 4.5 : CFA Kepemimpinan dengan Muatan Faktor	114
Gambar 4.6 : CFA Kepemimpinan dengan Nilai t	115
Gambar 4.7 : Model Kinerja Diagram Standardized	122

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Aspek sumber daya manusia (SDM) masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan di era globalisasi saat ini. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia terkait serta mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen, dan sasarannya cukup luas tidak hanya terbatas pada karyawan operasional semata tapi juga pada tingkat manajerial.

Salah satu kunci dari keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja dari sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan, yang meliputi pemangku kepentingan eksternal (stakeholders) dan kepentingan internal (karyawan) yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Upaya untuk membangun sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran (learning proses) yang terus menerus, baik dari SDM itu sendiri maupun dari organisasinya (yang dikenal dengan learning organization) untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. SDM, baik sebagai makhluk sosial maupun sebagai sumber daya, merupakan pelaku aktif di dalam pembangunan. Membangun manusia sebagai makhluk sosial ditekankan kepada harkat, martabat dan kewajiban manusia yang tercermin dalam kepribadian, aspek jasmani dan rohani. Sedangkan sebagai sumber daya pembangunan ditekankan kepada aspek psikologis seperti motivasi, produktivitas dan profesionalisme bekerja.

Sebuah perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggung jawab serta ingin memelihara kesinambungan bisnis dalam jangka panjang harus sudah memikirkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya perubahan global akan mempengaruhi tiga hal tersebut. Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan visi tersebut maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas. Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan. Sedangkan tujuan dari perusahaan adalah mencapai keuntungan maksimum.

Asuransi Jiwa Bumiputera 1912 yang semula bernama Onderlinge Levensverzekering Maatschappij PGHB (O.L. Mij. PGHB) saat ini telah mencapai 9 dasawarsa. Sepanjang perjalanannya tidak terlepas dari berbagai pasang surut, termasuk saat mengalami peristiwa sanering mata uang rupiah thn.1965 yang memangkas asset perusahaan. Dan yang belum lama dialami adalah krisis moneter di penghujung millennium kedua. Bumiputera menyaksikan tumbuh, berkembang dan tumbangnyanya berbagai perusahaan asuransi sejenis yang tidak sanggup menghadapi persaingan atau badai krisis.

Sebagai perusahaan asuransi tertua yang telah berdiri sejak 1912 Bumiputera dari awal pendiriannya memiliki falsafah sebagai berikut :

a. Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai kejuangan dalam mengangkat martabat anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

b. Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

c. Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mengedepankan tata kelola perusahaan yang baik (good corporate

governance) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

Bumiputera sebagai perusahaan asuransi tertua berusaha untuk menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang kuat, modern dan menguntungkan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional yang menjunjung tinggi nilai-nilai idealisme serta mutualisme. Ini merupakan visi dari Bumiputera sedangkan misinya adalah menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia dengan :

- **Menyediakan pelayanan dan produk jasa asuransi jiwa berkualitas** sebagai wujud partisipasi dalam pembangunan nasional melalui peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia.
- **Menyelenggarakan berbagai pendidikan dan pelatihan** untuk menjamin pertumbuhan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kesejahteraan dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan kepada pemegang polis.
- **Mendorong terciptanya iklim kerja** yang motivatif dan inovatif untuk mendorong proses bisnis internal perusahaan yang efektif dan efisien.

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan usaha dalam asuransi dan sesuai dengan visi serta misi perusahaan, Bumiputera berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk memacu tingkat produktivitas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan mengadakan berbagai bentuk pelatihan. Bagi Bumiputera iklim kompetisi dalam asuransi memberikan semangat baru karena makin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras dan profesionalisme.

Kemajuan teknologi informasi juga telah menimbulkan tingginya tuntutan nasabah / pelanggan atas pelayanan yang berkualitas. Perubahan seperti ini harus disikapi dengan penjualan produk dan jasa yang berkualitas dengan memberikan ketrampilan dan informasi baru yang disempurnakan kepada tenaga penjual melalui suatu pelatihan. Tenaga penjual merupakan ujung tombak dan kunci sukses bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan usahanya. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja tenaga penjualan merupakan satu dari tugas-tugas utama yang harus dihadapi oleh manajer (Dubinsky,,1999:102).

Pelatihan merupakan komponen penting untuk pengembangan awal dan lanjutan dari tenaga penjualan dan banyak perusahaan menjadikan pelatihan ini sebagai bagian dari investasi. Beberapa literatur menyebutkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan (Alwi Syafaruddin, 2001:78). Pada dasarnya keberhasilan kerja para tenaga penjualan bisa menjadi ukuran prestasi kerja dari pimpinannya. Para pemimpin kelompok penjualan memainkan peran yang penting di hampir setiap perusahaan yang menjual produk dan jasa. Mereka menjadi penghubung yang kritical antara manajemen puncak yang bertanggung jawab atas rencana dan strategi dengan tenaga penjual yang harus mengimplementasikan semua rencana dan strategi tersebut di lapangan.

Sebagai manajer, pimpinan harus mencari cara untuk menyelaraskan perilaku tenaga penjual dengan tugas-tugas penting yang harus dijalankannya, mengerjakan tugas-tugas administrasi (anggaran, perkiraan, pelaporan) dan tugas-tugas penjualan mereka sendiri. Para pemimpin kelompok penjualan bersama dengan seluruh manajer mendiskusikan kebutuhan untuk mengambil keputusan dan untuk memimpin bawahan mereka.

Kendati peran yang dimainkan para pemimpin ini penting, para manajer penjualan tingkat kelompok ini jarang diteliti untuk mengetahui apa yang membedakan mereka yang berkinerja tinggi dan produktif (memimpin dengan lebih baik dan mengelola tenaga penjual mereka) dari mereka yang kinerjanya lebih rendah. Meskipun demikian penelitian mengenai kinerja manajer penjualan menawarkan manfaat yang potensial untuk pemilihan dan pengembangan manajer penjualan dalam era persaingan ketat saat ini. Perubahan atau pergeseran yang dialami oleh organisasi membawa konsekuensi pada kepemimpinan dan hanya pemimpin yang adaptif serta fleksibel dapat bekerja secara efektif di lingkungan yang berubah dengan cepat. Pemimpin yang adaptif akan dapat bekerja dengan bawahannya mencari solusi yang kreatif dalam memecahkan masalah yang rumit (Bass dan Avolio, 2003).

## **2. Perumusan Masalah**

Dalam manajemen organisasi penjualan tenaga penjualan menjadi perhatian utama. Tujuan dan sasaran penjualan hanya dapat tercapai melalui

orang-orang yang memiliki kompetensi untuk itu. Tenaga penjualan merupakan aset bagi organisasi dalam memaksimalkan keuntungan, berkurangnya kinerja mereka akan berakibat kurangnya laba atau keuntungan perusahaan. Oleh karenanya penting sekali untuk selalu memonitor dan memantau kinerja dari tenaga penjualan ini agar permasalahan atau kebutuhan yang timbul dapat segera diselesaikan. Fungsi penjualan diakui mempunyai peran sangat penting untuk menentukan keberhasilan organisasi, dari beberapa penelitian yang telah dilakukan terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dari para tenaga penjualan.

Cushway (1999:66) menyatakan bahwa tujuan mendasar diadakannya pelatihan adalah untuk mengurangi dan menghilangkan hambatan terhadap kinerja. Namun masalahnya penurunan kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor dan tidak semua persoalan tentang kinerja memerlukan pelatihan. Misalnya, ketidakjelasan atau konflik permintaan antara pimpinan dan bawahan, peralatan kerja yang tidak memadai. Kesemuanya ini tidak memerlukan pelatihan dan dengan demikian perlu dikaji lebih lanjut efektivitas dari pelatihan dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Dalam upaya mendorong kinerja selain pelatihan para pemimpin organisasi juga dihadapkan pada masalah kemampuan kepemimpinannya. Muncul kebutuhan untuk menghasilkan kepemimpinan yang bisa mempengaruhi orang yang dipimpinnya menuju kearah yang produktif. Dengan demikian persoalan tinggi atau rendahnya kinerja tenaga penjualan bisa dipengaruhi oleh banyak faktor dan untuk kepentingan penelitian ini penulis menempatkan pelatihan dan gaya kepemimpinan sebagai faktor yang perlu diuji apakah kedua hal tersebut mempengaruhi kinerja dari tenaga penjualan. Dan dalam kaitan dengan dua kondisi yang dimunculkan di atas, penulis mengajukan pertanyaan utama untuk penelitian ini yaitu " Bagaimana pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja tenaga penjualan ?"

Dari pertanyaan utama tersebut akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan khususnya pelatihan tenaga penjualan dan efektivitasnya serta gaya kepemimpinan. Dan gaya kepemimpinan yang cocok bagi karyawan penjualan yang bergerak dibidang jasa yaitu gaya kepemimpinan yang bersifat

melatih, memuji, memperbaiki, mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi pelanggan, mendengarkan bawahan serta menekankan pada komunikasi pribadi yang sifatnya dua arah (Parasuraman, 1991). Gaya ini dikenal sebagai gaya transformasional dan transaksional, yang pada dekade terakhir ini banyak membahas tentang interaksi pimpinan dan bawahan, terutama sikap umpan-balik pimpinan.

### **3 . Pertanyaan Penelitian**

Maksud dari penelitian dan analisis data dalam penulisan tugas akhir ini adalah untuk dapat menjawab, dan mengungkapkan bagaimana upaya manajemen dalam menjaga dan mengembangkan kinerja tenaga penjualan di Bumiputera dalam rangka menghadapi dinamika perubahan eksternal, baik di bidang ekonomi, sosial dan budaya. Hal ini akan terlihat antara lain dari : (a) adakah sosok pemimpin yang mengerti akan tugasnya dan mengerti karakter para pegawainya yang serba beragam, (b) diikuti adanya supervisi yang mendukung yaitu peraturan dan pengawasan langsung yang ditujukan untuk mengatur dan mengendalikan produktivitas pegawai, (c) serta adanya program-program pelatihan dalam rangka mengarahkan pegawai, yang sangat membantu dalam mengembangkan kemampuannya, karena fokus manajemen organisasi tertuju pada hasil (outcomes), yang kesemuanya sangat mempengaruhi peningkatan kinerja di Bumiputera. Adapun hal-hal yang menjadi pertanyaan untuk diungkap di dalam kajian penelitian ini adalah :

- a. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan?
- b. Apakah kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan?

### **4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan.
- b. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dan untuk mencapai tujuan tersebut penulis akan menggunakan pemodelan struktural agar diperoleh penjelasan yang lebih mendalam mengenai berbagai dimensi yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan di Bumiputera.

## **5. Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat baik bagi penulis, organisasi tempat melakukan penelitian serta bagi para pembaca yaitu :

- Bagi penulis, menambah dan memperluas wawasan pemikiran dan pengalaman dalam mengimplementasikan semua teori yang didapatkan sepanjang perkuliahan di kampus dengan situasi dan kondisi di lapangan penelitian.
- Bagi organisasi, khususnya biro SDM dan organisasi Bumiputera diharapkan dapat dimanfaatkan demi kemajuan Bumiputera, sebagai bahan masukan, referensi, bahan bacaan ilmiah, pembandingan dalam penyusunan suatu kebijakan SDM
- Bagi masyarakat ilmiah, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berminat ataupun yang akan menggunakan hasil penelitian ini

## **6. Keterbatasan Penelitian**

- Dalam penulisan tugas akhir ini permasalahan dibatasi pada permasalahan yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia, khususnya bagaimana upaya manajemen yang harus dilakukan untuk mengembangkan kinerja dalam rangka menghadapi dinamika perubahan eksternal, baik dibidang ekonomi, sosial dan budaya, mengingat Bumiputera dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dalam bidang jasa semaksimal mungkin.
- Penelitian terhadap kinerja tenaga penjualan di AJB Bumiputera dibatasi hanya pada dua faktor yang diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja yaitu pelatihan dan kepemimpinan.

- Penelitian dilakukan disalah satu kantor cabang AJB Bumiputera yaitu cabang Kebayoran Baru yang merupakan cabang yang pertama kali didirikan di awal berdirinya Bumiputera. Kantor ini juga merupakan kantor cabang utama untuk wilayah kerja II yang meliputi Jakarta Selatan, Tangerang, Bintaro, Depok, Cinere dan Bogor.
- Masih terbatasnya penelitian sebelumnya terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan transaksional dan pelatihan bagi tenaga penjualan khususnya dibidang asuransi, sehingga pembuktian hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan literatur.

## **7. Sistematika Penulisan**

Tesis ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut :

### **Bab I Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat dan keterbatasan penelitian.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini membahas tentang deskripsi kerangka teoritis dan kerangka berpikir konseptual.

### **Bab III Metode Penelitian**

Bab ini berisikan lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengujian validitas dan reliabilitas, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisa data.

### **Bab IV Organisasi Asuransi Jiwa Bumiputera 1912**

Bab ini menggambarkan profil dari Asuransi Jiwa Bumiputera 1912 dan aspek tata nilai aturan kerja pegawai Bumiputera.

### **Bab V Analisa Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini terdiri dari deskripsi dan analisa profil responden, faktor-faktor

pelatihan yang berperan, persepsi atas pelatihan yang diikuti dan langkah-langkah implementasi.

#### Bab VI Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini disampaikan kesimpulan dan saran dari hasil analisa penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan pekerjaan dalam organisasi dan suatu hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja diberbagai kegiatan organisasi. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja yang dicapai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelaku dalam kegiatan dapat berupa orang atau organisasi sehingga dapat dikatakan kinerja individu adalah hasil kerja seseorang menurut ukuran tertentu dalam kurun waktu tertentu untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Herzberg ada dua faktor (selanjutnya disebut sebagai teori dua faktor) yang mempengaruhi seseorang ditempat kerja, masing-masing bekerja menurut cara yang berbeda. Keduanya adalah faktor-faktor hygiene dan faktor-faktor yang memotivasi. Faktor-faktor hygiene menciptakan ketidakpuasan jika faktor-faktor tersebut tidak muncul. Jika faktor ini hadir dalam pengaturan kerja maka ketidakpuasan menjadi rendah, tetapi kepuasan tidak akan menjadi tinggi. Faktor-faktor hygiene yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan meliputi :

- Pengawasan teknis
- Hubungan antarpribadi dengan rekan kerja
- Gaji
- Kondisi Kerja
- Status
- Kebijakan perusahaan
- Keamanan kerja
- Hubungan dengan atasan

Menurut teori dua faktor, pemberian balas jasa, ruang kerja yang indah dan rancangan liburan yang baik sebagian besar bermanfaat untuk meminimalkan ketidakpuasan dan untuk mempertahankan orang agar tetap berada di organisasi

akan tetapi kesemua faktor tersebut (balas jasa, ruang kerja dan liburan) tidak akan mendorong peningkatan motivasi atau kinerja (Tosi dan Mero, 2003:65).

Faktor kedua dari teori Herzberg adalah motivator. Motivator-motivator akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dan kesediaan untuk bekerja lebih keras. Jika motivator-motivator tersedia maka hasilnya adalah usaha yang lebih sungguh-sungguh, akan tetapi sebaliknya jika motivator tidak tersedia maka hasilnya adalah ketidakpuasan pada sebagian besar karyawan. Motivator-motivator tersebut berkaitan dengan muatan pekerjaan, yaitu :

- Tanggung jawab
- Pencapaian
- Pekerjaan itu sendiri
- Pengakuan
- Peluang-peluang untuk berkembang

Oleh karena itu, seseorang yang mempunyai pekerjaan yang menantang kemungkinan besar menjadi puas dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Begitu juga dengan tantangan, kemajuan dan perkembangan seseorang baik yang diperoleh melalui pendidikan atau pengalaman merupakan motivator. Jika kemajuan bersifat kuantitatif maka perkembangan adalah gabungan dari sifat-sifat kuantitatif dan kualitatif artinya seseorang akan mengalami perasaan yang baik atas perkembangan yang dialaminya sebagai hasil dari melakukan pekerjaan dengan baik.

Sedangkan menurut teori pendekatan karakteristik pekerjaan, pelaksanaan kerja yang berkualitas (hasil akhir dari pekerjaan) dipengaruhi oleh faktor lain yang saling berintraksi yaitu dimensi yang melekat pada pekerjaan pokok, seperti keragaman ketrampilan, identitas tugas, otonomi dan umpan balik. Masing-masing dimensi tersebut mempengaruhi beberapa kondisi psikologis individu yang membuatnya merasakan keberartian pekerjaannya, merasakan tanggung jawab atas hasil akhir pekerjaannya dan pengetahuan dari hasil akhir pekerjaan. Keseluruhannya ini secara bersama-sama mendorong pelaksanaan kerja yang berkualitas tinggi, motivasi kerja yang tinggi, kepuasan atas pekerjaan yang tinggi dan tingkat ketidakhadiran serta turnover rendah (Tosi dan Mero, 2003:65).

Pelaksanaan tugas didefinisikan sebagai perilaku yang diharapkan yang secara langsung diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa atau aktivitas-aktivitas yang memberikan dukungan tidak langsung untuk proses-proses teknis organisasi (Van Scotter,2000:241). Perilaku kerja dianggap bernilai dan diperlukan sekali dalam organisasi sehingga para peneliti memberi banyak perhatian kepada pengidentifikasian faktor-faktor yang menentukan perilaku kerja karyawan (Yun, Takeuchi Liu,2007:125)

Individu-individu dalam organisasi mengakui bahwa dengan meningkatkan kinerja mereka, maka mereka akan dipandang kompeten dan dipandang sebagai aset organisasi sehingga dengan demikian dapat menarik perhatian pihak lain seperti atasan langsung mereka (Yun, Takeuchi Liu,2007:125). Pelaksanaan tugas adalah indikator dari bakat, kapabilitas dan kompetensi karyawan. Para karyawan yang mencapai tingkat pelaksanaan kerja yang lebih tinggi kemungkinan dinilai lebih karena dipandang lebih menguntungkan jadi untuk menarik perhatian atasan, karyawan sebaiknya menunjukkan kinerja yang lebih baik untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

### **2.1.2 Faktor-Faktor Kinerja**

Kinerja atau performance menurut Prasetya Irawan (2002:19) dalam Analisis Kinerja adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen dalam suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur. Kinerja dapat berupa penampilan hasil kerja perorangan maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi .

Kinerja berhubungan erat dengan masalah produktivitas karena sebagai indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut penetapan standart kinerja dan penilaian kinerja seorang karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi. Standart kinerja perlu ditetapkan untuk dijadikan sebagai sarana evaluasi dan tolok ukur dalam mengadakan

perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, dalam kaitannya dengan pekerjaan dan jabatan yang dipercayakan pada karyawan (Sedarmayanti, 2009:50).

Mitchell dalam Sedarmayanti (2009:50), menyatakan bahwa ada lima aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji tingkat kinerja seseorang yaitu

- Quality of Work
- Propmtness
- Initiative
- Capability
- Communication

Sedangkan Gibson (1995:77) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja menjadi tiga kelompok variabel yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan 'key factor' yang mempengaruhi kinerja dan perilaku individu. Variabel psikologis meliputi variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja dan faktor demografis. Sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan merupakan bagian dari variabel organisasi. Variabel imbalan menurut Timpe (1999:112) berkaitan dengan motivasi yang dapat mendorong karyawan bekerja secara produktif yang secara langsung mempengaruhi pula kinerjanya.

Jantan (2000:35) dari hasil penelitiannya menyatakan kinerja seorang karyawan akan baik jika mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan harapan masa depan. Kesimpulan dari ketiga pendapat tersebut adalah bahwa aspek capability, variabel kemampuan dan ketrampilan serta variabel keahlian yang tinggi menjadi faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ketiganya menekankan pada kemampuan karyawan dalam melakukan unjuk kerja. Dari berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, faktor kemampuan merupakan faktor yang dapat diantisipasi dan diintervensi dengan memberikan pelatihan atau pendidikan

kepada karyawan. Inovasi dalam bidang pelatihan yang mencakup tindakan pembelajaran, partisipasi kelompok dan pemusatan pelatihan menggambarkan bahwa pelatihan dapat menjadi sarana untuk memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang memiliki pengetahuan yang memadai terhadap bidang tugas dan tanggung jawabnya, kondisi fisik, adanya dukungan keluarga serta tidak adanya hambatan demografis akan lebih termotivasi dalam bekerja.

Dalam manajemen kinerja yang efektif, karyawan secara jelas memahami apa saja yang diharapkan untuk dicapai beserta prioritasnya. Karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan saat ini dan dimasa mendatang untuk meningkatkan kinerja dan kemampuannya. Karyawan juga mengetahui apa yang bisa dilakukannya sendirian dan apa yang harus dilakukan bersama kelompok untuk mencapai sasaran kelompok dan korporasi. Untuk menentukan apakah seorang karyawan memiliki kinerja yang efektif dapat dilihat dari seberapa jauh faktor tersebut memberikan dampak terhadap kondisi tertentu. Kinerja juga dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya, yaitu bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerjanya. Kinerja yang terus meningkat akan mempengaruhi prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai (Gibson,1995 dan Jantan, 2000).

Siagian (1992:22) menyatakan dalam menilai kinerja seorang karyawan yang harus diperhatikan yaitu : a) penilaian dilakukan dengan menggunakan tolok ukur yang obyektif dan realistis. Hal ini dikarenakan yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan juga memiliki kelemahan dan kekurangan, b) evaluasi dilakukan secara obyektif dan hasilnya disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan dengan maksud apabila hasil penilaian positif akan menjadi pendorong semangat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi dan meningkatkan karir. Sebaliknya apabila hasilnya negatif maka yang bersangkutan dapat segera mengambil langkah untuk mengatasinya.

Menurut Stewart (1992) dalam Armstrong (2003: 111) untuk menangani karyawan yang kinerjanya rendah upaya yang harus dilakukan oleh manajemen meliputi :

- Identifikasi dan sepakati masalahnya  
Analisis kejadiannya dan apa kekurangannya dibandingkan dengan sasaran atau standar. Ini merupakan proses pemberian umpan balik. Tujuannya adalah untuk mencapai kesepakatan apa yang sebenarnya menjadi masalah.
- Tentukan penyebab tidak tercapainya sasaran/standar  
Manajer bersama individu karyawan yang berkinerja rendah mencari penyebab mengapa harapan/standart yang telah ditetapkan tidak tercapai. Ini merupakan proses menyepakati fakta dan konteks terjadinya masalah. Penyebab masalah bisa dikarenakan oleh faktor dari luar individu seperti :
  - Terjadi perubahan tuntutan kerja tak terduga yang muncul dari tekanan eksternal atau internal atau alternatif tak terduga yang harus diikuti oleh organisasi, departemen atau tim, termasuk batas waktu yang lebih pendek dari yang ditetapkan semula.
  - Tidak tersedianya sumber daya yang dibutuhkan.
  - Tidak dapat bekerja sama dengan orang lain
  - Campur tangan pihak lain

Pada level manajerial, dan juga level lainnya, sebenarnya bukan tidak mungkin untuk melihat kemungkinan munculnya masalah-masalah tersebut sebelumnya dan berusaha menghindarinya karena kegagalan manajer dapat mempengaruhi kinerja bawahannya dan untuk itu diperlukan tindakan perbaikan..Masalah yang seringkali muncul karena faktor manajerial meliputi :

- Tidak bisa menetapkan tuntutan dan harapan,tujuan, standar, dan prioritas-secara jelas.
- Gagal memberikan pelatihan, bimbingan, informasi, dukungan dan dorongan secara memadai
- Gagal menyediakan sumber daya yang dibutuhkan

- Memberi harapan terlalu tinggi, menetapkan target atau standar yang tidak masuk akal dan tidak bisa dicapai
- Mengubah sasaran, tugas, dan prioritas semanya

Tidak tercapainya standart kinerja juga bisa disebabkan oleh individu karyawan yang bersangkutan seperti kurang upaya serta tidak mengaplikasikan keterampilan dan kemampun yang dimiliki, kurang minat, tindakan negatif atau tidak kooperatif, gagal melaksanakan prioritas yang ditetapkan, kurang pengetahuan dan ketrampilan, tidak memahami tugas atau sasarannya, kurang percaya diri

Penyebab masalah kurangnya kinerja seringkali tidak bersifat tunggal. Sebagai contoh seorang karyawan memang kurang kemampuannya, tetapi pada saat bersamaan diberi tuntutan baru yang tidak terduga. Selain itu, manajer gagal memastikan bahwa karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Dalam mengidentifikasi penyebab, baik manajer maupun karyawan yang berkinerja buruk harus dapat memutuskan dan menyepakati tindakan koreksi yang perlu diambil untuk memperbaiki kinerja buruk dari karyawan yang bersangkutan.

Bagi individu karyawan upaya yang harus dilakukan yaitu mengubah perilaku dengan bimbingan dari manajer, mengubah sikap ketergantungan pada karyawan yang bersangkutan, manajer membantu karyawan mengubah perilakunya meskipun sikap lebih terikat pada kepribadian karyawan, meningkatkan atau memperluas pengetahuan atau keterampilan atau mempelajari keterampilan baru.

Sedangkan bagi manajer tindakan yang harus diambil untuk memperbaiki kinerja diantaranya memberi lebih banyak dukungan, melakukan pembinaan dan bimbingan, memberi kesempatan belajar pada bawahan. Secara keseluruhan antara karyawan dan manajer harus melakukan upaya koreksi perbaikan kinerja dengan tujuan untuk mengklarifikasi harapan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan. Karyawan harus bersedia memperbaiki dirinya dan manajer harus memberi bantuan yang diperlukan melalui pembinaan atau memberi pengetahuan atau keterampilan tambahan, menyiapkan dan mengimplementasikan rencana tindakan yang melibatkan kedua belah pihak

Menurut Armstrong (2003:115) beberapa dimensi yang mempengaruhi upaya peningkatan kinerja seorang karyawan diantaranya :

- Deskripsi pekerjaan atau jabatan yang berisikan informasi uraian tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan.
- Spesifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor persyaratan seperti pendidikan, latihan, pengalaman, persyaratan fisik dan mental.
- Standart prestasi kerja berupa sasaran atau target bagi pelaksana kerja. Standart prestasi dapat berfungsi sebagai sarana motivasi dan tolok ukur penilaian prestasi kerja.
- Kepuasan kerja yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang karyawan atas pekerjaan yang dihadapinya.

Upaya perbaikan kinerja menjadi tanggung jawab dari manajemen. Jika kemampuan karyawan menjadi faktor penyebab utama tidak tercapainya standart kinerja karyawan disamping faktor lain seperti motivasi, kepemimpinan dan organisasi maka sebagaimana disebutkan dalam berbagai literatur peningkatan kemampuan dan ketrampilan dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, akses informasi atau pengalaman. Pelatihan pada umumnya lebih terfokus pada pemberian ketrampilan khusus pada karyawan atau membantu mereka memperbaiki kekurangan dalam kinerjanya. Sebagai contoh adanya peralatan baru dengan teknologi baru memerlukan pelatihan bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya.

Gomez, Meija, Balkin dan Cardy (2001:153) berpendapat bahwa dalam pelatihan fokus utamanya pada pekerjaan yang diemban sekarang. Cakupan pelatihan adalah individu para karyawan, sehingga pelatihan terlihat lebih spesifik untuk pekerjaan tertentu dan digunakan untuk mengatasi kekurangan atau masalah kinerja. Fokus dari pelatihan pada kebutuhan organisasi yang paling dekat dan sasaran dari pelatihan adalah secepatnya memperbaiki kinerja karyawan.

### 2.1.3 Kinerja Tenaga Penjualan

Godden dalam Tjiptono (2006:147) memperkirakan pada masa yang akan datang para pelanggan akan semakin memegang peran kunci keberhasilan perusahaan. Ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk lebih berorientasi eksternal dengan cara memberikan pelayanan dengan mutu sebaik mungkin pada pelanggan. Hasil penelitian Philip (1997:135) menyimpulkan, bila konsumen yang merasa puas dapat mempengaruhi satu saja teman atau rekannya mengenai kehebatan suatu produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan dan akhirnya mendatangkan seorang konsumen atau pelanggan baru, maka nilai konsumen atau pelanggan yang pertama menjadi bertambah dua kali lipat. Hal ini terkadang tidak disadari oleh banyak perusahaan karena umumnya belum mempedulikan bagaimana memelihara konsumen atau pelanggan.

Mengutip analisis Tjiptono (2006:140), bahwa pembelian ulang dan pelanggan-pelanggan yang loyal merupakan faktor utama yang menentukan profitabilitas perusahaan. Pelanggan loyal akan tercipta dari kepuasan akan layanan yang mereka peroleh yang selanjutnya tanpa ada paksaan akan kembali untuk melakukan pembelian ulang terhadap produk yang sama. Pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan bukanlah suatu hal yang mudah dan hal ini seringkali menjadi masalah bagi perusahaan. James Turner (2008:10) mengatakan dari hasil penelitian tentang pengukuran tingkat kepuasan pelanggan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi yaitu faktor empati, kecepat-tanggapan dan jaminan.

Ketiga hal di atas menjadi indikator untuk menentukan apakah tingkat pelayanan sudah mampu mencapai tingkat kepuasan pelanggan. Empati menunjukkan kepedulian pihak perusahaan kepada pelanggan atau calon pelanggan, kecepat-tanggapan merupakan daya atau kemampuan memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan dari perusahaan dan jaminan sebagai bentuk kepastian yang diperoleh pelanggan setelah dilakukan transaksi pembelian.

Untuk menciptakan kualitas pelayanan yang tinggi, Tjiptono (2006:141) mengemukakan secara garis besar strategi pemasaran pelayanan jasa yang pokok berkaitan dengan tiga hal berikut :

*Pertama. Melakukan differensiasi kompetitif.* Perusahaan jasa dapat mendefereusiasikan dirinya melalui citra di mata pelanggan, misalnya melalui

simbol-simbol dan lambang-lambang yang mereka gunakan. Selain itu perusahaan dapat melakukan diferensiasi kompetitif dalam penyampaian jasa (service delivery) melalui 3 aspek yang dikenal dengan 3P dalam pemasaran jasa yaitu :

- Orang (*people*) yang dilatih agar dapat diandalkan.
- Lingkungan fisik (*physical environment*) yang dikembangkan dengan lebih atraktif
- Proses (*process*) penyampaian pelayanan yang dirancang dengan lebih superior.

*Kedua. Mengelola kualitas jasa.* Mengelola kualitas jasa adalah mengelola gap (kesenjangan) dalam hal:

- Gap antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen
- Gap antara persepsi manajemen terhadap pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa
- Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa, gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal
- Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan.

*Ketiga. Mengelola produktivitas.* Ada enam pendekatan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas jasa , yaitu :

- Penyedia jasa bekerja lebih keras atau lebih cekatan dari biasanya.
- Meningkatkan kuantitas jasa dengan mengurangi sebagian kualitasnya.
- Mengindustrialisasikan jasa tersebut dengan menambah perlengkapan dan melakukan standarisasi produksi.
- Mengurangi atau menggantikan kebutuhan terhadap suatu jasa tertentu dengan jalan menemukan suatu solusi berupa produk.
- Merancang jasa yang lebih efektif.
- Memberikan insentif kepada para pelanggan untuk melakukan sebagian tugas perusahaan.

Pekerjaan sebagai tenaga penjualan merupakan pekerjaan yang sangat menantang dan memiliki karakter tersendiri yang berbeda dengan pekerjaan di unit-unit lain yang menuntut seorang pimpinan bagian penjualan untuk menerapkan pola atau gaya kepemimpinan yang sesuai.

Beberapa karakter yang sekaligus menjadi ciri keunikan dari pekerjaan sebagai tenaga penjualan adalah :

- a. Pada umumnya secara fisik dan psikologis tenaga penjualan terpisah dari rekan-rekan kerjanya dalam satu organisasi dikarenakan tenaga penjualan cenderung bekerja di lapangan. Mereka dituntut memiliki kemandirian dan kebebasan pribadi. Kurang padunya kerja sama dalam satu tim dan jarangnyanya masukan dari atasan dapat mengganggu kinerja tenaga penjualan dalam mencapai target. Manajer bagian penjualan sebagai pihak yang menjadi mediator utama tenaga penjualan dengan perusahaan, seringkali menjadi pihak yang paling dibutuhkan oleh tenaga penjualan untuk mendapatkan jalan keluar atas berbagai kendala dilapangan. Kinerja dari tenaga penjualan seringkali diukur dari hasil pencapaian dengan ekspektasi dari pihak manajemen.
- b. Tenaga penjualan merupakan jembatan penghubung antara nasabah/pelanggan dengan perusahaan. Peran ini rentan dengan berbagai tekanan baik dari dalam maupun dari luar organisasi sehingga seringkali tenaga penjualan menuntut adanya kebebasan yang memadai agar dapat merespon berbagai keluhan dan tuntutan dari pelanggan. Sedangkan perusahaan memiliki prosedur organisasi dan prosedur penjualan yang harus ditaati serta kontrol atas pencapaian kerja.
- c. Tenaga penjualan cenderung mengalami stress akibat tekanan untuk mendapatkan transaksi penjualan, menemukan prospek baru, adanya kompetisi dari dalam dan luar perusahaan. Seringkali tenaga penjualan harus menanggung kegagalan yang diakibatkan oleh kegagalan perusahaan dalam menyediakan barang atau jasa yang berkualitas, harga yang bersaing dan pelayanan yang tepat waktu. Adalah tugas pimpinan untuk dapat membangkitkan kembali motivasi para bawahannya agar dapat bekerja kembali dengan penuh semangat dan produktif.

Yang menjadi perhatian utama orang-orang dalam bidang penjualan adalah meminimalkan kegagalan dalam transaksi penjualan. Jika si penjual keliru dalam memahami penyebab kegagalan mereka, maka mereka tidak dapat mengubah perilaku yang menjadi penyebab kegagalan tersebut sehingga pada

kesempatan berikutnya kegagalan masih terus membayangi. Penyebab suatu kegagalan bisa menimbulkan perilaku yang kontraproduktif dan negatif atau sebaliknya perilaku proaktif dan positif, oleh karena itu manajer perlu memahami pola atribusi / perilaku pegawainya maupun faktor-faktor penyebabnya. Selain itu, jika faktor-faktor watak juga berkaitan dengan kecenderungan atribusi tertentu, maka hal ini berimplikasi langsung dalam proses pemilihan tenaga penjualan. Jadi, pencarian sebab-musabab dengan menanyakan mengapa sesuatu terjadi berfungsi sebagai keperluan adaptif, yaitu mendorong penjual untuk lebih memahami perilaku-perilaku baru dan membantu mereka untuk mencapai target penjualan (Jantan, 2000:40).

#### **2.1.4 Ciri-Ciri Karyawan Produktif**

Berdasarkan teori tentang produktivitas kerja, produktivitas berhubungan dengan sikap mental, pandangan hidup, etika kerja yang baik dan kemauan yang kuat secara terus menerus menuju suatu kualitas kehidupan yang lebih baik. Oleh karenanya karyawan yang produktif adalah karyawan yang memiliki karakteristik antara lain cekatan, dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai mutu yang ditetapkan dalam waktu relatif singkat. Sedangkan ciri-ciri karyawan produktif menurut Dale Timpe yang dikutip oleh Umar (2008:11) adalah :

- a) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat
- b) Kompeten secara profesional atau teknis yaitu selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya.
- c) Kreatif dan inovatif dengan memperlihatkan kecerdikan dan keaneka ragaman
- d) Memahami pekerjaannya.
- e) Bekerja dengan 'smart' yaitu menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah putus asa dalam bekerja. Selalu memperhatikan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan, keamanan dan jadwal kerja.
- f) Selalu mencari perbaikan dan penyempurnaan.
- g) Dianggap mampu dan bernilai oleh atasannya.

- h) Memiliki keberhasilan prestasi
- i) Selalu berusaha meningkatkan kemampuan diri.

Erich dan Gilmore dalam Sedarmayanti (2009:65) menyatakan ciri individu yang produktif adalah :

- a) Tindakannya konstruktif
- b) Percaya diri
- c) Mempunyai rasa tanggung jawab
- d) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya
- e) Mempunyai pandangan ke depan
- f) Mampu menyelesaikan persoalan

Sedangkan menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah (Umar,2008:11) ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas seorang tenaga kerja yaitu :

- a) Sikap Kerja
- b) Tingkat Ketrampilan
- c) Manajemen Produktivitas
- d) Efisiensi Tenaga Kerja
- e) Hubungan antara Tenaga kerja dan Pimpinan
- f) Kewiraswastaan

Dengan adanya ciri-ciri karyawan produktif ditambah sikap mental produktif yaitu sikap untuk selalu melakukan perbaikan dan peningkatan dalam bekerja dan dalam kehidupan pada umumnya, serta komitmen untuk maju dan motivasi untuk berbuat baik, akan membuat seorang karyawan selalu mencari cara melakukan perbaikan dan peningkatan dalam hidup dan pekerjaannya. Sikap ini akan mendorong seseorang menjadi dinamis, kreatif , inovatif serta terbuka terhadap kritik, saran dan perubahan. Dari hal tersebut didapatkan adanya dimensi-dimensi produktivitas yang meliputi :

a. Sikap Mental Optimis

Sikap mental optimis adalah sikap mental yang berpandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Dengan sikap dan pola pikir seperti ini akan memotivasi seorang

karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mendorong pula produktivitas hasil kerjanya.

b. Dinamis

Dinamis merupakan keberanian dan rasa tanggung jawab untuk melakukan perubahan bilamana diperlukan atau menjadi tuntutan atas terjadinya perubahan. Oleh karena itu dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut .

c. Kreatif

Kreatif merupakan perwujudan suatu ide, inspirasi spontan, pemikiran baru, sesuatu yang tidak biasa dan dengan membuat sesuatu yang baru itu menjadi kenyataan. Orang yang kreatif adalah orang yang memiliki ide baru, unik atau sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, kemudian mampu melaksanakan ide baru dan unik tersebut dalam pekerjaannya.

d. Inovatif

Suatu proses untuk mendapatkan ide baru dan menempatkan ide-ide tersebut pada proses kerja yang dilakukan pada pekerjaan sehingga didapatkan hasil yang baik. Orang yang memiliki inovasi tinggi dapat dicirikan dengan (1) selalu mencari ide-ide baru dari lingkungan dalam maupun luar perusahaan (2) memodifikasi ide-ide baru agar cocok dengan kebutuhan perusahaan dan lingkungannya (3) melaksanakan ide-ide baru dalam proses kerja sehari-hari di perusahaan.

e. Terbuka terhadap Ide-ide Baru

Seseorang yang produktif akan memiliki sikap terbuka terhadap ide baru serta pendirian yang kuat dan selektif terhadap ide baru yang muncul sehingga dapat memilih ide yang sesuai dengan dirinya.

f. Terbuka terhadap Perubahan

Seseorang yang produktif akan terbuka terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan baik perubahan dilingkungan internal maupun eksternal dan selektif menerima perubahan tersebut sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi

Dari dimensi produktivitas di atas dapat disimpulkan bahwa seorang

karyawan yang produktif tercermin dari sikapnya yang selalu optimis, dinamis, kreatif, inovatif, terbuka terhadap perubahan. Karyawan yang produktif akan dapat dilihat dari prestasi kerjanya. Menurut Umar (2008:12) prestasi kerja karyawan yang produktif pada dasarnya meliputi :

- a. Cakap dalam menjalankan tugas
- b. Terampil dalam melaksanakan tugas
- c. Berpengalaman dalam bidangnya
- d. Bersungguh-sungguh dalam bekerja
- e. Sehat jasmani dan rohani
- f. Melakukan tugas dengan berdaya guna dan berhasil guna
- g. Hasil kerja melebihi yang ditentukan

Untuk melihat prestasi kerja seorang pegawai perlu adanya penilaian dalam uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan. Prestasi kerja dan produktivitas kerja seorang karyawan sangat diperlukan bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan pencapaian tujuan perusahaan. Dan untuk mempertahankan prestasi kerja serta produktivitas kerja perlu dilakukan upaya (a) perbaikan terus menerus dari seluruh komponen organisasi, (b) perbaikan mutu hasil kerja, (c) pemberdayaan sumber daya manusia oleh manajemen.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Peranan Pelatihan**

Pelatihan adalah upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan. Kompetensi-kompetensi itu adalah pengetahuan, ketrampilan atau perilaku yang teramat penting untuk keberhasilan pelaksanaan kerja. Bagi sebagian besar organisasi, upaya pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia merupakan bagian dari investasi. Karena tanpa sumber daya manusia yang terlatih dan berpengetahuan yang memadai akan sulit mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Apalagi di era persaingan seperti sekarang ini perusahaan harus dapat memanfaatkan pelatihan untuk bisa

berkontribusi kepada daya saing perusahaan. Persaingan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan meraih pangsa pasar di dalam industri. Perusahaan dengan jenis usaha apa pun dituntut untuk memiliki program pelatihan yang bisa membantu mereka untuk meningkatkan daya saing.

Perusahaan-perusahaan menghadapi perubahan besar terkait dengan teknologi-teknologi baru, perubahan pengembangan pengetahuan yang cepat, globalisasi bisnis, dan juga semakin diminatinya perdagangan secara elektronik. Selain itu, perusahaan harus mengambil langkah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja mereka. Pelatihan tidak lagi menjadi barang mewah, justru sebaliknya menjadi suatu kebutuhan jika perusahaan-perusahaan bermaksud mengambil bagian dalam pasar global dan perdagangan secara elektronik dengan menawarkan produk-produk atau jasa-jasa berkualitas tinggi. Pelatihan mempersiapkan para karyawan untuk menggunakan teknologi-teknologi baru, menjalankan fungsi dalam sistem kerja yang baru serta berkomunikasi dan bekerja sama dengan rekan kerja atau para pelanggan yang berasal dari berbagai latar belakang budaya.

Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para karyawan. Praktik-praktik sumber daya manusia memainkan peran utama dalam menarik, memotivasi, menghargai, dan mempertahankan karyawan. Praktik manajemen sumber daya manusia lainnya adalah merekrut karyawan, menyeleksi karyawan, mendesain pekerjaan, menggaji karyawan, dan membina hubungan dengan karyawan. Pelatihan memainkan peran yang strategis dalam mendukung kelancaran usaha perusahaan.

Agar berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, aktivitas pelatihan sudah seharusnya membantu perusahaan untuk meraih strategi bisnisnya. Strategi bisnis adalah rancangan yang menyatukan sasaran, kebijakan, dan tindakan perusahaan. Strategi mempengaruhi bagaimana perusahaan menggunakan modal fisik (seperti pabrik, teknologi, dan peralatan), modal keuangan (misalnya, kekayaan dan cadangan tunai), dan modal manusia (para karyawan). Sasaran adalah apa yang diharapkan perusahaan untuk diraih dalam jangka pendek dan panjang. Sebagian besar sasaran perusahaan adalah keuangan seperti

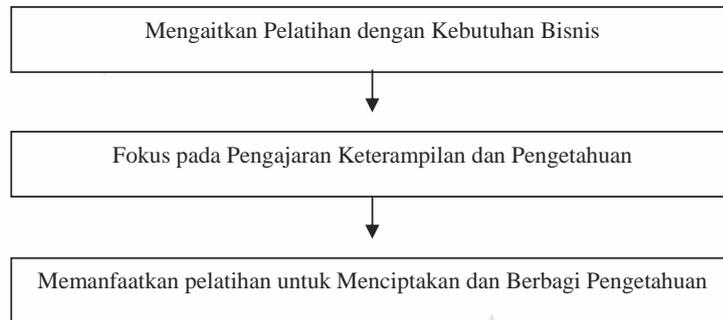
memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Tetapi perusahaan juga mempunyai sasaran yang berhubungan dengan kepuasan karyawan, posisi di industri, dan menyediakan pelayanan untuk komunitas. Strategi bisnis ditetapkan berdasarkan pada peta persaingan perusahaan yaitu bagaimana perusahaan akan berkompetisi untuk meraih misi dan tujuan perusahaan.

Noe (2005:125) menyatakan strategi bisnis mempunyai pengaruh yang besar terhadap jenis dan jumlah pelatihan yang akan dilaksanakan dan sumber daya-sumber daya apa (biaya,instruktur,pembuatan program) yang sebaiknya disediakan untuk pelatihan. Juga strategi mempengaruhi jenis, tingkat, dan bauran keterampilan yang dibutuhkan dalam perusahaan. Strategi secara khusus berpengaruh secara kuat dalam menentukan:

- a. Jumlah pelatihan yang disediakan untuk keterampilan kerja sekarang dan akan datang.
- b. Sampai sejauh mana pelatihan dibuat untuk kebutuhan khusus karyawan atau dikembangkan berdasarkan kebutuhan tim, unit, atau divisi kerja.
- c. Apakah pelatihan dibatasi untuk sekelompok karyawan tertentu (seperti untuk orang-orang yang diidentifikasi memiliki talenta manajerial) atau terbuka untuk semua karyawan.
- d. Apakah pelatihan dirancang dan secara sistematis dijalankan, disediakan hanya ketika terjadi persoalan, atau secara spontan sebagai reaksi atas apa yang dilakukan para pesaing.
- e. Penempatan arti pelatihan dibandingkan dengan praktik manajemen sumber daya lainnya seperti seleksi dan kompensasi.

Pelatihan juga telah mengalami pergeseran peran dari yang fokus utamanya pada pengajaran keterampilan khusus karyawan menuju ke fokus yang lebih luas yaitu pada penciptaan dan berbagi pengetahuan. Dalam gambar berikut Noe (2001:125) menggambarkan peranan dari pelatihan yang telah diperluas.

## Peran Pelatihan yang Diperluas



Gambar 2.1 : Raymond A.Noë (2001) *Employee Training dan Development* Second Edition. McGraw-Hill.

Gambar tersebut di atas menunjukkan bahwa fokus pelatihan awalnya dipandang sebagai cara untuk mengajar keterampilan dan memberikan tambahan pengetahuan pada karyawan. Peran pelatihan seperti ini menandakan bahwasanya situasi usaha dapat diprediksi, semua kondisi dapat dikontrol oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan karyawan di masa depan.

Tahap selanjutnya terlihat bahwa pelatihan telah dikaitkan dengan kebutuhan usaha. Ini dimaksudkan bahwa karena masalah-masalah tidak dapat diprediksi terlebih dahulu, kebutuhan-kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dasar untuk membantu karyawan menghadapi permasalahan yang timbul. Selanjutnya peran pelatihan bergeser menjadi sumber penciptaan dan berbagi pengetahuan. Pandangan ini diyakini oleh sebagian besar perusahaan bahwa untuk meraih keunggulan bersaing kuncinya adalah membangun modal intelektual. Pada umumnya, bagian pelatihan memfokuskan sumber dayanya pada kognisi dan keterampilan lanjutan. Namun nilai sesungguhnya dari pelatihan adalah memiliki karyawan yang memahami proses produksi atau proses jasa dan hubungan-hubungan internal di antara bagian dan unit kerja (pemahaman sistem) juga memotivasi mereka untuk menjadi inovatif dan mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu keunggulan kompetitif organisasi. SDM memiliki sejumlah potensi keunggulan yang bersumber pada fisik (tenaga, kesehatan jasmani, kesiapan fisik) dan psikologi (pikiran, sikap, perilaku, motivasi, kreativitas dan inovasi). Pengakuan akan arti pentingnya SDM bagi organisasi yaitu dengan diadakannya program perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia secara terus menerus di hampir tiap organisasi. Program pengembangan ini terdiri dari tiga program yaitu

- a. Pelatihan atau Training yaitu proses pembelajaran yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan perilaku sumber daya manusia dalam rangka melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sedang dikerjakan.
- b. Pendidikan atau Education yaitu proses pembelajaran yang ditujukan untuk mempersiapkan pengetahuan, keterampilan sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan baru yang akan diberikan.
- c. Pengembangan atau Development yaitu program pengembangan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia secara umum.

Program pendidikan, pengembangan dan pelatihan dapat dianggap sebagai suatu proses penyampaian pengetahuan, ketrampilan dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis dengan menggunakan metodik dan didaktik yang relevan untuk keduanya. Dengan meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan diharapkan rasa percaya diri akan meningkat yang mendorong pula munculnya semangat dan gairah kerja.

Pentingnya program pelatihan dan bernilainya pembelajaran dikemukakan pula oleh Kirkpatrick (1996:112) yang menyatakan bahwa perusahaan harus membentuk persepsi tentang pelatihan bagi peserta sebagai sarana motivasi dan bagi para manajer sebagai acuan pelaksanaan dan penerapannya dalam pekerjaan. Dalam pelatihan terjadi 'Transfer of training' yaitu peserta pelatihan secara efektif dan terus menerus menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaan mereka, yang mencakup pengetahuan, keahlian, tingkah laku dan strategi kognitif (Noe,2005:125). Proses 'transfer of training' dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- a. Karakter dari peserta pelatihan, yaitu motivasi dan kecakapan yang dimiliki oleh peserta.
- b. Design Pelatihan, yang meliputi penciptaan lingkungan belajar, penerapan teori dan manajemen strategi pelatihan.
- c. Lingkungan kerja, meliputi dukungan teknologi, peluang/kesempatan untuk berkembang, dukungan dari manajemen dan rekan kerja dan situasi pelatihan.

Menurut Sastradipoera (2006:22) makna pelatihan adalah :

- a. Pelatihan adalah salah satu jenis proses pembelajaran untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pengembangan sumber daya manusia yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.
- b. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi yang dengan prosedur itu personalia non manajerial belajar pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang berhubungan dengan upaya perubahan tingkah laku sumber daya manusia agar tingkah laku itu sesuai dan memadai untuk kebutuhan dan tujuan tertentu.

Pentingnya pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan ketrampilan SDM dikemukakan pula oleh Arep (2003:116) yang menyatakan bahwa pelatihan berperan besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi suatu organisasi. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari adanya program pelatihan dan pengembangan adalah meningkatkan motivasi kerja untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, mengurangi waktu belajar, menciptakan loyalitas dan kerja sama, meningkatkan pengembangan pribadi, memberi dorongan untuk mendapat yang terbaik serta mengurangi jumlah kecelakaan kerja.

Sementara menurut Werther dan Davis (1996:285) pelatihan bermanfaat bagi karyawan dalam kaitannya dengan peningkatan efektifitas kerja individu yang pada akhirnya menguntungkan juga bagi organisasi. Manfaat dari pelatihan tersebut diantaranya membantu individu dalam mengambil keputusan yang efektif dalam memecahkan masalah, meningkatkan rasa percaya diri, membantu

dalam menangani stress dan konflik yang muncul, meningkatkan kepuasan kerja, menumbuhkan semangat belajar, menyediakan sarana informasi untuk meningkatkan ketrampilan kepemimpinan, sikap serta komunikasi dll.

Sedangkan manfaat pelatihan bagi organisasi menurut Werther dan Davis (1996 :285) adalah untuk meningkatkan keuntungan dan sikap positif kearah pencapaian keuntungan, meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja pada semua tingkatan organisasi, meningkatkan sikap dan moral pekerja, membantu mengembangkan keahlian dalam kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek-aspek lain yang mendukung kesuksesan atasan dan bawahan dan menumbuhkan rasa bertanggungjawab terhadap organisasi dengan meningkatkan kecakapan dan pengetahuan.

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas bahwa pelatihan akan sangat bermanfaat serta memberi dampak positif bagi organisasi dan karyawan, terutama dalam hal menjadikan organisasi dapat terus bersaing yaitu dengan adanya peningkatan produktivitas di setiap lini organisasi, dari mulai atasan sampai bawahan. Makna dari pelatihan itu sendiri adalah untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Melalui pelatihan diharapkan mereka dapat menerapkan dengan baik strategi organisasi dan pada akhirnya dengan pelatihan, nilai, sikap dan kemahiran seseorang akan menjadi meningkat dimana hal ini tentunya akan mempengaruhi pandangan pimpinan dan rekan kerjanya terhadap individu tersebut.

Ivancevich (1995:423) menyatakan pelatihan berperan mengubah perilaku pegawai dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan organisasi, dimana pegawai diharapkan mampu menguasai ketrampilan yang spesifik agar dicapai keberhasilan.

*..... training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction to increase organizational goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employees mastering specific skills and abilities to be successful.*

Pelatihan memiliki berbagai model dengan maksud dan asumsi yang berbeda pula. Ada beberapa model pelatihan yang memakai acuan bahwa belajar

yang berhasil merupakan hasil dari interaksi dengan orang lain yang mempunyai pengalaman yang lebih banyak . Ada juga model pelatihan yang berprinsip bahwa kinerja yang baik, dinilai dari tingkat ketrampilan sehingga pelatihan berfungsi untuk meningkatkan ketrampilan individual. Sementara model lain memfokuskan diri pada peningkatan efektifitas dalam konteks organisasi.

Pelatihan yang terbaik adalah yang sesuai dengan tujuan, oleh karena itu pelatihan harus dirancang untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi, untuk menutupi kesenjangan antara kemampuan yang ada dengan kemampuan yang dituntut oleh pekerjaan atau tanggung jawab serta untuk menyiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong (2003:98) bahwa kebutuhan pelatihan diperlukan sebagai akibat adanya perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan baik fungsi, keahlian dan keterampilan yang diharapkan mampu meningkatkan target kinerjanya.

Rae (2005:11) menyatakan ciri-ciri model pelatihan yang aktif adalah memiliki aktifitas, keanekaragaman dan terarah. Selain itu dalam materi pelatihannya mencakup :

a. Tingkat isi yang memadai

Adapun yang dimaksud dengan tingkat isi yang memadai oleh Silberman adalah bahwa dalam proses pelatihan lebih mendahulukan hal-hal yang perlu diketahui (the need to know) oleh peserta pelatihan daripada hal-hal yang lebih baik diketahui (the nice to know). Selain itu pelatihan juga memerlukan kurikulum yang berbobot dengan menitik beratkan pada hal-hal yang perlu diketahui.

b. Keseimbangan antara aspek-aspek afektif, kognitif dan tingkah laku.

Dalam pelatihan ketiga aspek tersebut yaitu afektif, kognitif dan tingkah laku harus dilibatkan. Hal ini untuk membantu mengembangkan sikap, mengembangkan dan mempraktekan ketrampilan, meningkatkan pemahaman konsep dan model dari subyek. Sehingga peserta pelatihan tidak hanya tahu sesuatu yang dipelajari akan tetapi juga mampu melakukannya.

c. Keberagaman pendekatan belajar

Keberagaman pendekatan belajar adalah pendekatan belajar yang dapat membangkitkan minat peserta pelatihan dan dapat meminimalkan waktu luang

saat semangat peserta melemah. Keberagaman ini juga berarti metode belajar yang beragam untuk meningkatkan pengalaman pelatihan bagi peserta.

d. Partisipasi kelompok

Yang dimaksud adalah pelatihan dapat meningkatkan aktifitas kelompok yang pasif menjadi aktif. Kegiatan kelompok tersebut memanfaatkan partisipasi peserta dalam proses belajar dan menjadikan mereka sebagai partner instruktur.

e. Pemanfaatan keahlian dan pengalaman peserta

Yaitu pelatihan yang dapat meminimalkan metode belajar dengan sistem ceramah dan menggantikannya dengan metode diskusi kasus atau latihan simulasi. Peserta dapat saling bertukar pengalaman dan keahlian masing-masing dan mendiskusikannya.

f. Pengkajian ulang

Pengkajian ulang yaitu mengkaji ulang konsep dan ketrampilan yang baru dipelajarinya. Artinya bahwa peserta pelatihan mendapat kesempatan mengkaji ulang apa saja yang telah dipelajari dan menerapkannya dalam tugas- tugas yang lebih baik.

g. Pemecahan masalah nyata

Dalam pelatihan peserta diberi kesempatan untuk memanfaatkan isi pelatihan untuk membantu memecahkan masalah nyata yang dialami. Peserta pelatihan akan belajar dengan menggunakan kasus-kasus dan contoh-contoh mereka sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah kegiatan yang bertujuan untuk menyiapkan pesertanya untuk menghadapi pekerjaannya nanti, karena dengan adanya pelatihan karyawan dapat mengantisipasi adanya kemajuan teknologi, meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam ketatnya persaingan agar mampu memecahkan persoalan yang timbul. Dalam pengertian tersebut tersirat makna bahwa sasaran program pelatihan adalah meningkatkan kinerja, baik dari perspektif individu peserta pelatihan maupun dari perspektif organisasi dimana peserta bekerja nantinya.

### 2.2.2 Perencanaan Pelatihan

Perencanaan pelatihan adalah upaya merencanakan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu proses (termasuk pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian), dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Perencanaan pada hakikatnya adalah suatu proses yang mengarahkan segala usaha untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan perencanaan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien mengandung tiga unsur pokok, yaitu : sistem, materi pembelajaran dan pelatihan serta proses pembelajaran dan pelatihan (Saylor,1996). Perencanaan itu sendiri berfungsi sebagai pemberi arah, standart kerja, kerangka pemersatu dan alat bantu untuk memberikan peluang di masa datang.

Manfaat dari suatu pelatihan akan dirasakan apabila proses pelatihan tersebut dipersiapkan dan direncanakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2009:302) tahapan dalam mempersiapkan pelatihan meliputi :

- Tahap 1 : Menetapkan Sasaran Pelatihan yaitu menetapkan sasaran dan tujuan diadakannya pelatihan. Sebagai contoh sasarannya adalah karyawan baru agar mereka lebih memahami bidang pekerjaannya.
- Tahap 2 : Membuat Deskripsi Pekerjaan secara detail. Deskripsi pekerjaan yang detail adalah inti dari pelatihan . Deskripsi pekerjaan harus memuat tugas harian dari periodik dari setiap pekerjaan bersamaan dengan ringkasan tahapan setiap tugas.
- Tahap 3 : Membuat formulir catatan analisis tugas. Pencatatan disini meliputi daftar tugas dengan standart kinerjanya (berkaitan dengan kuantitas,kalitas,akurasi dll), daftar persyaratan keahlian untuk dapat dilatih (berisikan pengetahuan dan keahlian spesifik yang ingin ditekankan pada karyawan)
- Tahap 4 : Membuat lembar instruksi pekerjaan yang berisikan poin-poin tugas yang harus dikerjakan dalam setiap tahapan.
- Tahap 5 : Mempersiapkan program pelatihan pekerjaan. Paket pelatihan mencakup tahap 1 – 4 . Selain itu juga memuat ringkasan tujuan dari

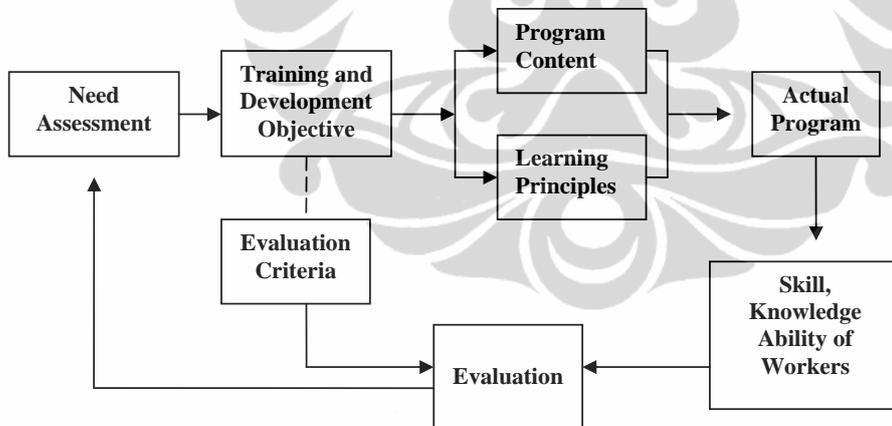
pelatihan, keahlian yang harus dimiliki dan akan didapat melalui pelatihan serta program dan sarana pelatihan.

Sedangkan faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektifitas dari perencanaan program pelatihan sebelum melaksanakan program tersebut menurut Shandler (1996:64) adalah :

- a. Menggali informasi tentang kebutuhan pelatihan
- b. Memberikan pengarahan pada supervisor atau instruktur
- c. Menjelaskan tujuan program pelatihan sebelum dilaksanakan
- d. Menyiapkan rencana pengembangan individual

Siagian (2002:59) menyatakan perencanaan sebagai proses pemikiran dan penentuan secara matang pada hal-hal yang akan dikerjakan dimasa datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Morrison (1991:89) yang mengutip pendapat J. Patrick mengatakan bahwa pada dasarnya pengembangan pelatihan yang efektif tergantung pada analisis yang sistematis dari pekerjaan atau tugas yang akan dilatihkan. Dimana di dalamnya mengandung informasi yang penting yang terdiri dari berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan pelatihan.

Analisa-analisa tersebut berkenaan dengan kebutuhan, sasaran, isi dan prinsip-prinsip pengajaran yang dapat digambarkan seperti skema di bawah ini :



Gambar 2.2 : Human Resources and Personel Development ( Werther, 1996:287)

Dengan demikian perencanaan program pelatihan perlu dilakukan agar diperoleh keuntungan-keuntungan bagi organisasi, bagi peserta secara individu

dan yang berdampak pada organisasi serta kelompok-kelompok kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Kirkpatrick (1996:115) bahwa diperlukan individu yang mengatur perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan program pelatihan adalah:

a. Formulasi tujuan program

Pada dasarnya tujuan program pelatihan adalah untuk memberikan gambaran tentang kinerja yang diinginkan untuk ditampilkan oleh peserta pelatihan agar nantinya dapat dipertimbangkan kemampuannya. Penentuan dan perumusan program pelatihan sangat perlu bagi para perancang program pelatihan agar program lebih terarah. Idealnya tujuan dari pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan organisasi yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan peserta pelatihan.

b. Rancangan kegiatan yang meliputi analisis kebutuhan pelatihan (pekerjaan, tugas dan ketrampilan), penentuan materi serta metode pelatihan.

Analisa kebutuhan untuk desain pelatihan terdiri dari 3 kegiatan, yaitu analisa organisasi, analisa tugas dan analisa peserta pelatihan. Ada dua komponen dalam analisa organisasi, yaitu organisasi dan atau industri dimana peserta pelatihan akan bekerja serta organisasi pelaksana pelatihan. Analisa yang harus dilakukan pada organisasi tempat kerja meliputi beberapa hal seperti sasaran organisasi, iklim kerja, norma-norma dan lain sebagainya. Sedangkan analisa tugas digunakan untuk menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk memenuhi satu jenis pekerjaan dan bagian-bagiannya berupa pengetahuan dan ketrampilan. Dan analisa peserta pelatihan digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik dari calon peserta pelatihan yang akan ikut program pelatihan terutama informasi tentang pengetahuan atau ketrampilan yang sudah dimiliki oleh peserta pelatihan yang berkaitan dengan program pelatihan yang akan diikutinya.

c. Materi Pelatihan

Dalam merancang program pelatihan yang penting untuk diperhatikan adalah isi dari materi pelatihan. Hal ini berarti mengidentifikasi tugas-tugas yang harus diberikan dan pengetahuan konseptual yang harus diajarkan. Menurut

Sailor (1996:69) karakteristik materi pelatihan yang baik harus memenuhi beberapa aspek yaitu relevansi terhadap sasaran kegiatan, materi disesuaikan dengan kegunaan pemakaian, isi materi harus memberikan informasi yang tepat untuk kondisi pelatihan tersebut, materi pelatihan juga harus mempertimbangkan faktor ekonomis.

d. Rekrutmen

Kualitas organisasi sumber daya manusia tergantung pada kualitas rekrutmen. Rekrutmen adalah proses untuk mencari dan menarik pelamar untuk suatu pekerjaan tertentu. Melalui rekrutmen dicari calon peserta yang benar-benar sesuai dengan persyaratan kerja dan rencana pelatihan yang telah disiapkan.

e. Evaluasi.

Ada dua macam evaluasi dalam program pelatihan yaitu evaluasi untuk peserta pelatihan dan evaluasi untuk program itu sendiri. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengantisipasi adanya ketidaksesuaian pelaksanaan pelatihan dari tujuan yang telah direncanakan.

Dalam penyelenggaraan pelatihan disamping perencanaan perlu dikaji pula alasan diadakannya pelatihan sebagai sarana yang efektif bagi pengembangan karyawan. Berbagai hal yang seringkali melatarbelakangi diadakannya suatu pelatihan adalah :

- a. Menurunnya produktivitas kerja, penurunan produktivitas bisa terjadi karena masalah perilaku tetapi bisa juga karena ketrampilan para tenaga pelaksana sudah tidak sesuai lagi. Untuk itu perlu diadakan pelatihan.
- b. Sering terjadi kesalahan dalam penyelesaian tugas, faktor penyebabnya bisa juga karena perilaku atau kurangnya kemahiran pekerja.
- c. Munculnya tantangan baru, misalnya karena adanya perubahan pada lingkungan, atau adanya produk baru, strategi usaha baru maka karyawan perlu diberikan bekal pelatihan untuk menghadapinya.
- d. Penempatan karyawan ditempat tugas yang baru juga perlu pelatihan.
- e. Apabila manajemen dan para karyawan merasa pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan sudah tidak memadai.

Berbagai alasan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan harus diarahkan kepada pemecahan dari salah satu atau beberapa faktor penyebab munculnya masalah.

### 2.2.3 Pelaksanaan Pelatihan

Tujuan dari pelatihan adalah agar para karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan agar mengaplikasikannya dalam aktivitas-aktivitas keseharian. Pada saat sekarang ini pelatihan telah mendapat pengakuan bahwa untuk meraih keunggulan bersaing, pelatihan harus memasukkan tidak hanya sekedar pengembangan keterampilan dasar, tetapi pelatihan harus dipandang secara luas sebagai cara untuk menciptakan modal intelektual yang meliputi keterampilan dasar (keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan), keterampilan lanjutan (seperti bagaimana menggunakan teknologi untuk membagikan informasi dengan karyawan lainnya), memahami pelanggan atau sistem pembuatan, dan kreativitas yang dimotivasi sendiri.

Secara umum, sebagian besar pelatihan ditekankan pada keterampilan dasar dan keterampilan lanjutan. Namun beberapa perkiraan menyebutkan bahwa pekerjaan-pekerjaan pada tahun-tahun mendatang lebih menitikberatkan pada penggunaan pengetahuan. Dengan demikian akan menuntut karyawan untuk berbagi pengetahuan dan secara kreatif menggunakannya untuk memodifikasi produk atau melayani pelanggan, juga untuk memahami sistem pengembangan jasa dan produk. Banyak perusahaan yang mengadopsi perspektif yang lebih luas ini, yang lebih dikenal dengan pelatihan daya tinggi. Pelatihan daya tinggi berkaitan dengan tujuan dan sasaran bisnis, menggunakan proses desain pengajaran untuk menjamin agar pelatihan menjadi efektif, dan membandingkannya dengan program pelatihan di perusahaan lain.

Efektifitas pelatihan juga tergantung pada upaya persiapan penyelenggaraan dan fasilitas atau sarana pelatihan yang memadai. Kirkpatrick (1996:13) menyatakan bahwa fasilitas pelatihan yang baik turut mempengaruhi sikap dari peserta pelatihan. Dari berbagai teori tentang pelatihan dapat disimpulkan unsur-unsur pendukung penyelenggaraan pelatihan meliputi :

## 1. Tujuan Pelatihan

Banyak alasan yang menjadi landasan rasional mengapa organisasi pada umumnya dan perusahaan pada khususnya mengimplementasikan program pelatihan sumber daya manusia. Secara keseluruhan, tujuan strategis pengembangan manajemen dan pelatihan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan mampu menghadapi persaingan. Sementara bentuk-bentuk tujuan pelatihan itu sendiri dapat diperinci sebagai berikut :

### a. Peningkatan Produktivitas.

Pelaksanaan pelatihan sumber daya dilaksanakan bukan hanya kepada karyawan baru tetapi juga karyawan yang telah berpengalaman dengan maksud untuk meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas. Karena peningkatan kinerja dengan sendirinya akan mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan yang berimbas pada peningkatan produksi dan laba perusahaan. Sementara itu untuk meningkatkan semangat kerja, dengan program promosi jabatan yang berkaitan dengan pengembangan karier karyawan. Oleh karenanya pelatihan sumber daya manusia sebaiknya juga mencakup persiapan karyawan untuk memperoleh promosi jabatan, mengingat para peserta pelatihan berharap seiring bertambahnya ketrampilan bertambah pula peluang kenaikan jabatan.

### b. Peningkatan Mutu

Pelatihan yang tepat bukan hanya meningkatkan jumlah keluaran tapi biasanya juga meningkatkan mutu keluaran tersebut. Karyawan yang memperoleh informasi lebih baik akan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Sesuai dengan perkembangan persaingan usaha dimasa datang, program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia perlu menetapkan program peningkatan mutu dalam kurikulumnya.

### c. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.

Pengembangan manajemen dan pelatihan tenaga kerja yang tepat akan membantu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan personalia di waktu yang akan datang. Organisasi-organisasi yang

mempunyai program pendidikan intern yang baik akan mengalami lebih sedikit turn over karyawan.

d. Meningkatkan Pengembangan Pribadi

Salah satu tujuan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan pengalaman pribadinya dalam pendidikan. Program pengembangan manajemen secara khusus memberikan kepada para partisipan ruang-lingkup pengetahuan yang lebih luas, perasaan kompetensi meningkat, perubahan sikap dari introvert ke ekstrovert dan pengetahuan lain yang menumbuhkembangkan kepribadian personal.

e. Mencegah ketertinggalan teknologi & informasi.

Upaya pelatihan sumber daya manusia yang berkesinambungan dibutuhkan agar para karyawan dapat mengikuti kemajuan yang sedang berlangsung dalam bidang kerjanya masing-masing. Pelatihan juga dapat memutakhirkan keahlian dan ketrampilan para karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan sosial dan teknologi karena keterbelakangan ketrampilan dan gagasan akan merugikan perusahaan dalam persaingan usaha. Program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia mendorong munculnya inisiatif dan kreatifitas karyawan.

Peningkatan pelatihan seorang karyawan juga akan mempengaruhi berbagai aspek kehidupannya, antara lain :

- membuka peluang yang lebih besar untuk kesempatan kerja yang lebih baik.
- memungkinkan karyawan yang bersangkutan untuk meningkatkan penghasilannya
- meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan karyawan bersangkutan.

Handoko (1997:103) menyatakan bahwa program pelatihan mempunyai dua tujuan utama yaitu :

- a. Pelatihan dilakukan untuk menutupi adanya kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan tuntutan jabatan.
- b. Pelatihan dan Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

## 2. Analisa Kebutuhan Pelatihan (Training Need Assessment)

Kebutuhan menggambarkan adanya suatu kekurangan dari individu terhadap lingkungannya. Kebutuhan juga mengarah pada adanya suatu kesenjangan antara satu keadaan yang ada dengan keadaan yang diinginkan. Dalam hal ini keadaan digambarkan sebagai kecakapan (pengetahuan, keterampilan dan sikap), kinerja, minat, ketertarikan atau kekurangan akan suatu hal. Semua itu dapat diterapkan pada orang per orang atau kelompok dalam suatu organisasi.

Analisa kebutuhan pelatihan dan pengembangan menurut Golstein dan Buxton dalam Mangkunegara (2000:46) mencakup tiga hal yaitu analisa organisasional, analisa pekerjaan atau tugas dan analisa personal (peserta). Sedangkan Rae (2005:40) berpendapat bahwa analisa kebutuhan pelatihan meliputi analisa pekerjaan, analisa tugas-tugas dan analisa ketrampilan. Pengertian analisa pekerjaan adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan dan menggambarkan isi pekerjaan sedemikian rupa sehingga gambaran yang jelas mengenai pekerjaan itu dapat disampaikan kepada yang memerlukan, untuk keperluan manajemen seperti pelatihan karena tanpa informasi ini akan sulit menentukan hasil, standart kerja dan kemampuan yang dibutuhkan.

Sementara Mangkunegara (2000:46) berkenaan dengan analisa organisasi menyatakan bahwa analisa organisasi meliputi kondisi personil yang memerlukan pelatihan dan iklim organisasi yang nantinya sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan pelatihan. Sedangkan analisa pekerjaan meliputi informasi tugas-tugas yang harus dilakukan, telah dilakukan dan yang seharusnya dilakukan akan tetapi belum atau tidak dilakukan, juga sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang akan dihadapinya setelah selesai mengikuti program pelatihan. Analisa pribadi untuk menggali informasi tentang siapa dan membutuhkan pelatihan apa.

Performance appraisals (penilaian kinerja) juga dapat dipakai sebagai alat untuk menentukan perlu tidaknya diadakan pelatihan terhadap karyawan baik secara individu atau dalam suatu kelompok, karena pelatihan ini merupakan respon terhadap hasil penilaian kerja untuk lebih meningkatkan dan

mengembangkan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan dengan berdasarkan pada hasil penilaian kinerja ini diharapkan juga dapat menghemat biaya atau anggaran pelatihan (Sparling,1998:80).

Manfaat dari analisa kebutuhan dalam merencanakan pelatihan adalah (a) untuk mengidentifikasi letak permasalahan dalam organisasi, b) untuk memperoleh komitmen-komitmen manajemen, c) untuk mengembangkan data bagi keperluan program evaluasi, d) untuk memperkirakan biaya dan keuntungan dari program pelatihan (Cushway,1999:41).

### **3. Materi Pelatihan**

Untuk mencapai standart penjualan yang efektif dalam sistem penjualan,tugas utama dari manajemen adalah mengadakan dan memelihara program pelatihan yang berkelanjutan. Menurut Sparling (1998:82) materi dari pelatihan bagi tenaga penjualan mencakup empat hal yaitu :

- Company policies (kebijakan perusahaan)
- Company procedures (prosedur perusahaan)
- Product and or service knowledge ( pengetahuan tentang produk dan atau jasa)
- Selling skills and techniques (teknik dan keahlian menjual)

Dari keempat cakupan materi pelatihan tersebut diharapkan nantinya peserta pelatihan akan memiliki dasar pengetahuan dari materi yang disampaikan yang akan menjadi acuan standart kinerja. Selain itu diharapkan pengetahuan dan ketrampilan yang telah diberikan akan terus berkembang.

Proses pengembangan dan proses pelatihan memerlukan koordinasi dan integrasi dari media, peralatan, metode dan personil yang diperlukan untuk mengarahkan pelatihan pada tujuan yang dinyatakan secara eksplisit, yaitu untuk melatih seseorang menempati jabatan dalam pekerjaan. Sedangkan semua materi pelajaran dan metode pengajaran yang telah diuji dipersiapkan dan merupakan suatu sistem instruksional untuk mencapai tujuan pelatihan.

### **4. Metode Pelatihan**

Metode pelatihan yang tepat akan membantu peserta dalam mengerjakan tugas dengan baik, selain itu juga akan memotivasi peserta . Metode pelatihan

juga menentukan terjadinya 'transfer of knowledge' pada peserta pelatihan yang sangat dibutuhkan dalam penyelesaian tugas.

Metode adalah cara untuk dapat memahami obyek yang menjadi sasaran. Para ahli pendidikan dewasa ini sepakat bahwa metode yang paling efektif adalah melibatkan para peserta pelatihan secara efektif dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Metode pengajaran dalam proses pelatihan sangat bervariasi tergantung seberapa besar partisipasi dari instruktur. Terdapat dua tingkat partisipasi instruktur dalam metode mengajar, yaitu metode mengajar dengan partisipasi instruktur tinggi seperti ceramah, team teaching, demonstrasi, tutoring, on the job training dan teletraining. Sedangkan metode mengajar dengan partisipasi instruktur rendah adalah role playing, studi kasus, permainan, simulasi, field trip dan studi mandiri.

Menurut Sastradipoera (2006:169 ) terdapat tujuh metode pembelajaran yang seringkali dimanfaatkan oleh manajemen, yaitu :

a. Metode Orientasi

Orientasi merupakan kegiatan pembelajaran yang berhubungan dengan pengenalan seseorang kepada organisasi, menyediakan dasar yang kuat bagi sumber daya manusia baru untuk memulai tugasnya secara efektif, bersemangat dan menyenangkan dalam jabatan yang baru. Program pembelajaran orientasi mencakup pengenalan karyawan baru kepada organisasi yang baru ditempatinya, visi dan misi organisasi, sejarah organisasi, fungsi-fungsi organisasi, tugas-tugas, para pejabat dalam organisasi, prosedur kerja dan wewenang serta tanggungjawab.

b. Metode Latihan Praktek

Metode latihan praktek merupakan metode untuk membangun dan memperkaya pengalaman di lapangan dengan membantu peserta agar menguasai perilaku dan ketrampilan yang tepat dan cepat. Prosedur latihan praktek diawali dengan kegiatan persiapan (yang menyangkut kelas, bahan, peralatan, waktu, tingkat penguasaan peserta dan diagnosis). Jika persiapan telah selesai dilanjutkan dengan pelaksanaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan tersebut. Kelebihan dari metode ini adalah mempunyai kaitan dengan kebutuhan kongkrit. Jadi dapat secara langsung atau relatif langsung

digunakan untuk memecahkan masalah. Kelemahannya, jika metode ini terlampaui difokuskan pada kebutuhan kongkrit maka pada saat peserta mengalami masalah yang berbeda akan mengalami kesulitan dalam melakukan orientasi kembali hasil latihan yang pernah diikutinya, kecuali jika latihan dilakukan dengan berkesinambungan.

c. Metode Sinektika

Metode pembelajaran sinektik adalah metode untuk menciptakan kelas agar menjadi suatu masyarakat intelektual yang memberikan peluang bagi para siswa untuk mengembangkan perilaku kreatif dan mengungkapkan gagasan-gagasan baru dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Metode sinektika dimanfaatkan dalam pengembangan dan pelatihan SDM sebagai metode pembelajaran yang menyenangkan karena melibatkan peserta dalam diskusi untuk menghasilkan strategi pemecahan masalah.

d. Metode Coaching

Metode ini merupakan metode pemberian instruksi langsung atau bimbingan pada para peserta. Dalam metode ini biasanya digunakan alat peraga sebagai alat bantu pengajaran.

e. Metode Dinamika Kelompok

Metode ini merupakan perkembangan dari teknik simulasi dan role playing. Dalam dinamika kelompok peserta dilatih untuk lebih peka terhadap dinamika tingkah laku dalam kelompok.

f. Metode Role Playing

Role playing merupakan metode yang paling disukai dan paling banyak dipakai dalam latihan. Metode ini dapat diterapkan disemua bidang pekerjaan.

g. Metode Multiple Technic

Penerapan metode ini dimaksudkan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan yang ada pada metode lainnya serta untuk mencapai efektifitas pelatihan yang tinggi maka metode ini seringkali diterapkan.

## 5. Seleksi Peserta dan Instruktur Pelatihan

Peserta pelatihan merupakan 'masukan' yang penting karena merekalah yang menjadi 'sasaran atau target' pelatihan khususnya yang berkaitan dengan pemasaran. Beberapa pakar pemasaran seperti Parasuraman, Zeithaml dan Berry (Fandy,2006:70) menyatakan terdapat sepuluh faktor yang mempengaruhi kualitas tenaga penjualan yaitu :

- Reliability, mencakup dua hal pokok yaitu konsistensi kerja (performance) dan kemampuan untuk dipercaya (dependability). Hal ini berarti seorang tenaga pemasaran harus dapat memenuhi janjinya sesuai dengan yang disepakati.
- Responsiveness yaitu kemauan atau kesiapan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan.
- Competence artinya memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
- Access meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berkaitan pula dengan lokasi perusahaan yang mudah dijangkau, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi.
- Courtesy yaitu sikap sopan santun, respek, perhatian dan ramah.
- Communication artinya memberikan informasi pada pelanggan dalam bahasa yang dapat dipahami serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
- Credibility yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas juga mencakup nama dan reputasi perusahaan, karakter dari tenaga pemasaran dan interaksi dengan pelanggan.
- Security yaitu aman dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (physical safety), keamanan finansial (financial security) dan kerahasiaan (confidentially).
- Understanding / Knowing the Customer yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
- Tangibles yaitu bukti fisik dari jasa yang ditawarkan seperti peralatan yang dipergunakan, sertifikat polis, kartu keanggotaan dll.

Keberhasilan program pelatihan tergantung juga pada mutu dan kualifikasi dari instruktur yang terlibat. Seorang instruktur haruslah (a) menguasai materi yang menjadi tanggung jawabnya untuk diajarkan, (b) menguasai teknik dan metode belajar-mengajar dengan baik dan dapat memilih metode yang paling tepat, (c) berkepribadian yang baik serta mampu mengendalikan emosi, (d) mudah untuk dihubungi oleh peserta saat diperlukan, (e) memiliki sertifikasi untuk pengajaran dan pelatihan (Kirkpatrick,1996:13).

## **6. Evaluasi Pelatihan**

Evaluasi pelatihan tidak harus dilakukan pada saat akhir program pelatihan, tetapi juga dapat dilakukan ditengah-tengah program yang tujuannya untuk mengantisipasi adanya ketidaksesuaian dari perencanaan dan adanya perubahan-perubahan yang dihadapi agar dapat dilakukan langkah-langkah perbaikan (Smith 1994:14). Tujuan umum evaluasi meliputi a) tujuan pembuktian, b) tujuan peningkatan, c) tujuan belajar, d) tujuan pengawasan.

Tujuan pembuktian dalam evaluasi untuk melihat apakah pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan rencana, sedangkan tujuan peningkatan untuk memastikan apakah program dan kegiatan pelatihan yang akan datang menjadi lebih baik dari yang sekarang. Dengan demikian evaluasi diharapkan menjadi umpan balik untuk merancang program berikutnya. Sementara tujuan belajar menunjukkan bahwa evaluasi tidak dapat dipisahkan dari proses yang sedang berjalan, dengan kata lain evaluasi merupakan bagian integral dari belajar dan proses pengembangan itu sendiri. Tujuan pengawasan merupakan kegiatan yang umum dalam suatu evaluasi untuk memastikan bahwa kegiatan pelatihan telah sesuai dengan standar melalui penilaian terhadap data-data evaluasi.

Manfaat evaluasi bagi individu yang terlibat dalam pelatihan adalah bagi peserta pelatihan evaluasi merupakan langkah akhir dari proses belajar berkelanjutan, bagi instruktur, sasaran utama evaluasi adalah untuk memperbaiki metode pelatihan, bagi mereka yang terlibat dalam pengawasan dan manajemen pelatihan untuk menunjukkan kelemahan yang ada dalam program pelatihan serta bagaimana penilaian terhadap instruktur dan peserta pelatihan, bagi para pengambil keputusan, sebagai pencapaian sasaran melalui pelatihan dan

mengarah pada alokasi pegawai, waktu dan dana, bagi ilmuwan dan evaluator profesional, diharapkan mendapatkan suatu perubahan yang dinamis yang mendasari efektifitas program pelatihan.

Sedangkan manfaat evaluasi pelatihan bagi organisasi penyelenggara pelatihan adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan program yang telah dijalankan dengan melihat pada hasil penerapannya dilapangan, memutuskan apakah isi pelatihan dan administrasi pelatihan termasuk jadwal, akomodasi, pelatih dan materi pelatihan yang telah dijalankan memberikan kontribusi terhadap pekerjaan, memperhitungkan keuntungan dari pelatihan dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan, membandingkan keuntungan dan kerugian investasi dengan pelatihan dan tanpa pelatihan, membandingkan keuntungan dan kerugian dari berbagai program pelatihan yang ada untuk mendapatkan program yang terbaik.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam proses evaluasi adalah komunikasi. Oleh karena itu peserta pelatihan harus diberitahu tentang pelaksanaan evaluasi, tujuan evaluasi, proses dan skala waktu, prinsip dari skema evaluasi dan hasil dari pelaksanaan evaluasi. Selain itu dalam evaluasi juga harus dapat dinilai sejauh mana pengaruh pelatihan yang didapat terhadap peningkatan kinerja peserta pelatihan. Cushway (1999:136) menyatakan tingkatan evaluasi program pelatihan meliputi tingkat reaksi yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, instruktur dan sebagainya, tingkat belajar yaitu adakah perubahan pada pengetahuan, keahlian dan sikap, tingkat tingkah laku yaitu perubahan pada tingkah laku kerja, tingkat organisasi yaitu efektifitas terhadap organisasi, nilai akhir yaitu manfaat terutama untuk organisasi dan juga untuk individu.

## **7. Biaya Pelatihan**

Dalam pelaksanaan program pelatihan, biaya juga sangat menentukan berhasil tidaknya suatu program pelatihan yang telah direncanakan mengingat pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan program pelatihan tidak terlepas dari masalah biaya sebagai hal yang fundamental, karena biaya adalah pengeluaran untuk memperoleh manfaat. Pengertian biaya menurut Ravianto (1999:24) adalah

pengorbanan yang timbul sebagai akibat adanya pengikatan dan penggunaan sumber daya yang mempunyai nilai uang untuk mencapai tujuan, dan biaya adalah sumber yang dihabiskan untuk mendapatkan sasaran khusus (*cost is resources sacrificed or foregone to achieve a specific objective*).

Biaya dalam pelaksanaan pelatihan berasal dari departemen, perusahaan atau dari individu peserta pelatihan. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan disesuaikan dengan kondisi dan tujuan dari perusahaan dan mengingat bagian dari investasi biaya pelatihan sudah dianggarkan dalam rencana operasional perusahaan, peranan biaya sangat menentukan untuk keberhasilan suatu program pelatihan .

Keberhasilan pelaksanaan program pelatihan terkait dengan manajemen perusahaan secara keseluruhan. Untuk mencapainya program pelatihan hendaklah

- a. Mempunyai sasaran yang jelas, dan memakai tolok ukur terhadap hasil yang dicapai.
- b. Tenaga pengajar mampu menyampaikan materi dengan baik serta mampu memberikan motivasi pada peserta program pelatihan.
- c. Materi disampaikan secara mendalam sehingga mampu merubah sikap dan meningkatkan prestasi karyawan.
- d. Materi disesuaikan dengan latar belakang dan permasalahan peserta.
- e. Memakai metode tepat guna yang sesuai dengan materi yang dibahas dan kondisi peserta.
- f. Meningkatkan peran aktif peserta sehingga peserta bukan hanya sebagai pendengar.
- g. Melakukan evaluasi sejauh mana sasaran program pelatihan telah tercapai sesuai tujuan pelatihan.

Upaya meningkatkan kemampuan SDM berkaitan dengan pembinaan SDM. Pembinaan SDM tidak cukup hanya melalui pelatihan saja, tetapi harus disertai dengan pengembangan dan pembinaan selanjutnya (*development and education*). Armstrong (2003 : 11) menyatakan bahwa selama beberapa dekade tanggungjawab seleksi, pelatihan dan kompensasi telah dianggap sebagai fungsi dasar dari manajemen personalia (*personnel management*). Fungsi ini dilakukan tanpa mempertimbangkan bagaimana keterkaitannya dengan yang lain.

Pandangan ini kemudian berkembang dan berubah menjadi seperti yang saat ini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (human resources management)

Menurut Atmosoeparto (2001:29) pengembangan SDM mengandung beberapa pengertian yaitu :

- a. SDM sebagai aset perusahaan yang sangat penting dan menentukan, dimana pengembangan SDM akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas sehingga meningkatkan pula produktivitas.
- b. Motivasi SDM (SDM yang dimotivasikan), dimana pengembangan SDM dibedakan tidak hanya dalam kemampuannya untuk berbuat, tetapi juga dalam kemauan/motivasi untuk berbuat.
- c. Kemampuan/ketrampilan SDM, dimana pengembangan SDM dilihat dari kadar kebutuhan kemampuan/ketrampilan yang berbeda untuk tiap peringkat manajemen dan derajat kemampuannya perlu dikembangkan dari yang paling rendah hingga derajat yang paling tinggi (profesional).
- d. Kinerja SDM dimana dalam pengembangan SDM terdapat dua faktor utama yang dapat menimbulkan efek sinergis yaitu faktor motivasi dan faktor kemampuan. Sehingga dapat dibuat suatu persamaan sederhana :  $P = f(a, m)$ , dimana Kinerja/Performance (P) adalah fungsi (f) dari tingkat kemampuan /ability (a) dan derajat motivasi (m). (Wyatts's Performance Formula).
- e. Pelatihan, Pendidikan dan Pengembangan SDM, dimana pengembangan SDM harus direncanakan dan diformulasikan dengan baik, serta didefinisikan secara jelas. Setiap organisasi hendaknya menjadi lingkungan belajar bagi para manajer untuk mencoba menguji dan belajar dari pengalaman. Perlu digaris bawahi keterlibatan atasan dalam setiap kegiatan pelatihan merupakan cara yang paling efektif untuk alih teknologi, manajemen atau teknik.

Kompetensi pekerja dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja serta motivasi dan etos kerja. Sementara kesempatan mencakup kesempatan memperoleh penugasan yang tepat, kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan diri. Lingkungan dan iklim kerja mencakup teknologi dan peralatan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, efektivitas hubungan industrial dan kebijakan Pemerintah.

Sedarmayanti (2009,3) mengatakan bahwa dalam upaya pencapaian suatu produktivitas perlu kiranya dilakukan standart kerja yang meliputi standarisasi cara/prosedur kerja, standarisasi peralatan kerja, standarisasi pemakaian material dan standarisasi kinerja ( performance). Produktivitas senantiasa berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, disiplin kerja, ketrampilan, sikap kerja, motivasi, , manajemen produktivitas dan lingkungan.

Untuk melihat prestasi kerja seorang pegawai perlu adanya penilaian dalam uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan. Prestasi kerja dan produktivitas kerja seorang karyawan sangat diperlukan bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan pencapaian tujuan perusahaan. Dan untuk mempertahankan prestasi kerja serta produktivitas kerja perlu dilakukan upaya (a) perbaikan terus menerus dari seluruh komponen organisasi, (b) perbaikan mutu hasil kerja, (c) pemberdayaan sumber daya manusia oleh manajemen.

#### **2.2.4 Hubungan Kinerja dengan Pelatihan**

Pelatihan dipandang sebagai investasi yang imbalannya dapat diperoleh kemudian dalam bentuk tambahan hasil kerja. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja yang dengan demikian meningkatkan pula produktivitas kerja. Selain pelatihan, kualitas dan kemampuan kerja seorang karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Pendidikan memberikan pengetahuan baik yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas maupun dasar untuk pengembangan diri serta kemampuan memanfaatkan potensi yang ada. Semakin tinggi tingkat pendidikan/pelatihan semakin tinggi produktivitas kerja serta ketrampilan kerja.

Sujan,et.al(1988) mengatakan tenaga pemasaran yang berpengetahuan akan lebih efektif sehingga benar-benar mampu menyelaraskan strategi-strategi penjualan mereka agar sesuai dengan keadaan penjualan. Tenaga pemasaran yang efektif memiliki pengetahuan luas tentang sifat-sifat pelanggan dan strategi-strategi penjualan. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Churchill (1990:323) yang menyatakan ada hubungan antara struktur pengetahuan tenaga pemasaran dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

David (1999:48) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan SDM. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan kemampuan dan ketrampilan kerja, sehingga dengan demikian meningkat pula produktivitas kerja. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja sebagai akibat dari kurangnya kemampuan pegawai maka jalan keluarnya adalah memberikan pelatihan yang tepat dan efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Akan tetapi jika penurunan produktivitas diakibatkan oleh kondisi lingkungan atau kurangnya semangat kerja maka jalan keluarnya adalah dengan memberikan motivasi.

Dari pendapat di atas jelas bahwa pelatihan yang tepat dibutuhkan oleh pegawai/karyawan agar mereka menjadi produktif. Pelatihan harus dapat memberikan nilai tambah dan menanamkan sikap positif karena sikap merupakan faktor yang sangat menentukan perilaku, yaitu kecenderungan bertindak atau tidak terhadap suatu obyek (inner behavior). Sikap juga merupakan kesiapan mental yang diorganisasikan melalui pengalaman yang mempunyai pengaruh kepada tanggapan seseorang terhadap orang lain dan situasi yang berhubungan dengannya.

Variabel hasil yang paling erat hubungannya dengan pelatihan adalah kinerja. Analisis perubahan yang dikerjakan oleh Churchi (1990:325) menemukan dua faktor yang umumnya sangat berkorelasi dengan kinerja yaitu faktor-faktor pribadi dan ketrampilan. Tingkat ketrampilan secara umum dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman dan pelatihan sedangkan faktor pribadi yang paling penting adalah semua yang 'dapat dipengaruhi' melalui pelatihan yang lebih baik.

Turner (2008:12) dalam penelitiannya menemukan bahwa tenaga penjualan yang lebih berpengetahuan luas akan lebih efektif karena benar-benar mampu menyelaraskan strategi-strategi penjualan mereka agar sesuai dengan keadaan penjualan. Tenaga penjualan yang lebih efektif menguasai pengetahuan yang luas mengenai sifat pelanggan dan strategi penjualan yang berhubungan dengan sifat pelanggan tersebut. Temuan empiris lain yang ditemukan Walker

dan Churchill (1990:325) adalah adanya hubungan antara struktur pengetahuan tenaga penjualan dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian jelaslah bahwa peningkatan kinerja merupakan masalah sistem dalam arti tertentu, karena ada banyak hal dari pekerjaan dan kegiatan organisasi yang mempunyai dampak terhadap produktivitas tenaga kerja. Seperti telah dikemukakan sebelumnya ada beberapa bidang kerja yang dapat meningkatkan produktivitas disamping perlunya pembenahan kembali beberapa bagian organisasi dan fungsi staf untuk menunjang peningkatan kinerja semaksimal mungkin.

Kesimpulannya adalah bahwa upaya pelatihan dan pendidikan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Sedangkan analisa kebutuhan pelatihan adalah untuk sinkronisasi antara tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi. Dan analisa persepsi untuk melihat sejauh mana sikap individu/karyawan terhadap kegiatan pelatihan, tujuan serta situasi organisasi. Ada individu yang bersikap pro dan kontra atau positif dan negatif terhadap seluruh kegiatan dan situasi yang ada dalam organisasi. Sementara analisa karyawan dititik beratkan pada identifikasi kebutuhan pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya agar dapat menunjang kinerjanya. Kebutuhan akan pelatihan ini dapat dianalisa secara individu atau kelompok.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam percakapan sehari-hari penggunaan istilah kepemimpinan seringkali diartikan sama dengan istilah pimpinan atau manajemen. Kerancuan ini perlu kiranya untuk diperjelas karena masing-masing kata tersebut memiliki konsep yang berbeda. Istilah 'manajemen' dikonotasikan sebagai segala proses yang berakibat pada orang lain melaksanakan tugas-tugas formal yang ditetapkan untuk mencapai sasaran organisasi (Robbins, 2000:144). Manajemen sebagian besar berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan pekerjaan orang lain dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Istilah

'kepemimpinan' adalah sebuah aspek dari aktivitas manajerial yang fokus pada interaksi antarpribadi antara pemimpin dengan bawahan. Dan 'pemimpin' berkaitan dengan posisi pengawasan kedudukan individu dalam hirarki formal. Istilah pimpinan lebih menunjuk pada status formal sementara kepemimpinan mengarah pada tindakan mempengaruhi orang tanpa memperhatikan posisinya.

Kekuasaan berhubungan dengan sifat dari orang dan posisi yang didudukinya. Dalam manajemen, kekuasaan meliputi kemampuan seseorang mendapatkan sumber daya, menggunakan sumber daya serta menggerakkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemegang kekuasaan/pimpinan membutuhkan bawahan yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu dapat memberikan pengabdianya pada organisasi dengan cara bekerja dengan efisien, efektif dan produktif. Dan untuk menggerakkan bawahan diperlukan juga sarana dan prasarana lainnya, sehingga jelaslah bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi.

Dalam dunia usaha seringkali tidak dapat membedakan seorang manajer dan pemimpin. Pemimpin cenderung memberikan arah dalam tindakan dan sikap, melibatkan visi serta penilaian dan hubungannya dengan bawahan berdasarkan pengaruh. Sedangkan manajer hubungannya berdasarkan otoritas atau kewenangan, menghasilkan sesuatu dan mengerjakan atau menyelesaikan hal-hal yang bersifat rutin.

Tabel 2.1 : Perbedaan Pemimpin dan Manajer

<b>Pemimpin :</b>	<b>Manajer :</b>
Hubungan berdasarkan pengaruh	Hubungan berdasarkan otoritas
Memberikan arah dalam tindakan, sikap	Menghasilkan sesuatu
Melibatkan visi dan penilaian	Menyelesaikan, melibatkan hal-hal yang lebih rutin
<i>People who do the right thing</i>	<i>People who do things right</i>

Sumber : Robbins,2000:144.

Jadi manajer lebih bersifat mekanistik (orientasi semata-mata pada memenuhi suatu ukuran keberhasilan yang ditetapkan baginya) dan menekankan pada pengendalian kerja bawahan. Dibandingkan dengan manajer, pemimpin memiliki kepekaan terhadap arah, kerja sama kelompok, inspirasi, teladan dan penerimaan diri oleh orang lain.

Dalam kenyataan, seringkali dituntut bahwa seorang pemimpin harus juga menjadi seorang manajer. Seorang pemimpin dengan *leadership* yang tangguh juga merupakan manajer yang kuat (*a strong manager*), untuk mencapai kombinasi ideal tersebut diperoleh implikasi sbb :

- a. Pemimpin menentukan arah kegiatan usaha melalui *planning and budgeting*. Kegiatan ini dapat menjadi pedoman dan arahan agar aktivitas perusahaan menjadi efisien dan efektif.
- b. Pemimpin mengarahkan segenap SDM yang tersedia dalam merealisasikan perencanaan sesuai dengan visi perusahaan. Kemampuan untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan kepada segenap pegawai diperlukan agar terbentuk persepsi yang sama.
- c. Pemimpin memotivasi sekaligus mengendalikan pegawai. Sistem *reward and punishment* yang diberikan kepada pegawai secara adil dan transparan, sesuai dengan prestasi kerja, akan mendorong pegawai bekerja secara serius dalam iklim kompetisi yang sehat.
- d. Pemimpin menjadi pioner penciptaan kultur kepemimpinan (*management culture*) yang baik. Kultur kepemimpinan ini diperlukan untuk dapat mengubah setiap tantangan menjadi sebuah peluang.
- e. Pemimpin mampu melakukan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*) kepada bawahan agar roda perusahaan tetap berjalan. Seorang *manager-leader* yang baik harus berani menyerahkan sebagian kewenangannya kepada bawahan dengan tanggungjawab tetap melekat pada dirinya.
- f. Pemimpin mampu mengimplementasikan budaya kerja perusahaan (*corporate culture*). Dengan implementasi budaya kerja, maka akan tercipta kepemimpinan yang kuat yaitu kepemimpinan yang tangguh,

peduli akan keadaan internal dan eksternal perusahaan serta tahu apa yang perlu dan tidak perlu dilakukan.

Umar (2008:31) mengartikan kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, sedangkan Timpe (1991: 13) menyatakan bahwa pemimpin adalah merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan kelompok.

Pandangan lain dikemukakan oleh Thoha (1995:40) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan Tannenbaum dalam Honeycut (1995:67) berpendapat kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan tertentu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan sekaligus juga mampu mengarahkan orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan organisasi. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi diungkapkan oleh para ahli sebagai 'leadership is getting things done by the others'.

Kepemimpinan sebagai sebuah seni yang produktif dikemukakan oleh Siagian (1994:20) yang menyatakan 'Leadership adalah gaya atau style seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasikan dan membina bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja produktif. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, seorang pemimpin harus dapat memenuhi pemuasan kebutuhan dari SDM yang dimilikinya. Dengan kecakapan dan kewibawaan yang dimiliki seorang pemimpin akan mendorong

keaktivitas, partisipasi dan loyalitas bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dan setiap pimpinan perlu menyusun program yang sistematis untuk mengembangkan para bawahannya, baik melalui jalur yang sifatnya informal seperti pemberian petunjuk untuk menunjukkan cara kerja yang benar, perbaikan kesalahan tanpa adanya sanksi maupun yang bersifat formal, sebagai sarana motivasi.

Wirawan dalam bukunya Teori Kepemimpinan (2002:95), menyatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi harus mampu mendefinisikan secara operasional apa tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kemudian mempelajari organisasi melalui filsafat, tujuan, visi, misi dan budaya organisasinya dan menjabarkannya dalam rencana kegiatan organisasi. Karena fungsi dari kepemimpinan dalam organisasi mencakup :

- a. Menciptakan visi organisasi, sejumlah pemimpin menciptakan visi organisasi dengan mempelajari perkembangan masa lalu, masa kini dan memproyeksikannya ke masa depan. Tahapan penciptaan atau pengembangan visi meliputi:
  - Melakukan analisa SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal dari sistem.
  - Dari hasil analisa SWOT kemudian ditentukan posisi organisasi terhadap lingkungan.
  - Mendefinisikan kemungkinan peluang dan mendefinisikan visi organisasi.
- b. Mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin dan bawahannya harus berpikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan norma-norma yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Menciptakan keutuhan atau sinergi, pemimpin dalam organisasi harus mampu memajemen konflik yang terjadi agar dapat berkembang ke arah yang lebih konstruktif.
- d. Memberdayakan bawahan, pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerjasama. Pemberdayaan menurut Armentano dalam Wirawan (2002:102) akan menghasilkan peningkatan hasil kerja, perbaikan proses

kerja, pengurangan biaya, peningkatan kepuasan kerja, berkurangnya tuntutan dan penyebaran ilmu pengetahuan.

- e. Menciptakan perubahan, target perubahan dalam kepemimpinan antara lain visi dan misi, b) strategi dan rencana operasional, c) struktur organisasi dan pembagian tugas, d) teknologi dan e) produk sistem sosial.
- f. Memotivasi bawahan, pemimpin yang efektif akan selalu berupaya memotivasi bawahan agar mau bergerak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektifitas kepemimpinan menurut Timpe dalam Hasibuan (2002:249) terdiri dari :

- Cara komunikasi
- Pemberian motivasi
- Kemampuan memimpin
- Pengambilan keputusan
- Kekuasaan yang positif

Tanpa kepemimpinan dan bimbingan yang efektif hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang. Dan keadaan ini akan mengakibatkan para karyawan bekerja untuk kepentingan pribadinya tanpa mempedulikan pencapaian tujuan organisasi sehingga suasana kerja menjadi tidak kondusif. Sebagaimana diungkapkan oleh Davis (1998:312) :

*".....kepemimpinan, suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pimpinan bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkannya mencapai tujuan. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan."*

Dari berbagai pandangan tentang kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Adanya kesamaan gagasan dari berbagai definisi tentang

kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan upaya untuk mempengaruhi sikap, keyakinan, perilaku dan perasaan orang lain. Disamping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan mutlak diperlukan karena adanya interaksi kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi para pemimpin seringkali dihubungkan dengan posisi pengawasan padahal dalam fungsi pengawasan tidak menjadikan seseorang mampu untuk mempengaruhi orang lain. Selain itu banyak pemimpin di organisasi tidak memiliki jabatan formal organisasi. Pemimpin informal sering muncul dalam kelompok kerja dan bahkan mungkin lebih berpengaruh atas perilaku anggota kelompok dibandingkan pemimpin yang sebenarnya. Kepemimpinan formal dan informal merupakan aspek dari peran formal dan informal. Peran sebagai pemimpin informal seringkali didapat melalui proses interaksi dengan lingkungan, dan seseorang yang memiliki ketrampilan khusus mungkin mendapati bahwa orang mencari mereka karena memerlukan pimpinan yang lebih mereka butuhkan dibandingkan pengawas mereka sendiri (Spector,2000:99).

### **2.3.2 Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam konteks penjualan, betapapun, melibatkan lebih dari hanya reaksi lisan terhadap apa yang dikerjakan seorang tenaga penjualan. Untuk menjadi pemimpin yang kredibel dan efektif, seorang pimpinan harus secara pro-aktif menyusun contoh yang baik terhadap perilaku dia sendiri dan pada akhirnya memberikannya sebagai *role model* bagi subordinatnya. Pandangan ini direfleksikan dalam perkataan dari Frank Pacetta , seorang sales manajer dari Xerox yang mengatakan ” Saya percaya pada kekuatan contoh dari atasan dan cara yang paling efektif untuk mendapatkan hasil adalah dengan cara menunjukkan kepada seseorang apa yang anda inginkan.” Seandainya kepemimpinan diberikan dengan contoh atau pemodelan, akan menimbulkan motivasi karena seorang sales cenderung untuk berusaha menyamai atau menandingi perilaku kerja, sikap-sikap yang positif dan tujuan dari manajer mereka dan setidaknya berusaha untuk mencapai “hal yang lebih” dari apa yang

dilakukan oleh supervisor mereka. Pacetta menambahkan bahwa seorang sales manager yang sukses akan membuat pandangan mereka menjadi model atau panutan untuk bagi bawahan mereka (Gregory A. Rich,1996:319).

Tugas seorang pemimpin adalah menyatukan semua personil yang bekerja di organisasi dan mengkoordinasikan mereka dalam upaya untuk meraih hasil yang dikehendaki. Pekerjaan sebagai tenaga penjualan sangat menantang karena ketatnya persaingan dan cepatnya perubahan di industri asuransi sehingga mendorong pimpinan untuk mengenali hal-hal apa sajakah yang diperlukan oleh tenaga penjualan agar menjadi lebih produktif dengan tetap memperhatikan hubungan dengan para pelanggan.

Seorang tenaga penjualan dituntut untuk bekerja mandiri (yakni diluar batas dari organisasi mereka terpisah dari rekan-rekan kerja yang lain) dan harus berhadapan dengan situasi yang tak terduga terhadap berbagai pertanyaan dan keluhan dari konsumen. Dengan konsep memberikan jasa pada konsumen, seorang pimpinan harus dapat memberikan contoh positif yang dapat membantu bawahannya dalam keadaan yang tak menentu. Contoh atau model ini dapat menjadi salah satu hal yang berhubungan dengan perilaku atau teknik penjualan yang khusus seperti misalnya teknik pendekatan kepada calon nasabah.

Sejumlah pendekatan teoritis telah dikembangkan guna menjelaskan kepemimpinan. Orientasi dari pendekatan-pendekatan tersebut ditampilkan menurut apa yang menjadi fokus utama dan kontribusinya kepada studi kepemimpinan seperti pendekatan sifat yang menekankan pada atribut pribadi dari pemimpinnya, pendekatan perilaku yang menekankan pada apa yang sesungguhnya harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam pekerjaan dan dalam hubungan atasan dan bawahan, pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti otoritas pemimpin dan diskresi pemimpin, sifat dasar pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sikap bawahan dan sikap dasar dari lingkungan eksternal dan pendekatan kekuasaan dan pengaruh yang menekankan pada pengenalan jenis-jenis kekuasaan dan upaya pimpinan mempengaruhi bawahan, rekan kerja, atasan serta orang-orang di luar organisasi (Muchinsky,2000:126).

Berbagai teori pendekatan kepemimpinan tersebut menghasilkan suatu analisa perilaku yang disebut dengan gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pimpinan dan sebagai yang diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan yang dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal kita sebagai pemimpin, gaya kepemimpinan kita atau kepribadian kepemimpinan kita. Pola umum yang biasanya muncul dalam perilaku kepemimpinan adalah perilaku tugas dan perilaku hubungan (Thoha,1995:40).

Perilaku tugas adalah perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan dari anggota kelompok atau para pengikut, menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan dilakukan, dimana melaksanakan dan bagaimana tugas-tugas dicapai. Selanjutnya disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai. Sedangkan perilaku hubungan adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi diantara dirinya dengan anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab dan memberikan kesempatan pada bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosioemosional, setiakawan dan kepercayaan bersama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang tepat adalah jenis organisasi, sifat dasar tugas, karakteristik kelompok dan yang penting adalah kepribadian pemimpin. Pendekatan berorientasi pada tugas (otokratis, pengawasan dan transaksional) merupakan contoh gaya kepemimpinan terbaik dalam situasi darurat atau kondisi kritis atau apabila pemimpin memiliki kekuasaan, pendukung formal dan tugas yang cukup tertata dengan baik. Dalam kondisi seperti ini, kelompok siap untuk diarahkan dan diberitahu tentang apa yang harus dilakukan (Armstrong,2003:89).

Sedangkan dalam situasi yang kurang tertata dengan baik atau situasi yang tidak menentu dimana hasil yang ditimbulkan bergantung pada kerja sama yang baik antara kelompok, maka gaya kepemimpinan yang lebih menjaga

hubungan baik (demokratis, pemberi wewenang, transformasional) akan bisa mencapai hasil yang baik. Mengingat fungsi tenaga penjualan sangat vital bagi keberhasilan perusahaan, para praktisi telah lama berupaya mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja individu tenaga penjual. Menurut Kohli (1989:152), variabel tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok: a) karakteristik-karakteristik tenaga penjual dan persepsi peran ; b) karakteristik-karakteristik tugas dan c) sikap pimpinan.

Bila para pengikut mempercayai seorang pemimpin, mereka bersedia berkorban bagi tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalah gunakan. Efektivitas manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikut. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini orang berpaling ke hubungan pribadi sebagai pedoman dan mutu, dan hubungan ini ditentukan oleh tingkat kepercayaan pada pemimpin karena kepercayaan pada pemimpin menunjukkan tingkat keyakinan dan loyalitas pada pimpinan (Podsakoff, et.al, 1996:259 dan Robbins, 2000:150).

Menurut Dubinsky, Jolson dan Yammarino seorang manajer penjualan harus memiliki ketrampilan dan pengetahuan konseptual dan teknis, relasi kemanusiaan dan motivasi. Tabel berikut menunjukkan kecakapan dan karakteristik utama yang sangat diperlukan bagi para manajer penjualan distrik dan regional. Sikap-sikap ini dibagi ke dalam tiga bagian yaitu keterampilan konseptual, relasi kemanusiaan dan motivasi (Dubinsky, et.al, 1995:155).

## **Kecakapan dan Karakteristik Utama Para Manajer Penjualan**

### **Keterampilan dan Pengetahuan Konseptual dan Teknis**

- Pengetahuan produk, teknologi, dan persaingan
- Persediaan sumber daya (mendapatkan dan menyalurkan sumber daya fisik, finansial, dan manusia di antara berbagai tuntutan)
- Pengambilan keputusan
- Kewirausahaan
- Introspeksi (memahami peran dan prioritas seseorang melalui pemeriksaan diri sendiri)
- Pendelegasian otoritas
- Kesiapsiagaan mental
- Pemrosesan informasi (pengumpulan, pengorganisasian, dan penyebaran)
- Keterampilan administratif
- Keahlian dalam psikologi interaksi pembeli/penjual

### **Relasi Kemanusiaan**

- Karisma (dampak pribadi)
- Sensitivitas dan kehangatan
- Pemecahan suatu konflik
- Melatih, memberi penyuluhan, dan memberi nasihat
- Sabar
- Keterampilan berunding
- Empati
- Kemampuan beradaptasi

### **Motivasi**

- Dorongan internal
- Kepercayaan dan kepuasan diri
- Kebiasaan kerja
- Ulet
- Ketegasan

Tabel 2.2 : Jolson, M.A., Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Comer, L.B. (1993) Transforming the Salesforce with Leadership. Sloan Management Review. Spring, 34, 3.

### **2.3.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Ada banyak gaya kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin di perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan. Menurut Burns dan Bass, proses kepemimpinan dalam organisasi penjualan bisa dipandang sebagai transaksional dan transformasional. Organisasi penjualan selalu menggunakan metode yang pertama, sedangkan yang kedua menunjukkan harapan akan adanya pendekatan baru (Burns,1998:214 & Bass,1997:130).

Sebelum kepemimpinan karismatik-transformasional dimasukkan dalam literatur, sebagian besar peneliti melihat kepemimpinan transaksional sebagai komponen inti dari perilaku kepemimpinan yang efektif di organisasi (Bass dan Riggio,2006: 215). Gaya kepemimpinan transaksional diartikan bahwa para bawahan telah setuju dengan menerima atau patuh pada sang pemimpin sebagai penghargaan atas pemberian pujian. Penghargaan dan pengakuan diberikan bergantung pada keberhasilan para bawahan menjalankan peran dan tugas mereka (Podsakoff ,1996:260).

Bass (1997:135) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek yaitu imbalan kontingen dan manajemen eksepsi atau umpan balik positif dan negatif. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standart kerja, penguasaan kerja dan penghargaan.

Penghargaan/imbalan kontijensi yang disediakan kepemimpinan transaksional dimaksudkan untuk menjelaskan ekspektasi dan untuk memberikan pengakuan setelah sasaran tercapai. Pemimpin melakukan 'active management by exception' yaitu menentukan standart pencapaian dan bagi bawahan yang kinerjanya tidak efektif diberi hukuman karena tidak tercapainya standart yyang ditetapkan. Gaya kepemimpinan seperti ini menunjukkan adanya pemantauan yang erat atas penyimpangan, kegagalan dan kesalahan untuk kemudian mengambil langkah perbaikan.

Sikap kepemimpinan transaksional merupakan timbal balik antara pimpinan dan pegawai dimana pihak pimpinan memberikan penghargaan atas upaya yang dilakukan si pegawai. Menurut Bass (1997:135), ada dua bentuk utama sikap kepemimpinan transaksional. Satu adalah sikap pemberian penghargaan, ini analog dengan pemberian umpan balik positif. Sedangkan bentuk satunya lagi adalah “management by exception” dan pemberian sanksi oleh orang lain atau umpan balik negatif.

- Penghargaan karena prestasi. Sebagian besar eksekutif dan manajer penjualan adalah para pemimpin yang transaksional yang mengandalkan penguatan pemberian penghargaan berdasarkan kondisi tertentu untuk memotivasi tenaga penjualan mereka. Di perusahaan penjualan, manajer penjualan senior (pemimpin) dengan manajer bawahan atau tenaga penjualan (pengikut) mengambil kesepakatan formal untuk menentukan penghargaan atau manfaat yang bisa diterima pengikut jika meraih tingkat kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Sasaran yang harus dicapai pengikut yang biasanya tentang fokus jangka pendek, bisa didasarkan pada usaha dan/atau hasil-hasil, mungkin atau mungkin juga tidak bisa dikuantifikasi, dan akan bergantung pada posisi dan fungsi para pengikut dalam organisasi penjualan. Beberapa studi menunjukkan bahwa pendekatan ini bisa agak efektif, meskipun respon dari para pengikut cenderung jadi bersifat umum dibandingkan melibatkan emosi. Sasaran para tenaga penjualan sering berupa volume penjualan dalam rupiah atau unit, perolehan pelanggan baru, tingkat pemeliharaan pelanggan, persentase kuota, kesediaan untuk membantu tenaga penjualan yang baru, dan lain sebagainya. Manajer penjualan bawahan mungkin dievaluasi dengan kriteria seperti peningkatan penjualan tim, keuntungan dibuat, pengimbangan volume penjualan diseluruh lini produk, tingkat turnover tenaga penjualan, pangsa pasar atau tingkat penetrasi penjualan di wilayah yang ditentukan, dan citra perusahaan terkait dengan para pesaing.

Pemimpin bisa memberikan penghargaan atas kinerja yang memuaskan dengan menambah komisi, bonus, kenaikan gaji, promosi ke posisi yang lebih tinggi, pengakuan di lingkungan perusahaan, mutasi ke wilayah yang lebih besar,

pujian, dan bentuk lainnya untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan jangka pendek bawahannya. Sebaliknya, pemimpin bisa bereaksi atas kinerja yang buruk dengan berbagai macam metode penyemangatan kontinjensi yang negatif, seperti pengurangan kompensasi, pengamatan aktivitas yang intensif, penugasan ulang, dan lain sebagainya. Dalam bahasa yang sederhana, kepemimpinan transaksional lebih mengedepankan kontrak antara pemimpin di organisasi penjualan dengan bawahan.

- **Management by Exception.** Sebagian besar pemimpin penjualan yang bergaya transaksional mempraktikkan management by exception, yaitu para pemimpin ini memperhatikan kinerja bawahan dari kejauhan dan menjadi lebih terlibat secara pribadi dalam aktivitas bawahan hanya jika mereka melihat penyimpangan negatif dari serangkaian tindakan yang telah disepakati. Manajer penjualan menetapkan sasaran penjualan yang tepat untuk tiap-tiap bawahan, metode pencapaian tiap-tiap sasaran yang disarankan (termasuk garis besar prosedur), tanggung jawab penugasan yang sesuai, dan cara-cara untuk memonitor kemajuan bawahan. Jika hasil penjualan tidak sesuai target, manajemen akan melakukan evaluasi teknik-teknik penjualan yang digunakan dan menganalisa laporan hasil penjualan.

Management by exception memberikan cara sederhana untuk perbaikan yaitu instruksi yang rinci untuk membalikkan kecenderungan negatif, teguran yang keras, pengurangan kompensasi atau dukungan penjualan, atau bahkan pemberhentian. Sejumlah pemimpin transaksional akan memberikan pujian atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, mereka secara rutin memeriksa dan mengevaluasi laporan dari bawahan.

- **Tingkat Pengalaman Bawahan.** Berdasarkan pengalaman, Dubinsky et al. (1995:115) menyebutkan bahwa tenaga penjualan yang belum berpengalaman, kurang percaya diri, tetapi sangat besar keinginannya untuk maju menginginkan sosok pemimpin transaksional untuk mengatur tujuan kerja mereka dan memberikan petunjuk-petunjuk mengenai bagaimana meraih tujuan tersebut. Pemula yang sukses dan mandiri mungkin berpikir

bahwa upaya eksternal pemimpin hanya bagian dari proses mempengaruhi, karena kepemimpinan diri sendiri memberi kontribusi yang kuat untuk memotivasi mereka dalam meraih sukses.

Dari berbagai gaya kepemimpinan yang paling banyak diteliti dalam literatur manajemen penjualan adalah umpan balik pimpinan (Podsakoff,1996:261) yang berkaitan dengan teori sikap pimpinan. Dengan pendekatan ini, kunci untuk mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah dengan memberikan umpan balik positif ataupun negatif sesuai dengan upaya atau kinerja mereka. Sikap pemberian umpan balik berupa pemberian sanksi atau penghargaan (umpan balik negatif/positif) ini disebut gaya kepemimpinan transaksional.

Hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan menurut Bass (1997:135) dan Yukl (1998:98) tercermin dalam tiga hal yaitu :

- a. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai harapan.
- b. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan
- c. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan gaya transaksional menyediakan penghargaan bersyarat dengan perilaku anggota organisasi (Organizational Citizenship Behaviour) (MacKenzie, 2001:116). Ini yang membedakan kepemimpinan transaksional yang berbasiskan pengakuan dengan didasarkan pada pengaturan ekspektasi dan sasaran baku atau disebut juga dengan *implicit contracting*.

Literatur yang membahas perilaku pemimpin tenaga penjualan dalam konteks penjualan banyak menggunakan teori-teori kepemimpinan dari ilmu perilaku organisasi (Organizational Behavior). MacKenzie (2001:116) mencatat bahwa topik umpan balik dari pengawas adalah topik dalam studi perilaku

kepemimpinan yang paling umum diteliti didalam literatur manajemen pemasaran yang ada hubungannya dengan teori kepemimpinan. Menurut pendekatan ini kunci untuk mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah umpan balik yang positif dari pemimpin mereka (misalnya pengakuan dan atau persetujuan) serta umpan balik negatif ( seperti teguran dan atau celaan ) kepada tenaga pemasaran sesuai dengan usaha keras atau kinerja mereka. Dan perilaku pengawas untuk memberi umpan balik seperti perilaku memberi penghargaan dan hukuman ini disebut dengan perilaku kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional juga menghasilkan kinerja peran yang lebih tinggi. Sikap transaksional ini berfungsi sebagai motivasi bagi pegawai bahwa kinerja mereka selalu diawasi dan penghargaan ataupun sanksi yang akan diperoleh tergantung pada tingkat kinerja mereka. Jadi dalam hal ini ada korelasi langsung antara kedua bentuk sikap kepemimpinan transaksional (umpan balik positif dan negatif) dengan kinerja tenaga penjualan. Secara umum, bukti-bukti empiris mendukung kebenaran korelasi antara pemberian penghargaan (umpan balik positif) dengan kinerja tenaga penjualan, tetapi kurang suportif dalam mendukung korelasi antara pemberian sanksi dengan kinerja (Podsakoff, 1996:265).

#### **b. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Sebuah paradigma baru mengenai kepemimpinan muncul pada akhir tahun 1970an. James MacGregor Burns (1998:217) membuat konsep tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam ranah politik. Teori ini selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass (Bass&Riggio, 2006:215). Menurut Buns (1998:214) para politisi memimpin dengan 'mempertukarkan satu hal untuk hal yang lain yaitu pekerjaan untuk suara atau subsidi untuk kontribusi kampanye'. Dengan cara yang sama para pemimpin bisnis yang transaksional menawarkan penghargaan financial untuk produktivitas atau meniadakan penghargaan atas kurangnya produktivitas (Bass&Riggio, 2006).

Burns (dalam Pawar dan Eastman, 1997:80 ) mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan berlandaskan pada

pendapat Maslow mengenai hirarki kebutuhan manusia, dengan alasan bahwasanya kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman hanya dapat dipenuhi melalui praktek gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya untuk kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi melalui gaya kepemimpinan transformasional.

Pekerjaan sebagai tenaga penjual memiliki keunikan tersendiri bila dibandingkan pekerjaan lain. Tenaga penjual mengalami lebih banyak stress peran sehingga harus menghadapi tantangan emosi yang lebih berat. Disamping itu, tenaga penjual biasanya bekerja tanpa pengawasan langsung tetapi mereka harus bekerja dengan rekan sekerja yang beragam. Tenaga penjual memiliki kecenderungan untuk mengalami “kebosanan” karir. Kepemimpinan transformasional akan efektif untuk situasi kerja seperti ini karena kepemimpinan transformasional dapat mengurangi stress dan kebosanan pegawai. Kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam menanamkan nilai-nilai yang menjadi tuntunan sikap pegawai meskipun mereka tidak dibawah pengawasan langsung (Bass,1997:132).

Sejauhmana seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (1997:132) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan. Ada tiga cara yang dilakukan seorang pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahannya yaitu :

- a. mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
- b. mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok
- c. meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemimpin-pemimpin transformasional, disatu sisi adalah mereka yang menstimulasi dan menginspirasi para bawahan untuk mencapai dua hal yaitu hasil akhir yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin-pemimpin transformasional membantu para bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi para pemimpin dengan merespon kebutuhan-kebutuhan individu bawahan, dengan memberdayakan

mereka dan dengan menyelaraskan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi. Sejumlah bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bisa menggerakkan para bawahan untuk melampaui kinerja yang diharapkan, juga menuntun mereka ke tingkat kepuasan dan komitmen bawahan yang tinggi kepada kelompok dan organisasi (Bass,1997:132)

Kepemimpinan transformasional membangkitkan bawahan untuk berjanji pada visi dan sasaran bersama demi organisasi atau unit, menantang mereka untuk mencari penyelesaian masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan bawahan melalui pelatihan, bimbingan dan melengkapinya dengan tantangan dan dukungan (Bass&Riggio,2006:217).Hal ini berkaitan dengan empat karakter dari kepemimpinan transformasional yaitu :

- **Idealized influence / karisma.** Para pemimpin dipuji, dihormati dan dipercaya. Para bawahan menyamakan diri dan berusaha untuk meniru. Diantara hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh kepercayaan dari bawahan adalah memikirkan kebutuhan bawahan di atas kebutuhan sendiri. Pemimpin mau berbagi resiko dengan bawahan dan konsisten dalam memimpin dengan menekankan etika, prinsip-prinsip dan nilai.Pada umumnya, para pemimpin penjualan karismatik menarik para pengikutnya karena kejelasan keyakinan mereka, kecenderungan mereka mengambil risiko, kepribadian yang menarik, dan pendekatan yang bersemangat yang berulang-ulang.Seringkali mereka dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi karena kesuksesan mereka sebagai tenaga penjualan. Sebagai manajer penjualan, mereka sering menginspirasi bawahan merek dengan mengundang mereka untuk mengamati presentasi mereka di depan pelanggan yang prospektif. Menurut Podsakoff (1996:261) karisma merupakan sikap memberikan panutan atau teladan pada bawahan.

- **Inspirational motivation / inspirasional.** Para pemimpin berperilaku sedemikian rupa sehingga memotivasi semua yang ada disekitar mereka dengan memberikan pengertian dan tantangan kepada pekerjaan para bawahan. Semangat individu dan semangat tim dibangkitkan. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan dengan mendorong para bawahan untuk membayangkan keadaan di masa depan yang menarik yang bisa mereka bayangkan. Podsakoff menyebutnya sebagai

pemberian dukungan atau tunjangan pada individu. Menurut Podsakoff (1996:261) inspirational motivation juga sekaligus merupakan stimulus intelektual.

- **Intellectual stimulation / Stimulus intelektual.** Para pemimpin memberikan stimulasi usaha pada bawahannya untuk lebih inovatif dan kreatif dengan menanyakan asumsi-asumsi, membatasi masalah dan menghadapi persoalan-persoalan lama dengan cara baru. Tidak ada cemoohan dan kritikan di depan umum atas kesalahan individu. Ide baru dan solusi kreatif untuk permasalahan dikumpulkan dari para bawahan dalam proses pemecahan masalah. Seringkali karisma saja tidak mampu memunculkan kepemimpinan transformasional yang efektif stimulasi intelektual juga diperlukan. Pemimpin penjualan transformasional menstimulasi bawahan dengan menciptakan kesiapan untuk perubahan dalam berpikir dan dengan mendorong para bawahan untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru untuk memecahkan masalah-masalah lama dan memecahkan masalah yang masih berlanjut serta untuk mengaplikasikan contoh-contoh yang lalu untuk masalah yang muncul kemudian. Termasuk dalam stimulasi intelektual adalah mendorong para tenaga penjualan untuk menggunakan intuisi agar menjadi terbiasa dalam mengenali dan merespon kebutuhan-kebutuhan, keinginan, bidang masalah, dan motivasi membeli yang berbeda dari calon pelanggan. Para pemimpin ini cakap dalam menemukan dan memperkenalkan strategi-strategi penjualan dan pencarian yang inovatif, mengontrol turnover tenaga penjualan, dan memelihara stabilitas organisasi dengan mengembangkan cara-cara imajinatif untuk merekrut tenaga penjualan. Seorang pemimpin dapat menstimulasi pengetahuan pengikut mengenai masalah-masalah lama dan baru yang cenderung untuk menciptakan penghalang antar visi stratejik yang ditanamkan dengan hasil-hasil pasar yang diinginkan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi penjualan telah merumuskan visi yang mendorong pembangunan tenaga penjualan yang ideal berkaitan dengan kuantitas dan kualitas. Untuk mencapai tujuan semacam ini memerlukan agenda jangka panjang yang dimulai dengan suatu perubahan dalam berpikir mengenai proses rekrutmen dan seleksi.

- **Individualized consideration / perhatian individual.** Para pemimpin memberikan perhatian pada tiap kebutuhan individu supaya bisa meraih prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai mentor atau pelatih. Para bawahan dibina agar meraih sukses yang lebih tinggi dari potensi yang ada. Peluang pembelajaran baru dibuat bersamaan dengan iklim yang mendukung pertumbuhan. Perbedaan individu dalam kaitannya dengan kebutuhan dan minat diberi perhatian yang memadai. Pengaruh dari pemimpin penjualan sangat jelas terlihat dalam peran antar pribadi mereka yang tiada henti, yaitu, hubungan pribadi ke pribadi. Banyak pemimpin yang karismatik tidak memberikan perhatian pada bawahan secara pribadi. Perhatian individu mensyaratkan sang pemimpin menunjukkan perhatian untuk tiap-tiap tenaga penjualan atau submanajer dibandingkan kepada tugas, kebijakan, persoalan-persoalan administratif, atau pembuatan keputusan. Tujuan utamanya adalah untuk melancarkan komunikasi tanpa henti antara pemimpin dengan bawahan, membangkitkan komitmen dan bakti pribadi, dan menghilangkan ketakutan, kekuatiran, dan depresi. Perhatian pribadi mampu bekerja pada semua tingkatan hirarki manajemen penjualan. Namun demikian, karakteristik ini berguna untuk menjelaskan artinya pada tingkatan yang lebih rendah, seperti hubungan antara manajer penjualan lapangan lini depan dengan tiap-tiap anggota tenaga penjualan yang ditugaskan.

Selain keempat karakter tersebut, menurut Podsakoff (1996:262) terdapat dua karakter lagi yang merupakan karakter inti dari kepemimpinan transformasional yaitu a) memupuk semangat kerja sama dalam kelompok, yaitu menumbuhkan rasa rela berkorban untuk kepentingan bersama dalam satu tim dan b) harapan atas pencapaian target / kinerja yang tinggi, yaitu upaya meningkatkan produktivitas kerja. Komponen perilaku kepemimpinan tersebut dapat diukur dengan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Manajer penjualan lapangan idealnya memiliki keterampilan konseptual dan teknis serta pengetahuan, menampilkan kapabilitas yang meyakinkan dalam bidang hubungan antar individu, dan memiliki motivasi yang kuat. Kontak pribadi yang terus menerus dengan tenaga penjualan sering sulit karena jauhnya jarak fisik mereka dengan kantor pusat. Akan tetapi, mungkin akan lebih sulit

untuk meyakinkan tenaga penjualan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi tanpa pengetahuan dari pimpinan mengenai kepekaan terhadap kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dari tiap-tiap tenaga penjualan.

Jelaslah, pemimpin tidak dapat memperlakukan semua anggota tenaga penjualan seperti itu. Menurut teori pertukaran atasan-bawahan, para pemimpin membagi bawahannya menjadi dua golongan besar. Mereka yang merasa kompeten dan sangat terampil, dapat dipercaya, dan penuh motivasi menjadi “kelompok dalam” yang menerima ruang gerak dan dukungan yang lebih dan mereka ini disebut “para kader”. Dan mereka yang dilihat pemimpin memiliki karakteristik yang bertentangan dikenal sebagai “kelompok luar”, mereka memperlakukan orang-orang ini secara formal dan menugaskan mereka untuk tugas-tugas yang lebih biasa, tugas-tugas rutin seperti administrasi.

Para pemimpin memberikan lebih banyak dukungan, ruang gerak, dan prospek yang memenuhi syarat dibandingkan dengan orang upahan dengan memberikan kepada mereka perhatian informal dari hari ke hari untuk mendorong pengembangan diri sendiri dan peluang-peluang untuk mendapatkan lebih banyak penjualan, pendapatan yang lebih tinggi, dan promosi. Praktik yang sesungguhnya dalam mentransformasikan tenaga penjualan dimulai ketika pemimpin penjualan yang sedang menjabat diyakinkan mengenai kebutuhan untuk mendorong bawahan untuk menolak status quo dan berjuang untuk meraih sasaran yang lebih tinggi. Ada dua bentuk pendekatan mengupayakan kepemimpinan transformasional pada manajer penjualan dan personel penjualan lain. Pendekatan pertama fokus pada rekrutmen dan seleksi personel penjualan dengan kualitas dan karakteristik transformasional. Metode kedua memusatkan perhatian pada pelatihan dan pengembangan keterampilan kepemimpinan transformasional pada diri tenaga penjualan.

Disamping itu diperlukan juga adanya pengawasan pada tenaga penjualan. Pengawasan anggota-anggota tenaga penjualan ditujukan untuk: (1) memperbaiki moral tenaga penjualan, (2) menunjukkan kekuatan dan kelemahan penjualan, (3) menyediakan bimbingan dan pelatihan tambahan, (4) melaksanakan kebutuhan perusahaan, dan (5) menstimulasi perbaikan kinerja.

Pengawas lapangan yang aktif mungkin mempergunakan waktu dengan tenaga penjualan yang berbeda tiap hari. Pengawas berada di bawah tekanan untuk menemukan masalah dan merekomendasikan solusi cepat untuk mentransformasikan tenaga penjualan.

Para pemimpin transformasional sangat mungkin menggali lebih dalam untuk mengetahui kebutuhan saat ini dan jangka panjang dari para bawahannya, termasuk mereka yang tidak aktif. Pemimpin penjualan transformasional yang cakap memiliki kekuatan untuk mewujudkan keinginan bawahan. Para pemimpin ini memperluas jangkauan dan memperbesar kekuatan keinginan, hasrat, dan kebutuhan bawahan. Hasilnya adalah transfer energi dan hadirnya iklim yang memotivasi yang mendorong personel penjualan untuk mengungguli ekspektasi mereka sendiri dan tujuan pribadi demi keuntungan penjualan wilayah dan perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah proses pembentukan tenaga penjualan dari manajer ke bawahan, dan mengarahkannya untuk mewujudkan apa yang menjadi harapan dari pemimpin mereka.

Robbins (2000:146) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional dibentuk diatas kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang telah dicapai dengan pendekatan transaksional.

#### **2.3.4 Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Sebelum kepemimpinan karismatik-transformasional dimasukkan ke dalam literatur, sebagian besar peneliti melihat penguatan transaksional sebagai komponen inti dari perilaku kepemimpinan yang efektif di organisasi (Bass dan Riggio,2006:175). Pemeragaan kepemimpinan transaksional diartikan bahwa para bawahan telah setuju dengan, menerima atau patuh kepada sang pemimpin sebagai penukar atas pemberian pujian, penghargaan, dan sumber daya atau penghindaran tata tertib. Penghargaan dan pengakuan diberikan bergantung pada keberhasilan para bawahan menjalankan peran dan tugas mereka (Podsakoff,1996:261 ). Penghargaan kontinjensi yang disediakan kepemimpinan

transaksional dimaksudkan untuk menjelaskan ekspektasi dan untuk memberikan pengakuan ketika sasaran berhasil dicapai. Uraian sasaran dan tujuan serta pemberian pengakuan setelah sasaran tercapai bisa diberikan kepada individu-individu dan kelompok yang meraih tingkat kinerja yang diharapkan (Bass, 1997:132). Dalam bentuk yang lebih baik yang disebut *active management by exception*, sang pemimpin menentukan standar pemenuhan, juga mengangkat kinerja yang tidak efektif, dan mungkin menghukum bawahan akibat tidak memenuhi standar yang dibuat. Gaya kepemimpinan seperti ini menunjukkan pemantauan yang erat atas penyimpangan, kegagalan, dan kesalahan dan kemudian mengambil langkah perbaikan sesegera mungkin ketika hal itu terjadi. Dalam bentuk yang lebih pasif, sang pemimpin mengambil sikap apakah menunggu sampai masalah tersebut muncul sebelum mengambil tindakan atau tidak mengambil tindakan sama sekali dan sikap ini akan disebut *passive avoidant* atau *laissez-faire*. Para pemimpin yang pasif seperti ini menghindari pembuatan kesepakatan, menjelaskan harapan, dan menetapkan sasaran dan standar supaya dicapai oleh para bawahan (Bass dan Riggio, 2006:176).

Penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan bergaya transaksional yang menyediakan penghargaan bersyarat mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen, kepuasan, dan kinerja para bawahan (Byco, et.al, 1995:468, Podsakoff, 1996: 260). Sementara (MacKenzie 2001:115) menyampaikan adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transaksional yang memberikan penghargaan bersyarat dengan perilaku warga organisasi (OCB), membedakan kepemimpinan transaksional yang lebih berbasiskan pengakuan yang didasarkan pada pengaturan ekspektasi dan sasaran baku. Robbins (2000:146), menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berbasis pengakuan, yang mereka sebut dengan *implicit contracting*, berhubungan lebih positif dengan para bawahan yang menampilkan perilaku warga organisasi dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional berbasis kontrak eksplisit atau kompensasi pertukaran antara pemimpin dengan bawahan.

Tabel berikut menunjukkan perbedaan karakter seorang pemimpin dengan gaya transformasional dan transaksional :

Tabel 2.3 : Karakteristik dari kepemimpinan transaksional dan transformasional

<b>Pemimpin Transaksional :</b>	
Kasatuan	: perubahan kontrak pada imbalan sebagai upaya. harapan imbalan untuk berkinerja baik dan diakuinya prestasi.
Manajemen pengecualian(aktif):	melihat dan mencari perbedaan dari aturan dan standar, untuk usaha perbaikan.
Manajemen pengecualian(pasif):	mengintervensi hanya tidak diketemukan.
Laissez-faire	: melepas tanggungjawab, menghindari membuat keputusan
<b>Pemimpin Transformasional :</b>	
Karisma	: mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap bnggga, tetap tanggap, dan terpercaya.
Inspirasi	: mengharap komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah.
Simulasi intelektual	: meningkatkan intelegensia, rasio dan pemecahan secara hati-hati.
Pertimbangan individu	: memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja melatih, menasehati.

Sumber : Stephen P. Robbins, 2000.

### **2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja**

Menurut Burns (1998:222) sikap kepemimpinan yang paling banyak diteliti dalam literatur manajemen penjualan adalah umpan balik pimpinan. Dengan pendekatan ini, kunci untuk mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah dengan memberikan umpan balik positif atau negatif sesuai dengan upaya atau kinerja mereka. Sikap pemberian umpan balik yang berupa pemberian sanksi atau penghargaan ini disebut dengan sikap kepemimpinan transaksional.

Bass (1997:130) mengemukakan teori-teori kepemimpinan yang menekankan pada pengaruh-pengaruh pemimpin yang luar biasa pada bawahan dan organisasi mereka yang dikenal dengan pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional dapat membuat bawahan berprestasi/berkinerja melebihi target dengan cara menyampaikan visi, memberikan panutan, memupuk kepentingan/tujuan kelompok, memberikan dukungan individu dan stimulasi intelektual. Bentuk tindakan ini berbeda dari bentuk pemberian sangsi dan penghargaan. Korelasi antara sikap pemimpin transformasional dengan kinerja penjualan sudah dibuktikan dalam penelitian serta dalam sejumlah studi lapangan (MacKenzie,2001:118).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sikap kepemimpinan transformasional memperkuat efek sikap kepemimpinan transaksional pada berbagai macam perantara dan variabel-variabel kriteria. Hasil ini mengukuhkan pendapat bahwa sikap pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya untuk berkinerja melebihi tuntutan tugas. Ini menandakan bahwa manajer penjualan dapat meningkatkan keefektifannya dengan cara lebih menekankan pada sikap-sikap kepemimpinan transformasional (menyampaikan visi dengan jelas, memberi panutan yang baik dsb). (MacKenzie,2001:120).Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menambahkan dan bukan untuk menentang kepemimpinan transaksional. Para pemimpin transformasional memperluas batas-batas kepemimpinan transaksional dengan ~~menambahkan~~ karakteristik yang dapat dikenali yaitu (1) karisma, (2) stimulasi intelektual, (3) pertimbangan secara pribadi dan (4) inspirasi.

Deleted: empat

Deleted: dan

Menurut Yukl (1998:167) salah satu alasan bawahan termotivasi oleh pemimpin transformasional untuk berkinerja 'melebihi target' adalah karena mereka percaya dan menghormati pimpinannya. Sementara sikap kepemimpinan transaksional merupakan timbal balik antara pimpinan dan bawahan dimana pihak pimpinan memberikan penghargaan atas upaya yang dilakukan bawahannya. Dan kedua bentuk kepemimpinan ini meskipun berbeda namun keduanya saling melengkapi. Sikap pemimpin transformasional penting karena dapat memperkuat efek sikap kepemimpinan transaksional (Podsakoff,1996:260).

### 2.3.6 Hubungan Kinerja, Pelatihan dan Kepemimpinan.

Peter Sheal dalam bukunya yang berjudul The Staff Development Handbook menyatakan bahwa para manajer dan supervisor harus

bertanggungjawab atas upaya melatih dan mengembangkan orang-orang mereka, keterlibatan pimpinan dalam pengembangan staf penting karena berbagai alasan diantaranya :

- a. Kepemimpinan berarti mempengaruhi perilaku orang lain secara positif, yaitu dengan membantu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka.
- b. Dengan memastikan bahwa mereka terlatih dan membantu mereka mengembangkan ketrampilan-ketrampilan mereka maka pimpinan dapat memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.
- c. Banyak organisasi mendorong para manajer dan supervisor mereka untuk menjadi lebih proaktif dan tidak kaku serta birokratis. Pelatihan dan pengembangan staf adalah salah satu aspek dari pendekatan manajemen proaktif dan merupakan salah satu cara untuk membangkitkan lebih banyak inisiatif dan fleksibilitas dalam diri bawahan.
- d. Agar program pelatihan dan pengembangan berjalan dengan efektif perlu dikaitkan dengan pekerjaan dan melibatkan para pimpinan, supervisor serta pegawai yang bersangkutan.
- e. Staff bukanlah tanggungjawab baru melainkan tanggungjawab yang memang sudah melekat.

Manfaat yang diperoleh dari keterlibatan pimpinan dalam pengembangan staf meliputi :

- **Keamanan Kerja.** Karyawan yang telah terlatih akan menjadi lebih cekatan dan memiliki berbagai ketrampilan sehingga keamanan kerjanya lebih besar karena mereka bisa menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan terjadi dalam pekerjaan mereka.
- **Potensi Kerja.** Staf yang mengembangkan ketrampilan-ketrampilan mereka dan ingin meningkatkannya sendiri akan bisa mengemban tanggungjawab yang semakin besar. Para karyawan tersebut mempunyai kesempatan lebih besar untuk promosi atau pindah ke bagian lain.
- **Motivasi dan Peningkatan kinerja.** Ketika para karyawan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan pengembangan staf, mereka merasa bahwa manajemen

memberikan perhatian pada mereka dan hal ini seringkali menimbulkan motivasi dan meningkatkan semangat serta produktivitas kerja mereka.

Pendapat lain dikemukakan oleh William B. Werth Junior dan Keith Davis (2005:170) yang menyatakan pelatihan dan pengembangan akan memberikan keuntungan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Keuntungan bagi organisasi dalam hal meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh peningkatan pengetahuan dan ketrampilan disemua level organisasi, memperbaiki moral tenaga kerja, membantu karyawan mengidentifikasi tujuan organisasi, membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik, memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan serta pengembangan promosi dari dalam, membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh manajer dan karyawan yang berhasil, membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, memperbaiki hubungan tenaga kerja dan manajemen, membantu komunikasi organisasi, membantu dalam penanganan konflik sehingga mencegah timbulnya ketegangan dan stres.

Sedangkan keuntungan bagi karyawan dalam hal membantu karyawan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan memecahkan masalah secara efektif melalui pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri, memberikan informasi untuk perbaikan pengetahuan kepemimpinan dan ketrampilan dalam berkomunikasi dan bersikap, meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan atas hasil kerja, membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru, meningkatkan keinginan belajar, memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk berkembang dan menunjukkan potensinya kepada pimpinan.

Selain tugas pelatihan dan pengembangan seorang pemimpin juga harus dapat memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggannya. Untuk dapat menciptakan pelayanan yang berkualitas bagi pelanggannya seorang pemimpin harus memiliki :

- a. Visi Pelayanan ; pemimpin memandang kualitas pelayanan sebagai kunci sukses, memandang pelayanan sebagai bagian integral bagi masa depan organisasi dan meyakini secara fundamental bahwa pelayanan yang istimewa merupakan strategi yang mendatangkan keuntungan, strategi untuk menang.

- b. Standart tinggi yaitu pemimpin yang bercita-cita untuk menciptakan pelayanan yang berkesan, mereka menyadari bahwa pelayanan yang baik tidaklah cukup untuk membedakan organisasinya dengan organisasi lain.
- c. Integritas yaitu pemimpin yang menghargai bawahan yang melakukan hal yang benar walaupun tidak memberikan keuntungan atau bahkan membutuhkan biaya.
- d. Gaya kepemimpinan lapangan ; mereka selalu siap membimbing bawahan tanpa henti melatih, memuji, memperbaiki, mempengaruhi, mengarahkan dan mendengarkan. Mereka menekankan pada komunikasi pribadi dua arah karena mereka mengetahui bahwa ini cara terbaik untuk memberi bentuk, substansi dan kredibilitas bagi visi pelayanan. (Parasuraman,1994:120&Podsakoff,1996)

Kesimpulan dari pendapat di atas dan beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa antara pelatihan dan kepemimpinan terdapat hubungan yang erat. Karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok untuk kemudian mengarahkannya pada pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Orang yang mempengaruhi bertindak sebagai pimpinan dan yang dipengaruhi sebagai bawahan. Proses pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tak lepas dari pengaruh dan arahan atasan sehingga hasil yang dicapai tergantung pada keterlibatan atasan.

Pemimpin yang baik akan selalu memperhatikan kebutuhan karyawan dan melakukan evaluasi atas hasil kerjanya. Hasil dari evaluasi akan berpengaruh terhadap penentuan kebijakan termasuk diantaranya penetapan perlu tidaknya pelatihan untuk peningkatan ketrampilan. Seorang pimpinan atau leader harus mampu dan mau mengarahkan serta membimbing agar bawahan bekerja lebih produktif, karena tingkat produktivitas seorang karyawan juga bergantung pada kesempatan yang diberikan kepadanya baik kesempatan untuk bekerja dengan baik maupun kesempatan untuk mengembangkan diri.

## 2.4 Kerangka Pemikiran Konseptual

Program Bumiputera di bidang manajemen telah sering dilakukan, yang pada umumnya dalam rangka peningkatan kinerja SDM, peningkatan kualitas SDM. Dan dalam upaya penciptaan berkembangnya unjuk kerja di Bumiputera, perlu adanya partisipasi aktif, terbuka dan profesional berdasarkan keahlian dari seluruh unsur manajemen, yang tentunya harus dimulai dari komitmen dan keteladanan dari pimpinan untuk menciptakan terbentuknya produktivitas kerja yang diinginkan.

Dalam melakukan kajian tentang pelatihan, penulis menganalisis pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja dari tenaga penjualan. Pelatihan bagi tenaga penjualan pada umumnya terdiri dari :

- a. Analisa kebutuhan dan Evaluasi, yaitu tahap untuk menetapkan kebutuhan dan tujuan dari pelatihan serta evaluasi hasil pelatihan.
- b. Materi Pelatihan, yaitu tahap menentukan materi yang sesuai dengan tujuan pelatihan.
- b. Pelaksanaan Pelatihan, yaitu tahap menentukan para pelatih, para peserta pelatihan, fasilitas dan metode pelatihan.
- c. Instruktur, yaitu tahap persiapan tenaga pengajar yang memiliki kompetensi yang memadai.

Tahapan tersebut diperlukan dengan tujuan untuk menggambarkan, menjelaskan dan memindahkan (transfer of training) teknik-teknik penjualan yang baik kepada staff penjualan (Noe,2005:125 dan Kirkpatrick,1996:112). Sebagian besar tujuan dari pelatihan penjualan adalah untuk meningkatkan hasil penjualan. Kinerja dari tenaga penjualan mencerminkan perilaku-perilaku yang dievaluasi sehubungan dengan kontribusi mereka terhadap sasaran organisasi.

Tingkat ketrampilan adalah salah satu antecedent kinerja penjualan yang menunjukkan kapasitas individu dalam mengimplementasikan tugas-tugas penjualan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan mempertinggi dasar pengetahuan dan tingkat ketrampilan tenaga penjualan (Kirkpatrick,1996:). Berbagai temuan menyatakan bahwa faktor-faktor paling signifikan yang berkontribusi pada kegagalan tenaga penjualan dapat diatasi dengan pelatihan. Bersamaan dengan itu menurut hasil penelitian manajemen perusahaan

menempatkan pelatihan penjualan sebagai salah satu faktor yang paling penting untuk menyempurnakan kinerja penjualan (Roman, Ruiz dan Luis,2002:12). Dan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Asri Jantan ( Jantan, 2000) di tiga perusahaan yang berbeda menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap peningkatan hasil kerja dari tenaga penjualan karena pelatihan akan menambah pengetahuan dan ketrampilan dibandingkan bila hanya belajar dari pengalaman.

Perilaku kepemimpinan yang sesuai bagi tenaga penjualan adalah yang bersifat melatih, memuji, memperbaiki, mengarahkan, mempengaruhi, memotivasi karyawan untuk berbuat yang terbaik bagi pelanggan, mendengarkan bawahan serta menekankan pada komunikasi pribadi yang sifatnya dua arah (MacKenzie,2001:120). Kepemimpinan dalam kaitannya dengan tenaga pemasaran memainkan peran yang sangat penting. Keberhasilan mereka bisa diukur dari hasil penjualan yang dilakukan oleh bawahannya. Menurut hasil penelitian Russ, McNeilly dan Comer (1996:11) para manajer yang berkinerja tinggi lebih menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sedangkan manajer yang berkinerja rendah cenderung menghindari dan kurang rasional dalam pengambilan keputusan. Dan berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam karya tulis ini penulis akan memakai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional sebagai acuan dalam analisa dan pembahasan.

Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

#### 1. Pelatihan

Ho : Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran di Bumiputera

Ha : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran di Bumiputera.

#### 2. Kepemimpinan

Ho : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran di Bumiputera.

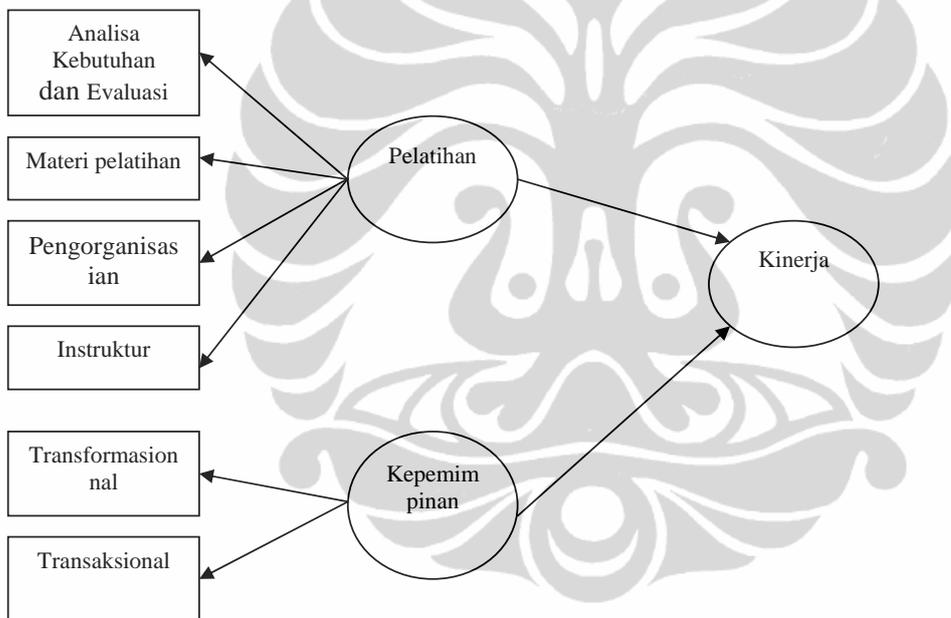
Ha : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran di Bumiputera.

3. Kedua faktor secara bersama-sama

Ho : Pelatihan dan Kepemimpinan keduanya tidak berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran di Bumiputera.

Ha : Pelatihan dan Kepemimpinan keduanya berpengaruh terhadap kinerja bagian pemasaran Bumiputera.

Berdasarkan hipotesis tersebut dapat digambarkan model analisis sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual Pelatihan, kepemimpinan dan kinerja

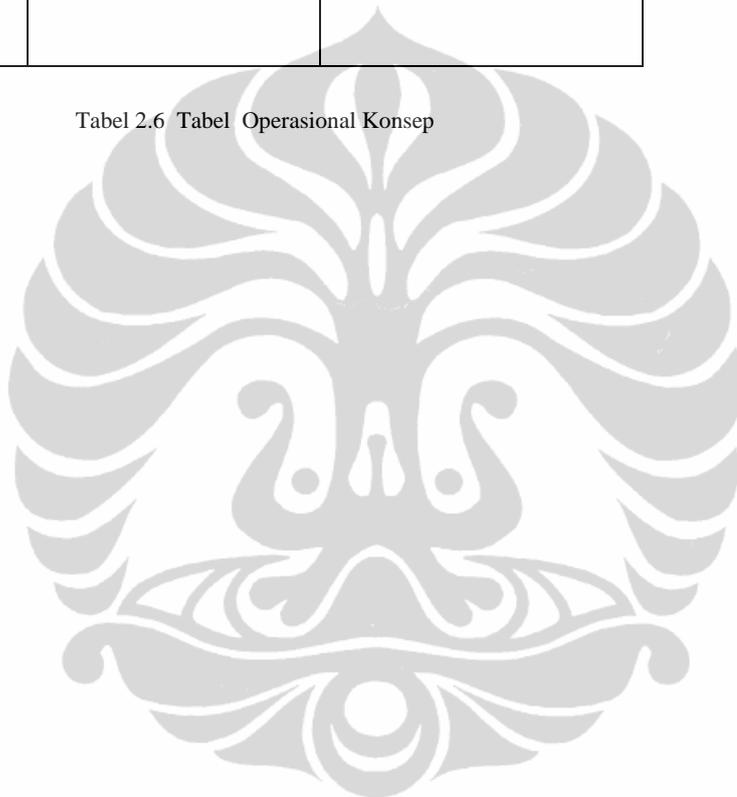
Dan indikator-indikator dari variabel yang akan diamati dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Variabel	Indikator	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian visi</li> <li>- Memberikan teladan</li> <li>- Harapan atas Kinerja</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podsakoff (1996)</li> <li>- MacKenzie (2001)</li> <li>- Bass dan Riggio (2006)</li> </ul>
Kepemimpinan Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reward</li> <li>- Punishment</li> </ul>	
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisa kebutuhan dan evaluasi</li> <li>- perencanaan program pelatihan</li> <li>- pengorganisasian pelatihan</li> <li>- instruktur pelatihan</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asri Jantan ( 2000 )</li> <li>- Kirkpatrick (1996)</li> </ul>
Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktivitas penjualan</li> <li>- target penjualan</li> <li>- pelaksanaan tugas</li> <li>- pendekatan pelanggan</li> <li>- kecakapan pribadi</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asri Jantan (2000)</li> <li>- Tjiptono (2006)</li> </ul>

Variabel	Indikator	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian visi</li> <li>- Memberikan teladan</li> <li>- Harapan atas Kinerja</li> <li>- Kerja sama</li> </ul>	Pendapat : - Bass dan Riggio (2006) - MacKenzie (2001).
Kepemimpinan Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reward</li> <li>- Punishment</li> </ul>	- Podsakoff (1996)
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisa kebutuhan dan evaluasi</li> <li>- perencanaan program pelatihan</li> <li>- pengorganisasian pelatihan</li> <li>- instruktur pelatihan</li> </ul>	Pendapat : - Asri Jantan (2000) - Kirkpatrick (1996)

Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktivitas penjualan</li> <li>- teknis</li> <li>- penyediaan informasi</li> <li>- pengawasan pengeluaran</li> <li>- presentasi penjualan</li> </ul>	Pendapat : Asri Jantan (2000) Tjiptono (2006)
------------------	---	---

Tabel 2.6 Tabel Operasional Konsep



Variabel	Indikator	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional  Kepemimpinan Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian visi</li> <li>- Memberikan teladan</li> <li>- Harapan atas Kinerja</li> <li>- Kerja sama</li> <li>- Reward</li> <li>- Punishment</li> </ul>	Pendapat : - Bass dan Riggio (2006) - MacKenzie (2001)  - Podsakoff (1996)
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisa kebutuhan dan evaluasi</li> <li>- perencanaan program pelatihan</li> <li>- pengorganisasian pelatihan</li> <li>- instruktur pelatihan</li> </ul>	Pendapat : - Asri Jantan (2000)  - Kirkpatrick (1996)
Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktivitas penjualan</li> <li>- target penjualan</li> <li>- pelaksanaan tugas</li> <li>- pendekatan pelanggan</li> <li>- kecakapan pribadi</li> </ul>	Pendapat : - Asri Jantan (2000)  - Tjiptono (2006)

## **B A B III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan metode pendekatan survei untuk mendapatkan data yang faktual berdasarkan informasi yang diperoleh. Sedangkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan pengaruh antar variabel dipergunakan metode deskriptif korelasional. Hubungan antar variabel yang diteliti pertama, hubungan antara persepsi atas pelatihan terhadap kinerja. Kedua, hubungan antara gaya kepemimpinan khususnya gaya transformasional dan transaksional terhadap kinerja.. Dan yang ketiga hubungan antara persepsi atas pelatihan dan kepemimpinan bersama-sama terhadap kinerja.

Jenis penelitian adalah penelitian eksplanasi dimana penulis berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti serta hubungan variabel satu dengan variabel lainnya. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat melalui kuesioner yang dibagikan untuk kemudian diisi oleh responden sedang data sekunder didapat melalui data kepegawaian dan tinjauan literatur. Analisa data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan tujuan untuk menguji kesesuaian antara model yang disusun secara teoritis dengan data empiris dilapangan. SEM merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis path. Selain itu SEM juga merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis data dengan konstruksi konsep.

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912 tepatnya di kantor cabang wilayah Kebayoran, dengan waktu penelitian satu bulan dari bulan April sampai Mei 2010. Penelitian dilaksanakan untuk melihat pengaruh dari persepsi atas pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bumiputera.

Tahapan dalam penelitian ini meliputi :

- a. Menentukan lokasi penelitian, yaitu di kantor cabang AJB Bumiputera wilayah Kebayoran dengan obyek penelitian karyawan bagian marketing asuransi jiwa.

- b. Menyusun draft instrumen penelitian.
- c. Mengumpulkan data dengan menyebarkan angket kepada responden yang telah ditetapkan.
- d. Melakukan analisis terhadap data penelitian.

### **3.3 Tipe dan Obyek Penelitian**

Tipe penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah eksplanatif, yaitu penelitian yang membuat penjelasan (*explanation*) mengenai kemunculan suatu permasalahan atau gejala-gejala. Lebih khusus lagi penjelasan kausalitas antara dua atau lebih gejala. Level analisis penelitian ini adalah faktor-faktor penentu kinerja agen penjualan asuransi, sedangkan unit analisisnya adalah individu.

### **3.4. Populasi, Sampel dan Teknik Penarikan Sampel Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Cabang Kebayoran Baru Jakarta Selatan Divisi Marketing, yang berjumlah 80 orang. Pengambilan sampel dengan total sampling yaitu sampel dari populasi ini karena seluruh populasi disertakan untuk berpartisipasi. Para responden yang berpartisipasi diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pelatihan, gaya kepemimpinan atasan dan kinerja para agen asuransi di A J B Bumiputera 1912 Kebayoran Jakarta.

### **3.5 Definisi Operasional dan Konseptual**

Berikut ini adalah definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

#### **a. Variabel Pelatihan (Eksogen)**

Variabel Eksogen pertama dalam penelitian ini adalah pelatihan ( $X_1$ ) yang terdiri dari kecukupan analisa kebutuhan dan evaluasi ( $X_{11}$ ), kecukupan pengorganisasian ( $X_{21}$ ), kecukupan pengaturan ( $X_{31}$ ), dan kecukupan instruktur ( $X_{41}$ ).

#### **b. Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional (Eksogen)**

Variabel Eksogen kedua dalam penelitian ini adalah kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ) yaitu gaya kepemimpinan yang berusaha membangkitkan bawahan untuk berjanji pada visi dan sasaran bersama demi organisasi atau unit, menantang mereka untuk mencari penyelesaian masalah melalui bimbingan, pelatihan dan melengkapinya dengan tantangan dan dukungan (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan Transaksional yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Howell dan Avolio, 1993). Gaya kepemimpinan ini dikenal juga sebagai gaya umpan balik pimpinan dan gaya ini paling banyak diteliti dalam literatur manajemen penjualan (Becherer, et.al 1982). Kepemimpinan Transaksional memiliki dua aspek yaitu aspek imbalan kontinjen/penghargaan sebagai umpan balik positif dan aspek pemberian sanksi atau management by exception sebagai umpan balik negatif (Podsakof, 1996). Penelitian ini menggunakan indikator-indikator kepemimpinan yang pernah digunakan oleh MacKenzie et al. (2001). Indikator-indikator tersebut adalah: visi ( $X_{52}$ ), teladan ( $X_{62}$ ), tujuan kelompok ( $X_{72}$ ), harapan kinerja ( $X_{82}$ ), dan dua faktor dari variabel transformasional: penghargaan ( $X_{92}$ ) dan hukuman ( $X_{102}$ ).

c. Variabel Kinerja ( Endogen)

Variabel kinerja karyawan merupakan variabel tergantung dalam penelitian ini. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur. Pengukuran kinerja secara kualitatif sudah dikembangkan oleh Behrman dan Perreault (1982). Skala pengukuran tersebut terdiri dari 31 item yang menggambarkan lima bidang kinerja, yaitu: sasaran penjualan, pengetahuan teknis, penyediaan informasi, pengawasan pengeluaran, dan presentasi penjualan. Skala tersebut menggunakan format skala Likert mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Skor realibilitas (koefisien alfa) dari skala ini adalah 0.93. Namun demikian, dengan mengacu

pada penelitian Jantan (2000), hanya 20 item saja yang dianggap sesuai untuk digunakan dalam penelitian kinerja penjualan. Sebuah pengukuran lain digunakan untuk menilai kinerja pribadi secara umum.

Sedangkan definisi konseptual dari variabel eksogen dan endogen tersebut adalah :

Pelatihan (Jantan, 2000 & Kirkpatrick 1996)

- Analisa Kebutuhan dan evaluasi – Mengukur sampai sejauh mana responden menilai kecukupan analisa kebutuhan dan evaluasi pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan.
- Persiapan Materi – Mengukur sejauh mana responden menilai kesesuaian materi pelatihan dengan tujuan pelatihan.
- Pengorganisasian – Mengukur sampai sejauh mana responden menilai kecukupan pengorganisasian pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
- Penyediaan Instruktur – Mengukur sampai sejauh mana responden menilai kecukupan ketersediaan instruktur pelatihan yang disiapkan perusahaan.

Perilaku Kepemimpinan (Podsakoff, 1990, MacKenzie 2001, Bass & Riggio 2006)

- Menyampaikan Visi – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin mengenalkan peluang-peluang baru bagi unit kerja/divisi/perusahaan yang dipimpinnya, dan mengembangkan, menjelaskan, serta menginspirasi orang lain dengan visi yang dimilikinya mengenai masa depan.
- Memberikan Teladan – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin memberikan teladan kepada para karyawan supaya diikuti.
- Mendorong Pencapaian Tujuan Organisasi – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin mendorong kerjasama di antara para karyawan dan merangkul mereka untuk bekerja bersama-sama ke arah tujuan bersama.

- Mengharapkan Kinerja Tinggi – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin menunjukkan harapannya terhadap kinerja yang terbaik, bermutu, dan/atau tertinggi pada diri para bawahannya.
- Menyediakan Dukungan Pribadi – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin mengindikasikan rasa hormat kepada bawahan dan peduli pada perasaan dan kebutuhan bawahan.
- Memberikan Stimulasi Intelektual – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin memberikan tantangan kepada para bawahan supaya mereka memeriksa kembali sejumlah asumsi/anggapan terkait dengan pekerjaan mereka dan menantang untuk memikirkan kembali bagaimana cara melakukannya dengan baik.
- Memberikan Penghargaan atas Prestasi – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin memberikan penguatan tambahan yang positif kepada kinerja bawahan.
- Memberikan Hukuman / Punishment – Mengukur sampai sejauh mana pemimpin menggunakan pengalaman yang menghukum seperti ketidaksenangan, teguran, dan lain sebagainya atas kinerja bawahan yang buruk.

Kinerja (Jantan, 2000 & Tjiptono 2006).

- Kinerja Penjualan – Mengukur sampai sejauh mana persepsi responden atas perubahan kinerja yang dirasakan setelah mengikuti berbagai pelatihan yang disediakan perusahaan. Untuk mengidentifikasi kinerja apa saja yang telah dicapai, terhadap item-item kuesioner ini akan dilakukan analisis faktor dengan tujuan mengelompokkan tiap-tiap item yang mempunyai hubungan yang kuat sehingga mengelompok menjadi satu atau lebih faktor.
- Kinerja Tugas secara umum – Mengukur sampai sejauh mana responden mengukur kinerja yang berhubungan dengan pengerjaan tugas-tugas harian yang dilaporkannya sendiri.

Untuk memudahkan dalam pembuatan kuesioner penelitian maka disusunlah kisi-kisi instrumen berdasarkan definisi operasional dan konseptual di atas.

Tabel 3.1 : Kisi – kisi instrumen penelitian.

Variabel	Indikator	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyampaian visi</li> <li>- Memberikan teladan</li> <li>- Harapan atas Kinerja</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Podsakoff (1996)</li> <li>- MacKenzie (2001)</li> <li>- Bass dan Riggio (2006)</li> </ul>
Kepemimpinan Transaksional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reward</li> <li>- Punishment</li> </ul>	
Pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisa kebutuhan dan evaluasi</li> <li>- perencanaan materi pelatihan</li> <li>- pengorganisasian pelatihan</li> <li>- instruktur pelatihan</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asri Jantan ( 2000 )</li> <li>- Kirkpatrick (1996)</li> </ul>
Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produktivitas penjualan</li> <li>- target penjualan</li> <li>- pelaksanaan tugas</li> <li>- pendekatan pelanggan</li> <li>- kecakapan pribadi</li> </ul>	Pendapat : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asri Jantan (2000)</li> <li>- Tjiptono (2006)</li> </ul>

### 3.6 Metode Analisis Data

#### a. Analisis Deskriptif

Dalam melakukan analisis, hasil pengisian kuesioner dari para responden diolah melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah menghitung rata-rata nilai persepsi pada setiap pertanyaan dalam kuesioner untuk -masing responden pada

masing-masing indikator untuk setiap variabel. Tahap kedua adalah membagi antara nilai persepsi 1 sebagai nilai terendah dan nilai 5 sebagai nilai persepsi tertinggi. Analisis frekuensi dilakukan untuk mengetahui sebaran demografis responden, seperti jabatan, jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan lama bekerja dengan atasan.

#### b. Structural Equation Modeling

Dalam penelitian ini penulis membangun model hipotetik berdasarkan metode *Structural Equation Modeling (SEM)*. Pemilihan metode SEM lebih disebabkan oleh fleksibilitas, terutama dalam melakukan interpretasi terhadap variabel yang bersifat multikolinier, serta penggunaan analisis konformasi faktor yang mampu mengurangi kesalahan pengukuran oleh adanya indikator yang sangat banyak dari masing-masing variabel laten.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis struktural (*path*) analysis dengan menggunakan LISREL versi 8.5. Analisis jalur digunakan untuk mengecek dan menguji hubungan variabel yang dimodelkan. Dalam penggunaan analisis jalur, cara berpikir kausal ditambah dengan teori dan pengetahuan tentang materi yang sedang didiskusikan. Secara grafis diagram jalur juga membantu untuk melukiskan pola hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang variabilitasnya diasumsikan terjadi karena penyebab di luar model kausal. Dengan demikian penentuan variabel eksogen tidak termasuk di dalam model. Artinya tidak ada maksud untuk menjelaskan variabilitas eksogen, atau hubungan dengan variabel eksogen lainnya. Variabel endogen adalah variabel yang variasinya dijelaskan oleh variabel eksogen atau variabel endogen dalam sistem.

Model diagram jalur disebut juga model rekursif, artinya arus kausal dalam model bersifat satu arah. Dengan kata lain bahwa pada saat yang sama suatu variabel eksogen tidak sekaligus sebagai atau menjadi penyebab bagi dan akibat dari penyebab yang lain. Adapun asumsi dari model diagram jalur adalah:

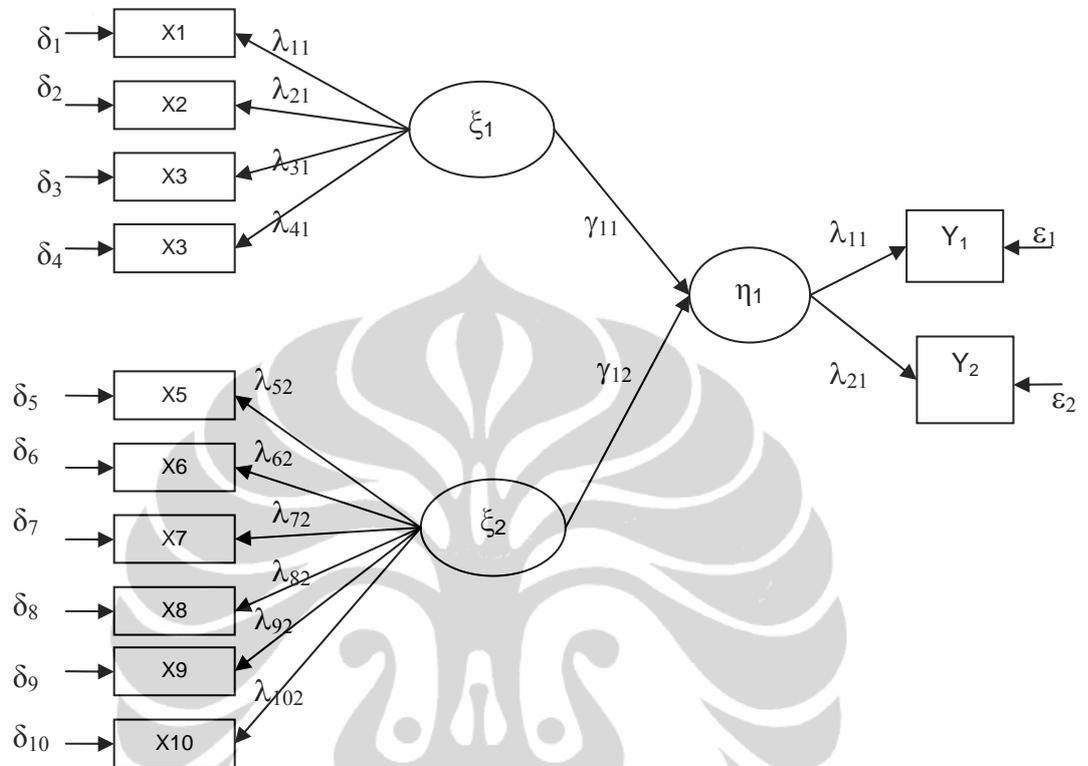
- Hubungan antara variabel harus merupakan hubungan linier dan aditif.
- Semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain.
- Pola hubungan antara variabel adalah rekursif

- Skala pengukuran baik pada variabel penyebab maupun pada variabel akibat sekurang-kurangnya interval.

Adapun langkah-langkah SEM yang diadopsi dalam penelitian ini mengacu kepada model yang diajukan oleh Hair et al. (1998:592). Secara sistematis langkah-langkah SEM tersebut antara lain:

- Langkah 1: Mengembangkan model berdasarkan teori. Langkah ini merupakan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Oleh karena itu model teoritis yang dibangun merupakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustakan agar mendapat justifikasi terhadap model yang dikembangkan. Model yang dikembangkan sekaligus sudah menggambarkan hubungan sebab akibat antar variabel laten yang akan diuji melalui serangkaian uji empirik. metode SEM tidak dimaksudkan untuk menghasilkan kausalitas, namun untuk menguji atau membenarkan adanya hubungan sebab akibat berdasarkan teori yang diadopsi dalam model. Oleh karena itu, telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji harus dilakukan sebagai syarat mutlak dalam pemakaian model SEM.
- Langkah 2: Menggambarkan model ke dalam path diagram. Pada langkah kedua ini model teoritis yang telah dikembangkan selanjutnya digambarkan dalam sebuah diagram jalur. Hal ini dilakukan untuk mempermudah melihat hubungan sebab akibat yang akan diuji. Metode untuk menggambarkan hubungan tersebut disebut dengan diagram jalur. Hubungan sebab akibat dalam model dapat dilihat dalam bentuk visualisasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Adapun bentuk diagram jalur tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1 Pola Hubungan Pelatihan, Kepemimpinan dan Kinerja**



Keterangan Gambar 3.1

$\xi_1$  = Konstruk Eksogen Pelatihan

$\xi_2$  = Konstruk Eksogen Kepemimpinan

$\eta_1$  = Variabel Endogen Kinerja Agen Asuransi

$X_1$  = Kecukupan Analisa Kebutuhan dan Evaluasi, indikator dari konstruk Pelatihan

$X_2$  = Kecukupan Pengorganisasian, indikator dari konstruk Pelatihan

$X_3$  = Kecukupan Pengaturan, indikator dari konstruk Pelatihan

$X_4$  = Kecukupan Instruktur

$X_5$  = Kepemimpinan transformasional – visi

$X_6$  = Kepemimpinan transformasional - teladan

$X_7$  = Kepemimpinan transformasional - tujuan kelompok

$X_8$  = Kepemimpinan transformasional – harapan kinerja

$X_9$  = Kepemimpinan transaksional – penghargaan

$X_{10}$  = Kepemimpinan transaksional - hukuman

$Y_1$  = Perilaku Kinerja

$Y_2$  = Target Penjualan

$\gamma_1$  = Koefisien Efek Pelatihan

$\gamma_2$  = Koefisien Efek Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

$\lambda_1$  = Muatan Faktor Kecukupan Analisa Kebutuhan dan Evaluasi terhadap konstruk Pelatihan

$\lambda_{21}$  = Muatan Faktor Kecukupan Pengorganisasian terhadap konstruk Pelatihan

$\lambda_{31}$  = Muatan Faktor Kecukupan Pengaturan terhadap konstruk Pelatihan

$\lambda_{41}$  = Muatan Faktor Kecukupan Instruktur

$\lambda_{52}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transformasional – visi

$\lambda_{62}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transformasional – teladan

$\lambda_{72}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transformasional – tujuan kelompok

$\lambda_{82}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transformasional – harapan kinerja

$\lambda_{92}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transaksional – penghargaan

$\lambda_{102}$  = Muatan Faktor Kepemimpinan Transaksional – hukuman

$\delta_1$  = Error Indikator Kecukupan Analisa Kebutuhan dan Evaluasi Pelatihan

$\delta_2$  = Error Indikator Kecukupan Pengorganisasian

$\delta_3$  = Error Indikator Kecukupan Pengaturan

$\delta_4$  = Error Indikator Kecukupan Instruktur

$\delta_5$  = Error Indikator Kepemimpinan Transformasional – visi

$\delta_6$  = Error Indikator Kepemimpinan Transformasional - teladan

$\delta_7$  = Error Indikator Kepemimpinan Transformasional - tujuan kelompok

$\delta_8$  = Error Indikator Kepemimpinan Transformasional – harapan kinerja

$\delta_9$  = Error Indikator Kepemimpinan Transaksional – penghargaan

$\delta_{10}$  = Error Indikator Kepemimpinan Transaksional - hukuman

$\varepsilon_1$  = Error Indikator Perilaku Kinerja

$\varepsilon_2$  = Error Indikator Target Penjualan

- **Langkah 3:** Mengubah diagram jalur ke dalam bentuk Model Persamaan Struktural dan Model Pengukuran. Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan divisualisasikan dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya dilakukan konversi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan-persamaan tersebut terdiri atas: (1) persamaan-persamaan struktural. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk; (2) persamaan spesifikasi model pengukuran yang akan menentukan mana variabel yang mengukur konstruk.
- **Langkah 4: Memilih jenis matriks input dan model estimasi yang diajukan.** Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam hal input data yang digunakan dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Hal lainnya adalah bahwa fokus perhatian dari SEM bukanlah pada observasi individual, tetapi lebih kepada pola hubungan antar responden. Input data yang dilakukan terhadap program komputer adalah suatu matriks hubungan atau varian-kovarian dari seluruh indikator yang digunakan dalam model. Model pengukuran kemudian menentukan mana indikator yang memiliki hubungan dengan masing-masing konstruk, dan skor konstruk laten kemudian digunakan di dalam model struktural.

Sekali model struktural dan pengukuran ditetapkan kemudian data yang akan di input telah diseleksi, langkah selanjutnya adalah bagaimana model diestimasi. Menurut Hair et,al (1996:606), ada beberapa metode yang dapat dipakai di dalam melakukan estimasi model yaitu estimation technique, estimation processes, direct estimation, bootstrapping, simulation, dan jackknifing. Dalam penelitian ini, metode estimasi model yang dipergunakan adalah metode estimasi teknik di mana pemodelan

persamaan struktural diestimasi dengan menggunakan Maximum Likelihood Estimation (MLE). Metode ini dianggap sangat efisien dan tidak bias ketika asumsi mengenai normalitas multivariat ditemui. Sensivitas MLE terhadap ketidaknormalitas selanjutnya dibantu dengan teknik estimasi lain yaitu Weighted Least Squares (WLS). Di dalam langkah ini akan diperoleh estimasi solusi dari parameter atau koefisien persamaan struktural maupun pengukuran melalui minimasi fungsi MLE dan WLS. Minimasi fungsi tersebut dapat dilakukan melalui iterasi sampai diperoleh nilai yang kecil atau minimal.

- **Langkah 5: Mengidentifikasi Model Struktural.** Tujuan dari identifikasi model adalah memperhatikan ukuran kovarian atau matriks korelasi relatif terhadap jumlah koefisien yang diestimasi. Perbedaan antara jumlah korelasi atau kovarian dan jumlah aktual dari koefisien di dalam model yang diusulkan diistilahkan dengan Degrees of Freedom. Jumlah dari degrees of freedom bagi sebuah model yang diusulkan dikalkulasi sebagai:

$$df = \frac{1}{2} [(p + q)(p + q + 1)] - t$$

Di mana:

$p$  = jumlah indikator endogen

$q$  = jumlah indikator eksogen

$t$  = jumlah koefisien yang diestimasi di dalam model yang diusulkan

Perbedaan utama di dalam degrees of freedom di dalam SEM bila dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya adalah jumlah parameter yang diestimasi disamakan dengan jumlah elemen di dalam matriks data, bukan pada ukuran sampel. Di dalam SEM ukuran yang digunakan untuk estimasi sampling error, tetapi tidak berpengaruh kepada degrees of freedom. Sebuah Pemodelan Persamaan Struktural biasanya ditemukan satu dari tiga status identifikasi yaitu: 1) just-identified model (diidentifikasi tepat), apabila varian-kovarian variabel-variabel terukur dapat menghasilkan solusi secara unik untuk parameter-parameter

yang tidak diketahui dari model tersebut. Walaupun model ini menyediakan kesempurnaan atau kesesuaian model, namun solusi ini tidak menarik karena kurang mempunyai kemampuan generalisasi. Model ini memiliki tingkat kebebasan (degrees of freedom) yang persis nol; 2) overidentified model (diidentifikasi lebih), apabila varian-kovarian variabel-variabel terukur dapat menghasilkan solusi, tetapi paling tidak ada satu parameter dari model mempunyai solusi yang tidak unik (lebih dari satu), dan ini merupakan sasaran bagi seluruh pemodelan persamaan struktural; dan 3) underidentified model (diidentifikasi kurang), apabila varian-kovarian variabel-variabel terukur tidak cukup untuk menghasilkan solusi untuk parameter-parameter dari model tersebut.

- **Langkah 6: Mengevaluasi goodness-of-fit-criteria.** Langkah evaluasi terhadap model yang diestimasi (goodness of fit) dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, evaluasi terhadap kesesuaian seluruh model (overall model fit). Langkah penilaian dilakukan dengan memakai model pengukuran fit dengan satu atau lebih goodness of fit. Pengukuran goodness of fit menghubungkan input aktual atau matriks yang diobservasi (kovarian atau korelasi) dengan yang diprediksi dari model yang diusulkan.

Menurut Hair et al., ada tiga tipe goodness of fit (GOF) yaitu: (1) absolute fit measure. Tipe ini hanya menilai kesesuaian seluruh mode baik struktural maupun model pengukuran secara kolektif. Kriteria yang digunakan dalam menilai GOF dari tipe ini antara lain nilai Chi Square di mana nilainya berada antara 1.0 – 2.0 atau nilai P (signifikansi)  $>0.05$ , Degree of Freedom (DF) diharapkan nilainya kecil, Goodness of Fit Indeks (GFI)  $\leq 0.90$ , Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  $< 0.08$ , Root Mean Square Residual (RMSR)  $<0.05$ ; (2) incremental fit measure. Tipe ini membandingkan model yang diajukan dengan model lain yang ditetapkan oleh peneliti. Kriteria yang digunakan dalam menilai GOF dari tipe ini antara lain nilai Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)  $\leq 0.90$ , Normed Fit Index (NFI)  $\leq 0.90$ , Non-Normed Fit Index (NNFI)  $\leq 0.90$ , Comparative Fit Index (CFI)  $\leq 0.90$ , Incremental Fit Index (IFI) nilainya mendekati nilai 1, Relative Fit Index (RFI)  $\leq 0.90$ ; (3) Parsimonious fit measure. Mengatur ukuran fit dengan menyediakan perbandingan antara model

dengan jumlah koefisien yang diestimasi. Tujuannya untuk menentukan jumlah kesesuaian yang dicapai oleh masing-masing koefisien estimasi. Kriteria yang digunakan dalam menilai GOF dari tipe ini antara lain nilai Parsimony Normed Fit Index (PNFI) nilainya semakin tinggi semakin baik, Parsimony of Fit Index (PGFI) nilainya semakin tinggi semakin baik.

Kedua, evaluasi terhadap kesesuaian model pengukuran. Langkah ini dilakukan untuk mengevaluasi validitas konstruks dan reliabilitas dari masing-masing konstruk secara terpisah. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel latennya, jika nilai t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis, yakni 1,96. Secara prinsip pengukuran yang digunakan dalam menilai ukuran model adalah dengan menggunakan 'composite reliability' untuk masing-masing konstruk, serta variance extracted yang digunakan untuk mengukur keseluruhan varian indikator dari variabel laten. Nilai composite reliability dan variance extracted sangat tinggi bila indikator benar-benar mewakili variabel laten. Reliabilitas adalah suatu pengukuran mengenai konsistensi internal dari indikator konstruk, menggambarkan tingkatan dari variabel laten (unobserved) yang dimaksud. Composite reliability dari suatu konstruk dikalkulasi sebagai:

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

Sedangkan ukuran variance extracted dikalkulasi sebagai:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standardized Loading}}{\sum \text{Standardized Loading} + \sum \varepsilon_j}$$

Menurut Hair et al., secara umum batas nilai yang dapat diterima untuk dikatakan reliabel apabila konstruk reliabilitinya lebih besar atau sama dengan 0.70 dan variance extractednya melebihi atau sama dengan 0.50.

Ketiga, evaluasi terhadap kesesuaian model struktural (structural model fit). Langkah ini dilakukan untuk menguji kesesuaian koefisien-koefisien persamaan struktural dengan melakukan spesifikasi terhadap tingkat signifikansi tertentu. Dikatakan memenuhi tingkat signifikansi apabila nilainya adalah 0.50, sehingga nilai t dari koefisien persamaan struktural harus  $> 1.96$  atau lebih praktisnya nilainya  $> 2$ .

Selain tahapan-tahapan mengevaluasi goodness of fit tersebut di atas, hal yang paling esensial mendahului evaluasi tersebut adalah terpenuhinya asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi tersebut antara lain: 1) menyangkut ukuran sampel. Apabila memakai maximum likelihood umumnya dianggap bahwa minimum sampel untuk menjamin ketepatan adalah 100 – 150, dan apabila memakai minimum likelihood maka besaran sampel minimal tergantung dari jumlah parameter yang diestimasi, dengan patokan 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi. Semakin besar jumlah sampel akan meningkatkan tingkat sensitivitas untuk mendeksi perbedaan di antara data yang ada. Lebih jauh bisa berpengaruh terhadap kurang fitnya seluruh goodness of fit dari model. Biasanya jika ukuran sampel berkisar di bawah 500 seperti diusulkan oleh Hu, Bentler, dan Kano, 1992 dan bila asumsi normalitas terpenuhi teknik yang dapat digunakan selain dengan MLE juga ditambah dengan generalized least square estimation (GLS). Dan bila asumsi normalitas kurang dipenuhi dan ukuran sampel lebih dari 2500, maka teknik yang dapat dipilih adalah asymptotically distribution free estimation (ADF), 2) Normalitas dan linearitas; 3) outlier, 4) multicollinearity dan singularity.

- **Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model.** Langkah berikutnya setelah dilakukan uji kesesuaian model yaitu melakukan respesifikasi terhadap model yang dibangun sebelumnya bila ditemukan model tidak fit. Proses respesifikasi terhadap model merupakan proses menambahkan atau menghilangkan parameter

yang diestimasi dari model yang telah dibangun sebelumnya agar dapat ditemukan model fit.

Dalam penjelasan Hair et al.(1998:590-592), dikemukakan bahwa model analisis yang mempergunakan teknik SEM biasanya ditujukan kepada tiga hal yaitu (a) Confirmatory Modeling Strategy, yaitu suatu strategi pemodelan dalam SEM yang hanya berusaha menunjukkan adanya kesesuaian yang dapat diterima dengan kriteria apapun yang dipergunakan. Peneliti dalam hal ini tidak harus membuktikan model yang diajukan namun hanya mengkonfirmasi kemungkinan dari model yang dapat diterima. Peneliti menentukan satu model, kemudian SEM digunakan untuk menilai signifikansi statistiknya. Dalam konteks ini peneliti hanya berkata sesuai atau tidak sesuai. Peneliti meskipun menunjukkan bahwa teknik yang dikembangkan untuk menilai model persamaan struktural memiliki bias konfirmasi, namun model yang telah fit (sesuai) tersebut cenderung sesuai dengan data. (b) Competing Model Strategy. Strategi ini digunakan untuk mengevaluasi model yang diestimasi dengan model alternatif, dalam arti seluruh model yang diajukan diperbandingkan, Pengujian yang ketat terhadap model yang diajukan harus dilakukan untuk menghasilkan model yang benar-benar memiliki perbedaan hubungan struktural yang dihipotesiskan. (c) Model Development Strategy. Strategi pemodelan yang bermaksud memperbaiki model melalui modifikasi model struktural atau model pengukuran. Teori hanya dijadikan sebagai titik tolak untuk mengembangkan suatu model yang secara teoritis telah sesuai dan secara empiris pun telah didukung oleh data. Peneliti menggunakan SEM tidak hanya untuk menguji model secara empiris, tetapi juga untuk menentukan atau mengembangkan kembali model.

## BAB IV

### ANALISA DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana rencana survei yang disusun sebelumnya, ada sebanyak 80 kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu karyawan bagian marketing AJB Bumiputera Cabang Kebayoran Jakarta Selatan, yang bertanggung jawab dalam penjualan produk-produk perusahaan. Jumlah 80 bukanlah jumlah yang ideal dalam penelitian yang akan menggunakan analisis SEM. Hair et al. (1998) menyebutkan bahwa ukuran sampel memainkan peran penting dalam mengestimasi dan menafsirkan hasil-hasil SEM. Terdapat dua macam ukuran sampel dalam SEM yaitu Maximum Likelihood Estimation atau ukuran sampel dalam jumlah besar yang berkisar antara 100-200, dan Minimum Likelihood Estimation atau ukuran sampel minimal yang tergantung dari jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi.

Mengingat peranannya tersebut, maka ukuran sampel menjadi hal yang kritis. Hair et al. (1998) berpendapat minimal / sedikitnya ada lima responden untuk tiap-tiap parameter, sedangkan kondisi yang paling sesuai adalah 10 responden untuk setiap parameter. Berdasarkan pemahaman tersebut bisa dikatakan bahwa jumlah sampel penelitian ini menggunakan acuan *Minimum Likelihood Estimation* yaitu lebih memenuhi minimum rasio saja, dengan perhitungan  $5 \times 15$  parameter = 75 responden. Dengan demikian pengambilan sampel secara keseluruhan semua karyawan divisi marketing di Bumiputera sudah terpenuhi. Pemahaman lain yang bisa diajukan adalah bahwa model yang akan diuji dalam penelitian ini bukan termasuk model yang besar atau kompleks sehingga sangat sensitif terhadap ukuran sampel (Hair et al. 1998: 605).

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner dari 80 responden ternyata hanya 75 yang mengisi dengan lengkap. Penulis kemudian melakukan analisis terkait berbagai aspek yang berhubungan dengan topik penulisan dan pengujian hipotesis. Ada dua hal yang dibahas dalam bagian ini, pertama pembahasan mengenai demografi

responden. Kedua, melakukan uji hipotesis sebagaimana yang telah disusun dalam bab sebelumnya.

#### 4.1. Analisis Demografi Responden

##### a. Jabatan

Berdasarkan distribusi sebaran jabatan, ada dua jabatan yang muncul dari survei ini, yaitu jabatan agen dan supervisor. Sebanyak 56 orang atau 74.7 persen menjabat sebagai agen dan yang lain sebanyak 19 orang atau 25.3 persen menjabat supervisor. Tampak bahwa responden yang bertindak sebagai agen lebih besar jumlahnya dibandingkan supervisor dengan mean untuk jabatan sebesar 1.25 dengan standar deviasi 0.44 atau mayoritas responden adalah agen.

**Tabel 41**  
**Distribusi Sebaran Jabatan**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
Agen	56	74.7	74.7	74.7
Supervisor	19	25.3	25.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	
<b>Mean</b>	<b>1.25</b>	<b>Std Dev.</b>	<b>0.44</b>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti,2010.

Data di atas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tugas, para agen tidak lepas dari pengawasan para supervisor. Hubungan kerja yang terbentuk pada umumnya adalah pemimpin dengan bawahan. Para supervisor memiliki anggota-anggota yang berada dalam tanggung jawab kepemimpinannya. Jumlah anggota yang berada di bawahnya tidak selalu sama dari satu supervisor dengan supervisor lainnya. Para anggota dengan pemimpinnya membentuk suatu tim untuk menyelesaikan target kerja tertentu, itulah sebabnya jumlah tenaga agen lebih banyak dibandingkan supervisor.

## b. Jenis Kelamin

Berdasarkan distribusi sebaran jenis kelamin para responden diketahui bahwa ada sebanyak 26 orang atau 34.7 persen pria dan 49 orang atau 65.3 persen wanita. Sebaran tersebut menunjukkan bahwa jumlah wanita yang bekerja untuk AJB lebih banyak dibandingkan pria. Mean untuk jenis kelamin adalah 1.65 dengan standar deviasi 0.48 atau mayoritas responden adalah wanita.

Hasil temuan ini memperlihatkan bahwa pekerjaan penjualan produk asuransi lebih menarik minat wanita dibandingkan pria. Sebaliknya bagi perusahaan, bila di pasar tenaga kerja kelompok pekerja wanita yang menekuni penjualan lebih menguntungkan maka perusahaan akan lebih menyukai mereka yang berpengalaman dan memiliki jejaring sosial yang luwes dan luas. Namun hal yang menguatkan adalah bahwa pekerja wanita di bidang penjualan menunjukkan estimasi harapan yang lebih tinggi dibandingkan pekerja pria (Dubinsky et al., 1995). Temuan ini menunjukkan bahwa komponen motivasi seperti estimasi harapan yang tinggi berguna untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan bidang penjualan yang bercirikan resiko dan ketidakjelasan.

Bila hasil dari Tabel 4.2 ditabulasikan secara silang dengan Tabel 4.1 maka bisa dilihat bahwa ada sebanyak 18 orang (32.1 persen) pria yang bekerja sebagai agen sedangkan sisanya 38 orang (67.9 persen) adalah wanita. Untuk jabatan supervisor ditemukan ada 8 orang pria (42.1 persen) dan 11 orang wanita (57.9 persen). Dari temuan ini semakin menguatkan pendapat Dubinsky (1995) tersebut di atas bahwa pekerja wanita untuk bagian penjualan lebih memiliki estimasi harapan yang tinggi.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Sebaran Jenis Kelamin**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
Pria	26	34.7	34.7	34.7
Wanita	49	65.3	65.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	
<i>Mean</i>	<b>1.65</b>	<i>Std Dev.</i>	<b>0.48</b>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti,2010.

**Tabel 4.3**  
**Tabulasi Silang Jabatan dan Jenis Kelamin**

Jabatan	Jenis Kelamin		Total
	Pria	Wanita	
Agen	18 (32.1%)	38 (67.9%)	56 (100%)
Penjualan	8 (42.1%)	11 (57.9%)	19 (100%)
Total	26 (34.7%)	49 (65.3%)	75 (100%)

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti,2010.

### c. Usia

Rentang usia responden yang disurvei sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 5.4 memperlihatkan bahwa ada pekerja yang berusia lebih muda dari 20 tahun yaitu 1 orang dan ada sejumlah pekerja yang berusia di atas 55 tahun (5 orang). Jumlah terbanyak berdasarkan usia ini adalah pada usia antara 41 sampai 45 tahun yaitu sebanyak 20 orang (26.7 persen). Berikutnya adalah pekerja berusia 36 sampai 40 tahun sebanyak 15 orang, usia 51 sampai 55 tahun sebanyak 11 orang dan usia antara 31 sampai 35 tahun sebanyak 10 orang. Para pekerja

yang berusia antara 21 sampai 30 tahun ada sebanyak 11 orang dan terakhir pekerja berusia 51 sampai 55 tahun ada 2 orang. Mean untuk usia responden adalah 5.37 dengan standar deviasi 1.81, ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada antara usia 26 tahun sampai dengan 50 tahun.

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Sebaran Usia Responden**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
Di bawah 20 th	1	1.3	1.3	1.3
21 - 25 th	4	5.3	5.3	6.7
26 - 30 th	7	9.3	9.3	16.0
31 - 35 th	10	13.3	13.3	29.3
36 - 40 th	15	20.0	20.0	49.3
41 - 45 th	20	26.7	26.7	76.0
46 - 50 th	11	14.7	14.7	90.7
51 - 55 th	2	2.7	2.7	93.3
Di atas 55 th	5	6.7	6.7	100.0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Mean</b>	<b>5,37</b>	<b>Std Dev.</b>	<b>1.81</b>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

Perusahaan ini tampaknya masih memberlakukan kelonggaran batasan umur dalam menerima pelamar yang ingin bergabung. Ini terlihat dari masih adanya pekerja yang berusia di bawah 20 tahun untuk pekerjaan agen. Demikian pula untuk batasan usia tertinggi, perusahaan terlihat masih menggunakan jasa para pekerja yang berusia di atas 55 tahun untuk menjadi agen (Tabel 4.5). Dalam konteks persaingan yang ekstrim, penggunaan pekerja-pekerja yang dinilai berpengalaman dan berbakat oleh perusahaan merupakan suatu keuntungan.

Banyak agen yang memulai karirnya bahkan setelah melewati atau menekuni profesi yang berbeda. Dua tantangan terbesar yang dihadapi para agen adalah menarik klien-klien yang berpenghasilan besar dan kedua menegosiasikan jumlah rupiah tertinggi dengan para klien tersebut (Tjiptono,2006:124). Dengan demikian batasan usia di dalam industri asuransi bukanlah suatu masalah besar sepanjang perusahaan menganggap masih produktif.

**Tabel 4.5**  
**Tabulasi Silang Jabatan dan Usia Terendah dan Tertinggi**

Jabatan	Usia		Total
	Di bawah 20 tahun	Di atas 55 tahun	
Agen	1	4	5
Penjualan	0	1	1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

#### d. Pendidikan

Pendidikan akhir yang paling banyak disandang para responden adalah SMA atau setingkat dengan itu, yaitu sebanyak 32 orang (42.7 persen), berikutnya adalah sarjana strata 1 sebanyak 22 orang (29.3 persen), dilanjutkan dengan pendidikan diploma atau akademi sebanyak 20 orang atau 26.7 persen dan ada satu orang berpendidikan sarjana strata 2 (Tabel 4.6). Dalam lingkungan pekerja agen, pendidikan akhir bukanlah satu-satunya persyaratan yang menentukan. Namun demikian bila melihat temuan sebaran, para agen yang berpendidikan SMA masih merupakan yang terbesar yang dimiliki oleh perusahaan AJB. Mean untuk pendidikan adalah 1.89 dengan standar deviasi 0.88, ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan responden terentang dari SMA sampai sarjana S1.

Menurut perhitungan tabulasi silang, ditemukan bahwa dari 32 orang yang berpendidikan SMA ada sebanyak 27 orang yang bekerja sebagai agen dan 5 orang lainnya menjabat sebagai supervisor.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Sebaran Pendidikan Responden**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
SMA	32	42.7	42.7	42.7
D 3	20	26.7	26.7	69.3
S 1	22	29.3	29.3	98.7
S 2	1	1.3	1.3	100.0
Total	75	100.0	100.0	
<i>Mean</i>	<i>1.89</i>	<i>Std Dev.</i>	<i>0.88</i>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

**Tabel 4.7**  
**Tabulasi Silang Pendidikan dan Jabatan**

Pendidikan	Jabatan		Total
	Agen	Supervisor	
SMA	27 (84.4%)	5 (15.6%)	32 (100%)

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

#### e. Lama Kerja

Sebaran masa kerja responden terentang mulai dari kurang atau di bawah 1 tahun sampai dengan lebih dari 30 tahun. Terbanyak dari survei ini adalah para responden yang bekerja antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebanyak 29 orang (38.7 persen), diikuti oleh kelompok 6 sampai 10 tahun sebanyak 21 orang (28 persen).

Jumlah yang paling sedikit adalah mereka yang bekerja di atas 26 tahun yaitu dua orang. Mean untuk lama kerja responden adalah 3.04 dengan standar deviasi 1.32 atau dapat dikatakan bahwa mayoritas rentang lama kerja responden mulai dari 1 tahun sampai dengan 20 tahun. Jika dilihat dari rentang masa kerjanya, untuk menjadi supervisor diperlukan masa kerja antara 5 – 6 tahun.

**Tabel 4.8**

**Distribusi Sebaran Lama Kerja**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
Di bawah 1 th	3	4.0	4.0	4.0
1 - 5 th	29	38.7	38.7	42.7
6 - 10 th	21	28.0	28.0	70.7
11 - 15 th	11	14.7	14.7	85.3
16 - 20 th	9	12.0	12.0	97.3
26 - 30 th	1	1.3	1.3	98.7
Di atas 30 th	1	1.3	1.3	100.0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Mean</b>	<b>3.04</b>	<b>Std Dev.</b>	<b>1.32</b>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

**Tabel 4.9**

**Tabulasi Silang Lama Kerja dan Jabatan**

Lama Kerja	Jabatan		Total
	Agen	Supervisor	
Di bawah 1 tahun	3	0	3
1 – 5 tahun	26	3	29
6 – 10 tahun	16	5	21

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

Agen di Bumiputera berdasarkan hasil tabulasi silang lama kerja dan usia lebih didominasi oleh para pekerja yang berusia antara 41 – 45 tahun (Tabel 4.10). Tampaknya perusahaan memiliki kebijakan sendiri terhadap perekrutan para agen, di mana faktor usia bukan dilihat sebagai diterima tidaknya pekerja tetapi lebih kepada kemampuan dan kemauan dari pekerja yang bersangkutan.

**Tabel 4.10**  
**Tabulasi Silang Lama Kerja dan Usia**

Lama Kerja	Usia		Total
	< 20 th	41 - 45 th	
Di bawah 1 tahun	1	0	1
1 – 5 tahun	0	12	12

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

f. Lama Kerja bersama Atasan

Berdasarkan distribusi sebaran masa kerja dengan atasan, pada dasarnya pekerjaan di lingkup pemasaran bekerja bersama di dalam sebuah tim. Sebuah kelompok kerja dipimpin oleh seorang atasan dan beberapa bawahan. Berdasarkan hasil survei di AJB, para supervisor memimpin sejumlah agen. Hubungan kerja yang dibangun melalui tim banyak menentukan hasil-hasil kerja dan pembentukan karakter tim. Hasil survei sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 4.11 menunjukkan lima pengelompokkan yang berbeda. Sebanyak 5 orang (6.7 persen) telah bekerja dengan atasannya selama kurang dari satu tahun. Berikutnya dan ini yang terbesar adalah mereka yang bekerja dengan atasannya antara 1 sampai 5 tahun yaitu sebanyak 55 orang (73.3 persen). Kelompok berikutnya adalah responden yang bekerja dengan atasan antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 7 orang (9.3 persen), antara 11 – 15 tahun sebanyak 5 orang (6.7

persen) dan terakhir antara 16 – 20 tahun sebanyak 3 orang (4 persen). Mean untuk lama kerja dengan atasan adalah 2.28 dengan standar deviasi 0.85 atau dapat dikatakan mayoritas lama kerja responden dengan atasan terentang mulai dari 1 tahun sampai 10 tahun.

**Tabel 4.11**

**Distribusi Sebaran Lama Kerja dengan Atasan**

	Frekuensi	Persen	Valid (Persen)	Kumulatif (Persen)
Di bawah 1 th	5	6.7	6.7	6.7
1 - 5 th	55	73.3	73.3	80.0
6 – 10	7	9.3	9.3	89.3
11 - 15 th	5	6.7	6.7	96.0
16 - 20 th	3	4.0	4.0	100.0
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Mean</b>	<b>2.28</b>	<b>Std Dev.</b>	<b>0.85</b>	

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010

## 5.2. Analisis Konfirmasi Faktor (Confirmatory Factor Analysis/CFA)

Tujuan akhir daripada Structural Equation Modelling (SEM) adalah untuk mendapatkan model struktural. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas di mana sudah tersedia teori-teori pendukungnya. Pada dasarnya SEM disebut juga “*confirmatory technique*”, sebagai “lawan” dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, bisa sebuah teori baru yang dikembangkan sendiri oleh peneliti atau pengembangan dari teori yang sudah ada sebelumnya. Teori-teori tersebut pada tahapan selanjutnya membutuhkan pembuktian empirik. Untuk kebutuhan tersebut, SEM muncul sebagai bagian dari pengujian teori.

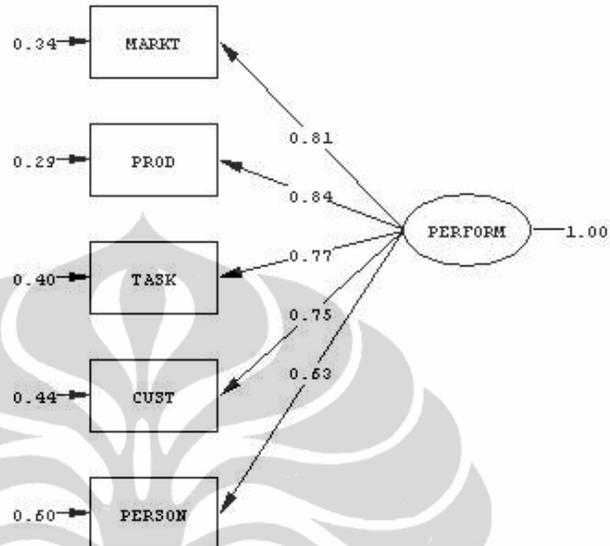
### a. Pengujian Confirmatory Factor Analysis Kinerja

Pada tahap awal dilakukan analisis faktor terhadap item-item kuesioner kinerja untuk mengidentifikasi adanya hubungan antar item sehingga bisa dibuat satu atau beberapa kumpulan item yang akan mengelompok menjadi faktor (Santoso, 2002). Hal ini dilakukan untuk mengetahui berapa faktor yang akan terbentuk dari 22 item persepsi atas kinerja. Selanjutnya faktor-faktor yang terbentuk akan menjadi indikator dari variabel laten kinerja. Dari hasil penghitungan analisa faktor terbentuk empat faktor yang masing-masing disebut dengan tingkat pemasaran, produktivitas, pelaksanaan tugas, pelayanan pelanggan dan sikap pribadi. Penetapan indikator ini mengacu pada hasil penelitian Asri Jantan (Jantan, 2000) yang menemukan lima faktor kinerja tenaga penjualan yang selanjutnya ditetapkan sebagai indikator untuk variabel kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian, kelima muatan faktor kinerja tersebut dinyatakan sebagai indikator yang baik karena nilai koefisien construct reliability kelima muatan faktor kinerja tersebut mencapai 0.87 ( $> 0.7$ ) dengan nilai  $t > 1.96$ . Muatan faktor tertinggi adalah produktivitas (0.84), tingkat pemasaran (0.81), pelayanan pelanggan (0.75), pelaksanaan tugas (0.77) dan sikap pribadi (0.63). Pembentukan variabel kinerja melalui kelima indikator ini mengindikasikan bahwa kinerja penjualan di AJB menekankan pada produktivitas dengan tingkat pemasaran yang tinggi untuk mencapai target penjualan dilanjutkan dengan pelaksanaan tugas sebaik mungkin untuk dapat menarik pelanggan. Sikap atau ketrampilan personal untuk tenaga penjualan secara tidak langsung berhubungan dengan indikator pelayanan pelanggan dan pelaksanaan tugas sebagaimana dikemukakan oleh Gibson (1992) bahwa sikap dan kepribadian sebagai variabel psikologis termasuk dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Gambar. 4.1

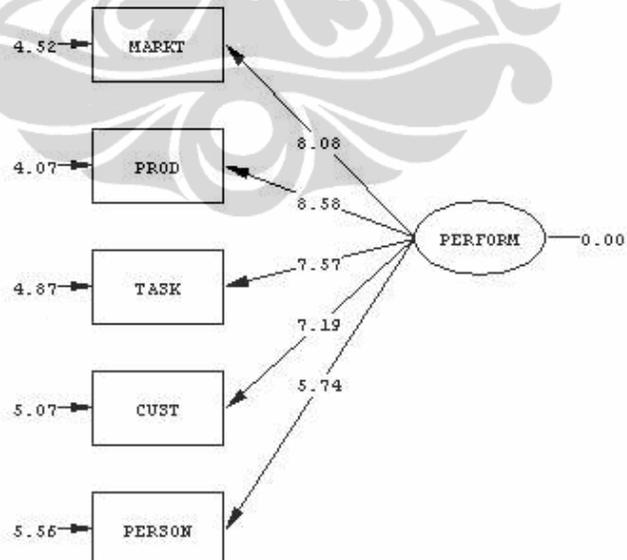
## CFA Kinerja dengan Muatan Faktor



Chi-Square=3.73, df=5, P-value=0.58941, RMSEA=0.000

Gambar 4.2

## CFA Kinerja dengan Nilai t



Chi-Square=3.73, df=5, P-value=0.58941, RMSEA=0.000

Indikator produksi menjadi yang terkuat pembentuk kinerja mengindikasikan bahwa pekerjaan penjualan mengutamakan hasil. Tinggi rendahnya kinerja banyak tergantung pada kemampuan tenaga penjualan dalam menghasilkan uang. Produktivitas yang rendah akan menurunkan kinerja keseluruhan. Indikator pemasaran adalah indikator penting yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja. Kemampuan menjaring banyak calon pembeli baru merupakan modal yang bermanfaat untuk mendapatkan pelanggan dengan jumlah rupiah yang besar. Kemampuan memasarkan juga terlihat dari kesiapan dan kemampuan pemasar ketika berhadapan dengan calon pembeli. Dalam kaitan ini peran pelatihan dan dukungan pimpinan menjadi penting demi kesuksesan penjualan. Di luar kedua indikator penting tadi, responden menempatkan arti penting tugas-tugas sebagai pembentuk kinerja dibandingkan indikator pelanggan. Indikator kinerja terakhir adalah kecakapan pribadi sebagaimana dikemukakan oleh Churchill (1990) dan Gibson (1992) faktor pribadi dan ketrampilan memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja secara umum. Tabel 4.12 menunjukkan hasil analisis konfirmasi faktor atau CFA untuk variabel kinerja.

**Tabel 4.12**

**Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Kinerja**

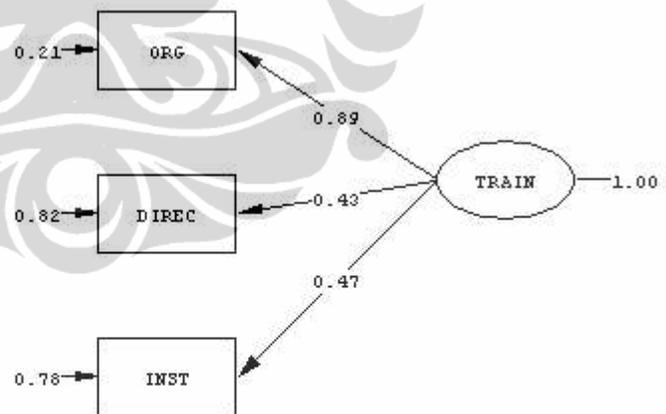
<b>Indikator</b>	<b>Muatan Faktor</b>	<b>Nilai T (&gt; 1.96)</b>	<b>Keterangan</b>
Produksi	0.84	8.58	Valid
Pemasaran	0.81	8.08	Valid
Tugas	0.77	7.57	Valid
Pelanggan	0.75	7.19	Valid
Pribadi	0.63	5.74	Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

### b. Pengujian Confirmatory Factor Analysis Pelatihan

Variabel pelatihan memiliki empat indikator yakni analisa kebutuhan dan evaluasi., pengorganisasian, pengaturan dan instruktur. Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap keempat faktor pelatihan, muncul tiga variabel yang tingkat kecocokkannya baik. Hasil pengujian ketiga muatan faktor pelatihan ini menunjukkan nilai construct reliability variable sebesar 0.654 atau kurang dari ambang 0.7, demikian pula dengan *variance extracted*-nya hanya mencapai 0.40 atau kurang dari 0.5. Meski demikian sehubungan dengan kepentingan pengukuran model, variabel dan indikator-indikator sudah dianggap memadai. Berdasarkan besaran masing-masing muatan faktor dapat dilihat bahwa yang tertinggi adalah pengorganisasian (0.89), instruktur (0.47) dan Pengaturan (0.43)

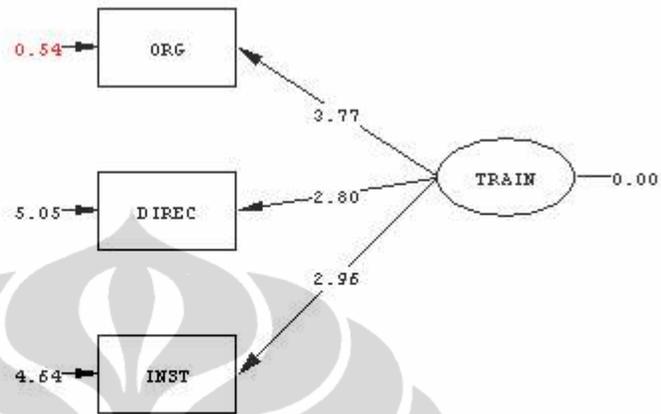
**Gambar 4.3**  
**CFA Pelatihan dengan Muatan Faktor**



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 4.4

## CFA Pelatihan dengan Nilai t



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Hasil uji t ( gambar 4.4) menunjukkan bahwa semua nilai t hitung untuk masing-masing indikator pelatihan lebih dari 1.96. Hasil ini membuktikan bahwa kelima indikator pelatihan memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4.13

## Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Pelatihan

Indikator	Muatan Faktor	Nilai T (> 1.96)	Keterangan
Pengorganisasian	0.89	3.77	Valid
Instruktur	0.47	2.96	Valid
Pengaturan	0.43	2.80	Valid

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

Berdasarkan hasil pada tabel di atas nampak bahwa responden memberikan perhatian yang tinggi terhadap pengorganisasian pelatihan. Pengorganisasian program pelatihan menurut pandangan responden terkait

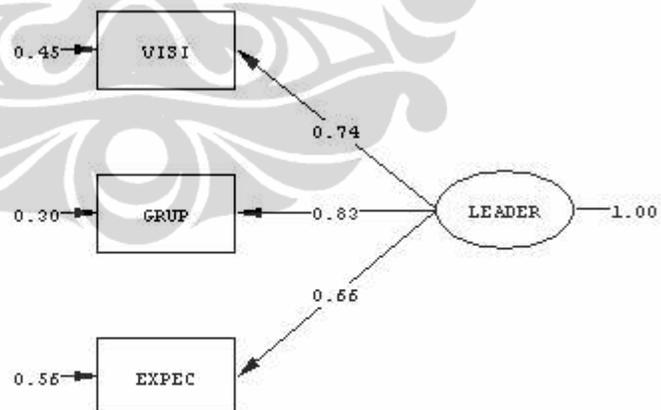
dengan fasilitas pelatihan yang baik. Kirkpatrick (1996) dan Noe (2005) menyebutkan bahwa fasilitas pelatihan turut mempengaruhi sikap peserta pelatihan. Tempat pelatihan perlu memenuhi unsur kenyamanan dan kesesuaian. Selain itu, responden merasakan adanya dukungan dari manajemen puncak, dan pengakuan dari peserta pelatihan mengenai tingginya kepedulian pihak manajemen. Noe (2005: 79) mengatakan bahwa dukungan manajer terhadap pelatihan sangatlah penting. Faktor utama kesuksesan pelatihan adalah munculnya sikap positif dari manajer atau dari rekan sekerja mengenai perlunya berpartisipasi dalam aktivitas pelatihan dan kesediaan manajer dan rekan kerja untuk menyediakan informasi bagi peserta supaya mereka bisa secara efektif menggunakan pengetahuan, keterampilan dan perilaku sebagaimana yang diajarkan di pelatihan, dan memberikan kesempatan bagi peserta untuk mengaplikasikan materi pelatihan dipekerjaan mereka.

Urutan indikator yang kedua menurut responden adalah indikator kecukupan instruktur. Mengingat pemilihan instruktur begitu penting demi keberhasilan program (Kirkpatrick, 1996:13), muncul pertanyaan apakah instruktur yang terpilih untuk mengajar dan melatih sudah memenuhi atau masih kurang memenuhi kebutuhan dan keinginan khusus sebagaimana yang diharapkan peserta. Bagaimana dengan kualifikasi instruktur yang melatih, apakah telah sesuai dengan topik yang direncanakan?. Indikator pengaturan atau pengarahan program pelatihan merupakan indikator yang dipandang penting ketiga setelah instruktur. Responden melihat bahwa pengaturan dan pengkoordinasian program pelatihan merupakan bagian yang harus diurus oleh mereka yang berkompeten. Kirkpatrick (1996:15) menyebutkan bahwa memang diperlukan individu yang mengurus dan mengoordinasikan program. Kesenambungan program akan lebih dirasakan bila individu-individu yang bertugas adalah orang-orang yang memiliki latar belakang yang sama dan mampu berkomunikasi dengan baik.

### c. Pengujian Confirmatory Factor Analysis Kepemimpinan

Berdasarkan kerangka teori yang dibangun, variabel kepemimpinan memiliki enam indikator yakni: visi, teladan, tujuan kelompok, harapan terhadap kinerja, penghargaan, hukuman. Setelah melalui uji konfirmasi faktor terhadap muatan kepemimpinan muncul tiga faktor kepemimpinan dan semuanya dinyatakan valid. Hasil pengujian atas ketiga muatan faktor kepemimpinan bisa dinyatakan sebagai indikator yang baik, karena muatan faktor masing-masing indikator signifikan berdasarkan nilai  $t$  standar 1.96, dan *construct reliability*-nya mencapai 0,79 ( $>0.7$ ). Ketiga muatan sub-faktor kepemimpinan tersebut diurutkan berdasarkan tinggi rendahnya besaran muatan faktor dan nilai  $t$ -nya. Muatan faktor tertinggi adalah tujuan kelompok (0.83), visi (0.74) dan harapan terhadap kinerja (0.66).

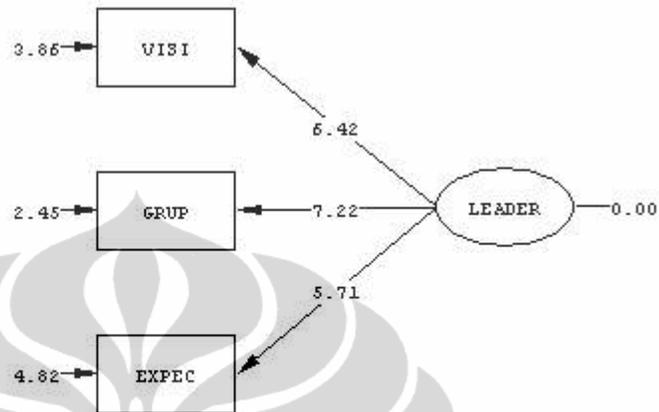
**Gambar 4.5**  
**CFA Kepemimpinan dengan Muatan Faktor**



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 4.6

## CFA Kepemimpinan dengan Nilai t



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Indikator-indikator seperti tujuan kelompok, visi, dan harapan terhadap kinerja seluruhnya adalah bagian dari perilaku kepemimpinan transformasional. Podsakoff (1996:263) mengelompokkan tujuan kelompok dan visi sebagai perilaku inti dari pemimpin transformasional (*core transformational leader behavior*). Sebagaimana hasil penghitungan, indikator tujuan kelompok merupakan faktor utama dalam pembentukan konstruk kepemimpinan. Responden melihat pemimpin penjualan mereka menonjol dalam hal memfasilitasi pencapaian tujuan kelompok. Pemimpin-pemimpin seperti ini selalu mengupayakan kolaborasi di antara kelompok-kelompok kerja yang ada, mendorong para karyawan untuk menjadi pemain-pemain dalam tim dan bukan untuk dirinya sendiri, mengarahkan kelompok untuk bekerja bersama-sama demi pencapaian tujuan yang sama, dan selalu membangun sikap tim dan mendorong semangat kerja di antara para karyawan.

Indikator pembentuk kepemimpinan yang kedua dalam pengukuran ini adalah indikator visi. Pemimpin transformasional berperilaku visioner di bidang penjualan diperlukan oleh para bawahannya. Pemimpin-pemimpin visioner selalu memiliki kejelasan akan arah yang akan dituju. Kejelasan arah tujuan merupakan pegangan penting bagi anggota-anggota unit penjualan. Pemimpin-pemimpin dengan perilaku ini selalu bisa menggambarkan dengan menarik mengenai masa depan kepada anggota-anggotanya. Kemampuan ini bisa memotivasi dan membangkitkan semangat berprestasi dari bawahannya. Perilaku visioner juga ditunjukkan dengan keaktifannya untuk selalu mencari peluang-peluang baru demi kepentingan yang lebih besar seperti untuk organisasi. Para pemimpin ini tidak henti untuk menjabarkan rencana masa depan supaya orang lain ikut terinspirasi. Hasilnya adalah para anggotanya mau dan bersedia berkomitmen untuk mewujudkan cita-cita visioner mereka. Hasil temuan Podsakoff. (1996:263) memperlihatkan bahwa baik perilaku yang mementingkan tujuan kelompok dan visi, keduanya memperkuat kepercayaan kepada atasan dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja tugas penjualan.

**Tabel 4.14**

**Hasil Analisis Konfirmasi Faktor Variabel Kepemimpinan**

<b>Indikator</b>	<b>Muatan Faktor</b>	<b>Nilai T (&gt; 1.96)</b>	<b>Keterangan</b>
Tujuan Kelompok	0.83	7.22	Valid
Visi	0.74	6.42	Valid
Harapan Kinerja	0.66	5.71	Valid

Indikator harapan terhadap kinerja (*performance expectation*) pada penelitian ini merupakan faktor ketiga yang erat hubungannya dengan pembentukan konstruk kepemimpinan. Harapan terhadap kinerja adalah salah satu ciri dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional menurut Bass dan Riggio (2006:215) berusaha keras meningkatkan konsep diri para bawahannya

dan mendorong pribadi bawahan agar serupa dengan tujuan dan sasaran pemimpin. Pemimpin transformasional juga mendorong para bawahan untuk berkinerja di atas apa yang diharapkan. Dalam penelitian Kahai, Sosik dan Avolio (dalam Bass dan Riggio, 2006:215) pemimpin transformasional lebih berhasil mengubah perilaku kontraproduktif sekelompok orang yang sebelumnya dipimpin oleh pemimpin transaksional, karena pemimpin transformasional mampu menarik komitmen pengikut untuk fokus pada tujuan bersama daripada tujuan pribadi. Dalam hal pembentukan variabel kepemimpinan di AJB, tampak bahwa perilaku pemimpin-pemimpin penjualan dimata para bawahannya lebih mengedepankan harapan yang tinggi untuk menghasilkan penjualan yang tinggi.. Hasil akhir seperti target penjualan adalah prioritas tertinggi yang harus dicapai bersama.

Pemimpin-pemimpin seperti ini selalu berharap supaya anak buahnya memberikan yang paling baik, tidak cukup hanya terbaik. Para pemimpin seperti ini menuntut hanya kinerja yang paling baik dan tidak mau ada diperingkat kedua. Hasil penelitian Podsakoff (1996:265) dan MacKenzie (2001:115), perilaku harapan yang tinggi berpengaruh langsung terhadap kinerja perilaku (*extra role performance*) atau kinerja yang tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan utama. Berdasarkan hasil-hasil ini terlihat bahwa perilaku transformasional lebih menonjol sedangkan perilaku transaksional melalui pemberian penghargaan dan hukuman tidak terlihat.

Meskipun perilaku transaksional tidak ada dalam pengukuran kecocokan model, namun perilaku pemberian penghargaan masih dirasakan oleh responden. Responden mengakui bahwa pemimpin mereka selalu memberikan masukan yang positif manakala bawahannya mencapai prestasi yang baik, dan mau memberikan pengakuan khusus jika bawahannya mencapai penjualan yang tinggi, selain itu, bawahan mengakui mendapat pujian atas produktivitas yang melampaui target. Penelitian MacKenzie et al. (2001:115) menemukan bahwa pemberian penghargaan tidak berkontribusi terhadap kinerja tugas (*in role performance*) tetapi lebih berpengaruh kepada kepercayaan terhadap manajer.

Tabel 4.15 menampilkan ringkasan CFA dari masing-masing variabel. Variabel-variabel manifest yang menonjol dari masing-masing variabel laten yaitu, produksi (0.84), pemasaran (0.81), pengorganisasian (0.89), dan tujuan kelompok (0.74). Nilai t hitung yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa semua indikator signifikan.

**Tabel 4.15**  
**CFA untuk masing-masing Variabel**

Variabel Laten	Variabel Manifest	Muatan Faktor	Nilai t >1.96
<b>Kinerja</b>	Produksi	0.84	8.58
	Pemasaran	0.81	8.08
	Tugas	0.77	7.57
	Pelanggan	0.75	7.19
	Pribadi	0.63	5.74
<b>Pelatihan</b>	Pengorganisasian	0.89	3.77
	Instruktur	0.47	2.96
	Pengaturan	0.43	2.80
<b>Kepemimpinan</b>	Tujuan Kelompok	0.83	7.22
	Visi	0.74	6.42
	Harapan Kinerja	0.66	5.71

Tabel 4.16 menampilkan hasil penghitungan *construct reliability* dan *variance extracted* masing-masing variabel. Tampak *construct reliability* untuk kinerja adalah yang tertinggi yaitu 0.87, diikuti dengan kepemimpinan sebesar 0.79, dan terakhir pelatihan sebesar 0.65.

Tabel 416

**Hasil Penghitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted* Masing-Masing Variabel**

Variabel Laten	Penjumlahan Factor Loading	Penjumlahan Measurement Error	Reliability (cut-off value > 0.50)	
			Construct Reliability	Variance Extracted
Kinerja	3.80	2.07	0.87	058
Pelatihan	1.85	1.81	0.65	0.40
Kepemimpinan	2.23	1.31	0.79	0.56

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

**d. Pengujian kesesuaian model**

Pengujian kesesuaian model struktural yang diajukan dengan data lapangan dapat dilakukan dengan memakai pengujian model fit keseluruhan. Tujuan pengujian ini adalah untuk menemukan sebuah model yang mendekati model teori yang diajukan. Menurut Hair et al. (1998:260), ada tiga jenis alat uji kesesuaian yang dapat dipergunakan untuk menilai *Goodness of fit* sebuah model yaitu: *absolute fit measure*, *incremental fit measure*, *parsimonious fit measure*. Penetapan ketiga tipe pengukuran kesesuaian model tersebut memungkinkan seorang peneliti memperoleh suatu model yang dapat diterima.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengukuran Model Struktural**

<b>Goodness of Fit</b>	<b>Model 1 (model awal)</b>	<b>Model II</b>
<i>Absolute Fit Model</i>		
<b>Chi Square</b>	62.65 (0.02)	26.89 (0.3)
<b>Degree of Freedom</b>	42	25
<b>GFI</b>	0.86	0.92
<b>RMSEA</b>	0.082	0.03
<b>RMSR</b>	0.30	0.22
<i>Incremental Fit Model</i>		
<b>AGFI</b>	0.79	0.86
<b>NFI</b>	0.79	0.86
<b>NNFI</b>	0.85	0.96
<b>CFI</b>	0.88	0.97
<b>IFI</b>	0.89	0.97
<b>RFI</b>	0.72	0.80
<i>Parsimonious Fit Model</i>		
<b>PNFI</b>	0.60	0.60
<b>PGFI</b>	0.55	0.51

Sumber : Data Primer diolah oleh peneliti, 2010.

Tabel 4.17 menunjukkan hasil-hasil yang berkaitan dengan pengukuran model struktural dari variabel-variabel yang dihipotesiskan. Pada bagian paling kiri tabel ditampilkan tiga ukuran *Goodness of Fit*, sedangkan pada dua kolom sebelah kanan tabel ditunjukkan model-model yang diuji. Model I atau model awal disejajarkan dengan Model II atau model akhir untuk mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi. Pada Model I, semua pengukuran menunjukkan bahwa hasil penghitungan terhadap koefisien hubungan masing-masing variabel yang diujikan tidak seluruhnya menghasilkan model yang diharapkan. Output uji kocokan model yang tersaji menunjukkan bahwa nilai p chi-kuadrat adalah 0.02 ( $< 0.05$ ), berarti model tidak fit (masih menunjukkan ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dan

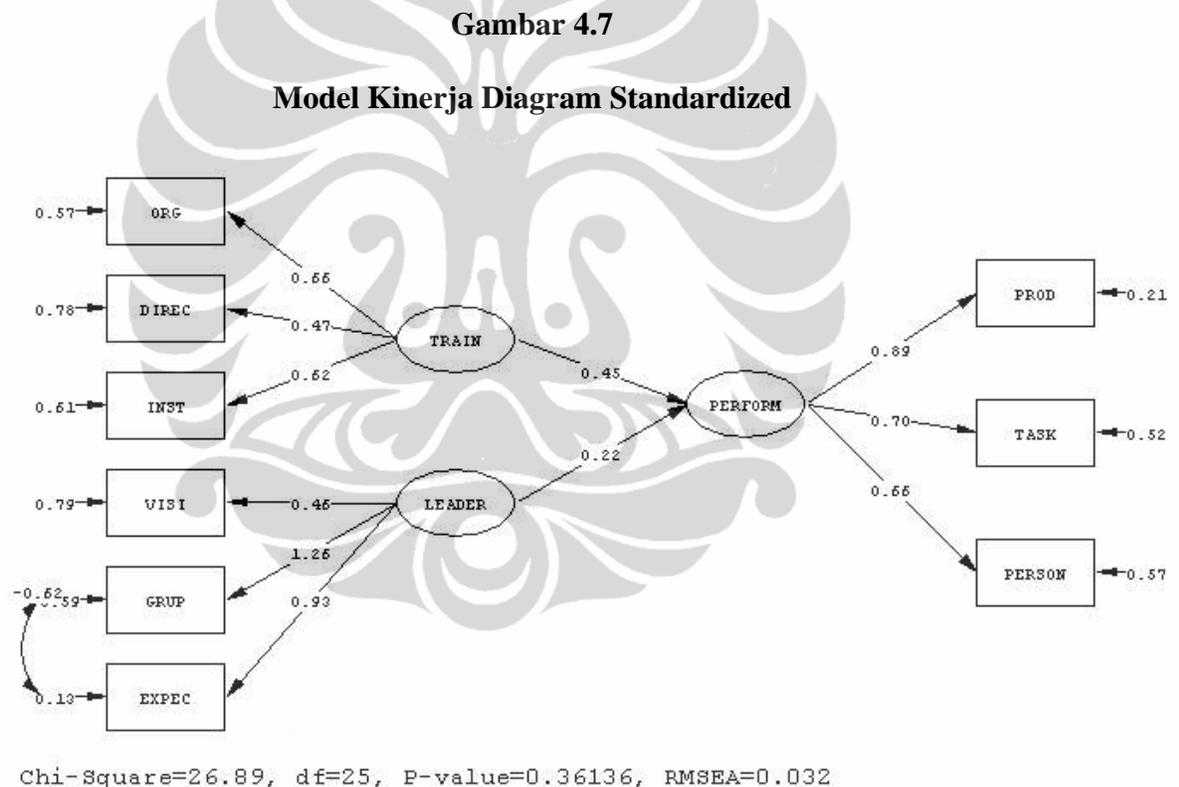
matrik kovarians model). Nilai RMSEA = 0.082 ( $>0.08$ ), menunjukkan model tidak fit. RMSR = 0.30 ( $>0.05$ ) model tidak fit; dan nilai GFI = 0.86 (model marginal fit). Uji kecocokan lainnya seperti CFI, IFI, dan RFI lebih kecil dari 0.90 atau model marginal fit. Perbaikan model dilakukan dengan mengikuti masukan dari penghitungan LISREL dan pendapat yang disusun oleh Hair et al. (1998).

Hasil modifikasi yang dihasilkan seperti yang disajikan dalam Tabel 5.17 model II menghasilkan nilai kecocokan yang lebih baik, yaitu  $0.3 > 0.05$  (model fit); nilai RMSEA =  $0.03 < 0.05$  (model fit); nilai RMSR  $0.22 > 0.05$  (model tidak fit); nilai GFI =  $0.92 > 0.90$  (model fit); nilai AGFI =  $0.86 < 0.90$  (marginal fit); nilai NFI =  $0.86 < 0.90$  (marginal fit); CFI dan IFI  $> 0.90$  (mode fit). Secara umum dapat dikatakan bahwa Model II merupakan model yang lebih baik dari Model I atau *the best fitting model* dan dapat dikatakan model ini memiliki kecocokan yang baik. Berdasarkan model terakhir ini, maka dari dua hipotesis yang diajukan seluruhnya diterima.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model kinerja yang sesuai dan mendekati realita dilapangan. Pola ini diperoleh dengan melakukan studi konfirmasi yang dilakukan terhadap struktur hubungan antara kinerja, pelatihan dan kepemimpinan. Sebagaimana yang sudah dijalankan dalam penelitian ini, langkah awal yang dilakukan adalah melakukan analisis konfirmasi faktor. Pengujian ini bermaksud untuk mendapatkan indikator yang valid dan reliabel, mengukur indikator dari variabel yang diwakilinya. Setelah ditemukan variabel yang valid, dilanjutkan dengan melakukan pengukuran model atau *measurement model*. Tahapan berikutnya untuk menemukan model yang sesuai dan signifikan bisa diperoleh melalui pengujian terhadap hipotesis yang diajukan.

Gambar 4.7 menampilkan apa yang disebut dengan model kinerja yang terbentuk melalui interaksi antara tiga variabel, yaitu kinerja, pelatihan dan kepemimpinan. Masing-masing variabel laten diwakili oleh variabel manifestnya. Model ini adalah model akhir setelah melalui proses "*trimming*",

yaitu strategi menghilangkan struktur hubungan antar variabel yang tidak signifikan, korelasi nilai koefisien error antara variabel laten dengan manifes, atau antar variabel manifes. Sebagaimana yang tampak dalam gambar, variabel pelatihan dengan indikator pengorganisasian, pengaturan, dan instruktur; variabel kepemimpinan dengan indikator visi, tujuan kelompok dan harapan yang tinggi; variabel kinerja dengan indikator produksi, tugas, dan kecakapan pribadi. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, model ini adalah model yang telah memenuhi tingkat signifikansi yang dipersyaratkan SEM.



Faktor loading indikator-indikator pelatihan: pengorganisasian: 0.66; pengaturan: 0.47 dan instruktur: 0.62. Faktor loading indikator-indikator kepemimpinan: visi = 0.46. tujuan kelompok: 1.26, dan harapan kinerja = 0.93. Terakhir faktor loading indikator-indikator kinerja: produksi = 0.89, tugas: 0.70, dan pribadi: 0.66. Hasil ini juga memperlihatkan total besarnya

pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, di mana total pengaruh variabel pelatihan terhadap variabel kinerja adalah 0.45 dan total pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja adalah 0.22. Berdasarkan besaran total pengaruh, maka variabel pelatihan adalah yang terbesar pengaruhnya terhadap variabel kinerja. Hasil lainnya yang bisa diketahui adalah total efek dari variabel pelatihan terhadap kinerja produksi adalah 0.40; terhadap kinerja tugas sebesar 0.32 dan terhadap kinerja pribadi sebesar 0.30. Besarnya total efek dari kepemimpinan terhadap kinerja produksi sebesar 0.19, terhadap kinerja tugas sebesar 0.15 dan terhadap kinerja pribadi sebesar 0.14.

**Tabel 4.18**  
**Nilai Koefisien Masing-masing Hubungan Struktural**

No.	Hubungan antar Variabel	Simbol	Koefisien	Nilai T
1.	Antara Pelatihan dan Kinerja	$\gamma_1$	0.45	3.14
2.	Antara Kepemimpinan dan Kinerja	$\gamma_2$	0.22	2.32

*Keterangan: \* =  $t > 1.96$*

Tabel di atas menampilkan nilai koefisien masing-masing hubungan struktural yang terbentuk. Hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan kinerja menghasilkan koefisien sebesar 0.45 dan signifikan pada  $t = 3.14$ . Satu hubungan yang lain adalah antara kepemimpinan dengan kinerja dengan koefisien sebesar 0.22 dan signifikan pada  $t = 2.22$ . Berdasarkan nilai koefisien masing-masing hubungan ini, secara umum terlihat koefisien hubungan antara pelatihan dengan kinerja lebih besar dibandingkan dengan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan lebih memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja dibandingkan antara kepemimpinan dengan kinerja

sebagaimana dikemukakan oleh Jantan (2000:35) serta Tosi & Mero (2003:65) bahwa hasil akhir pekerjaan yang berkualitas dipengaruhi oleh keahlian yang tinggi, keragaman ketrampilan, kesediaan untuk bekerja dan harapan akan masa depan.

### 5.3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan pengujian dengan Confirmatory Factor Analysis, dan diperoleh kesimpulan model yang memiliki kesesuaian yang baik, maka tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Hipotesis pertama yang diajukan adalah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja ternyata terbukti. Berdasarkan Tabel 4.18 terlihat bahwa nilai koefisien kedua variabel ini adalah 0.45 dan signifikan menurut aturan  $t > 1.96$  yakni 3,14. Hasil penghitungan dengan persamaan struktural tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel pelatihan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,45.

Pembuktian ini juga menunjukkan bahwa pelatihan telah berinteraksi secara signifikan dengan indikator-indikator kinerja dan terutama dengan indikator produksi. Pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan ternyata memberikan efek yang positif terhadap kinerja para tenaga penjualan. Temuan ini memberi pemahaman bahwa kinerja produksi, kinerja tugas dan kinerja pribadi yang dicapai adalah hasil kontribusi pelatihan yang memperhatikan pengorganisasian, pengaturan dan instruktur pelatihan. Sebagaimana hasil penelitian dari Sri Pranggono Kusumowinanto (Tesis FISIP, 1999) yang menyatakan bahwa pelatihan mempengaruhi peningkatan kinerja dan sekaligus peningkatan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis kedua yang menyebutkan ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja juga terbukti, sebagaimana dari hasil penghitungan yang disajikan dalam Tabel 4.18, di mana nilai koefisien yang

diperoleh adalah 0.22 dengan tingkat signifikansi 2.32. Meskipun secara besaran jauh lebih kecil dari yang diperoleh dari pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Namun yang bisa dicatat disini adalah bahwa perilaku kepemimpinan transformasional lebih nyata diaplikasikan dalam hubungan kerja atasan bawahan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja produksi, kinerja tugas dan kinerja pribadi. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berperan penting dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja. Hasil penelitian Rita Rilyawati terhadap karyawan BNI cabang Gambir, dalam tesisnya tentang kepemimpinan transformasional (FISIP UI,2008), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berperan terhadap kinerja. Konsep kepemimpinan yang bersifat memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi merupakan konsep yang terbaik bagi kinerja tenaga penjualan (MacKenzie, 2001:115).

Hasil dari persamaan struktural yaitu persamaan yang merupakan pengaruh simultan di antara konstruk laten yang dihipotesiskan, menunjukkan konstruk pelatihan dan kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap konstruk laten kinerja (nilai  $t = 3.14 > 1.96$ ;  $2.32 > 1.96$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. sebesar 23 persen dari variabilitas variabel kinerja mampu dijelaskan oleh variabel pelatihan dan kepemimpinan, sedangkan selebihnya sekitar 67 persen dari variabel kinerja dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, imbalan atau kompensasi serta organisasi (Tosi & Mero, 2003:65).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atas pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan asuransi di Bumiputera, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

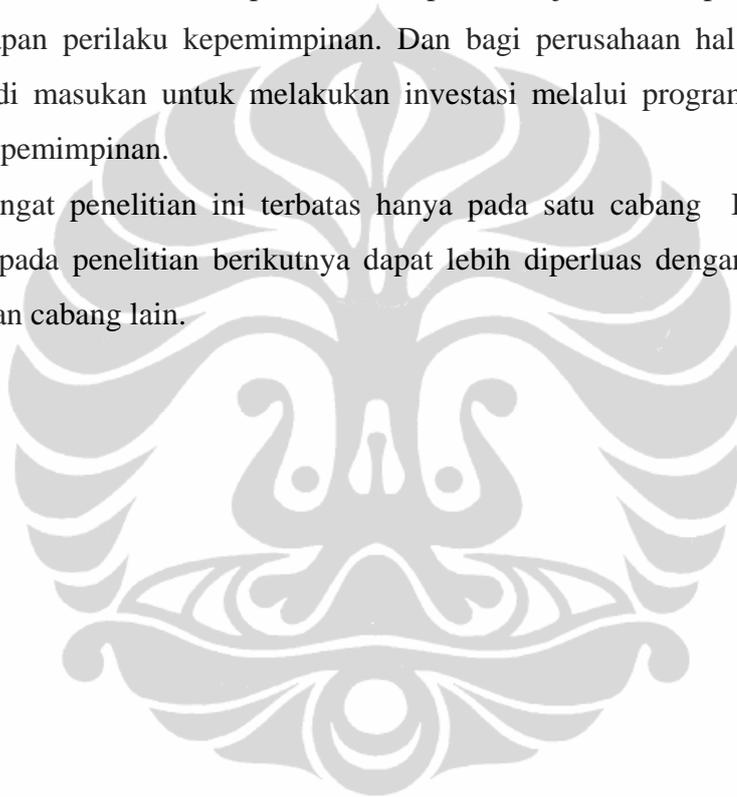
1. Berdasarkan hasil penelitian semakin efektif program pelatihan yang dilakukan melalui perencanaan, pengorganisasian , materi pelatuhan serta instruktur yang tepat maka akan semakin baik hasil pencapaian kinerja yang diharapkan.
2. Gaya kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi pekerjaan dengan tingkat tekanan yang tinggi. Gaya kepemimpinan ini bersama dengan gaya Transaksional menjadi bagian yang menyatu dalam diri pemimpin untuk mengarahkan bawahannya mencapai produktivitas yang tinggi.
3. Seorang pemimpin yang senantiasa memberikan perhatian pada bawahannya akan menjadi teladan dan panutan. Perilaku ini berdampak pada diperolehnya komitmen dari para bawahan untuk mencapai tujuan bersama sehingga terjalin hubungan kerja yang solid antara atasan dan bawahan yang sekaligus menjadi motivasi karena mereka masing-masing menikmati pekerjaan .

#### B. Saran

1. Pencapaian kinerja tinggi dalam perusahaan tidak hanya sekedar melaksanakan pelatihan secara rutin, tetapi perlu memperhatikan aspek-

aspek dari pelatihan, fasilitas yang memadai serta dukungan dari manajemen organisasi.

2. Materi pelatihan perlu dikaji kembali agar dapat disiapkan sedemikian rupa ( sesuai dengan keadaan nyata di lapangan) dan diberikan contoh penyelesaian yang tepat dan benar.
3. Hasil pengukuran model hubungan struktural yang terbukti sesuai dan signifikan dengan data hasil penelitian lapangan, dapat dijadikan masukan bagi praktisi untuk memperhatikan aspek kinerja melalui pelatihan dan penerapan perilaku kepemimpinan. Dan bagi perusahaan hal ini dapat menjadi masukan untuk melakukan investasi melalui program pelatihan dan kepemimpinan.
4. Mengingat penelitian ini terbatas hanya pada satu cabang Bumiputera maka pada penelitian berikutnya dapat lebih diperluas dengan mengikut sertakan cabang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFY Yogyakarta.
- Arep, Iskak dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Motivasi*, PT Grasindo Jakarta.
- Armstrong, Michael, 2003, *Strategic Human Resource Management*, Edisi Bahasa Indonesia, terjemahan Ati Cahayani, PT Bhuana Ilmu Populer Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2003, *Managing People : A Practical Guide For Line Managers*, Edisi Bahasa Indonesia, terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas, PT Bhuana Ilmu Populer Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2006. *Human Resource Management Practice*, Kogan Page London.
- Barry, Berman, Evans, J.R, 1990, *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed, Macmillan Publishing New York.
- Bass, B.M, Riggio, R.E, 2006, *Transformational Leadership. Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey
- Berry, L.M and Houston, J.P, 1993, *Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. McGraw Hill New York.
- Cahayani, Ati, 2009, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Indeks Jakarta.
- Cushway, Barry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perencanaan, Analisa, Kinerja dan Penghargaan*, PT Elex Media Komputindo Jakarta.
- Davis, Keith & Newstorm W John, 2005, *Perilaku Dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Erlangga Jakarta.
- Dharma, Surya, dkk, 2002, *Paradigma Baru : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books Yogyakarta.
- Dubois, David, D, 1999, *The Executive Guide to Competency-Based Performance Improvement*, HRD Press Harvest.
- Dessler, Garry, 2008, *Human Resource Management, Intl*. New Jersey Prentice Hall International.
- Field, Hubert S & Robert D Gatewood, 2001, *Human Resource Selection*,

- Fifth edition, Thomson Learning , South Western.
- Gibson, 1995, Systematic Training Programme Design, Prentice Hall Eaglewood Cliffs New Jersey.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2001). Managing Human Resources. Third Edition. Prentice Hall International. London.
- Hair,J.F., R.F. Andersdon, R.L. Tatham dan W.C. Black , 1998, Multivariate Data Analysis, Fifth edition., Prentice Hall.
- Irawan, Prasetya, Suryani Motik dan Sri Wahyu Krida Sakti, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga, STIA LAN Press.
- Ivancevich, John M, Robert Konopaske, Michael T.Matteson, 1995, Organizational Behavior and Management, Mc Graw Hill Inc. New York
- Kirkpatrick, Donald, 1996, Evaluating Training Program, Mc. Graw Hill International Inc. New York.
- Kotler, Philip, 1997, Manajemen Pemasaran, terjemahan Hendra Teguh dan Rony A.Rusli, PT Prihalindo Jakarta,
- Mangkunegara, Anwar Prabu,2004, Manajemen Sumber Daya Manusia , Cetakan Kelima, PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Mangkuprawira, Sjafri, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia Jakarta.
- Marihot, Manulang, 2008, Manajemen Personalialia, Gadjah Mada University Press.
- Moorhead, Gregory & W. Ricky Griffin, 2006, Organizational Behaviour : Managing People and Organizations, AITBS Publisher India.
- Morrison, John.E, 1991, Training for Performance: Principle of Applied Human Learning, John Willey &son New York,
- Nangoi, Ronald, 1994, Pengembangan Produksi dan Sumber Daya Manusia, PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Nasution, Mulia, 1998, Manajemen Personalialia : Aplikasi dalam Perusahaan, Penerbit Tjambatan Jakarta.
- Nawawi,Hadari, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ketujuh, Gadjah Mada University Press Yogyakarta.
- Noe, Raymond A, 2005, Employee Training and Development, third edition, Mc

- Graw Hill International Inc New York.
- Payne, Adrian, 1993, *The Essence of Services Marketing*, Prentice Hall New York
- Rae, Leslie, 2005, *The Art of Training And Development: Effective Planning*, terjemahan Fiyanti Osman, PT Bhuana Ilmu Populer Jakarta.
- Riggio, R.E, 1990, *Introduction to Industrial and Organization Psychology*, Scott Forestman and Company London.
- Robbin, Stephen P, 2000, *Organizational Behavior: Concepts ,Controversies, Applications*, eight edition, Prentice Hall New Jersey.
- Santoso, S, 2000, *SPSS : Statistik Multivariat* , Elex Media Komputindo Jakarta.
- Sastradipoera, Komaruddin, 2006, *Pengembangan dan Pelatihan: Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kappa Sigma Bandung.
- Saylor, J.Gallen, William, M.Alexander, 1996, *Curriculum Planning for Training*, Halt Reineheart&Winston, Inc. New York.
- Shandler, Donald, 1996, *Reengineering The Training*, St. Lucie Press Delray Beach Florida.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, CV Mandar Maju Bandung.
- Siagian, Sondang P, 1994, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi Edisi 11*, CV Haji Masagung Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, PT Rineka Cipta Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman, 2009, *Manajemen Produktivitas : Pengertian, Teori dan Aplikasi*, Lembaga Penerbit FEUI Jakarta.
- Sparling, Keith, 1994, *Quality Assurance in Marketing : Setting Action Standards For Better Results*, McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Tilaar, HAR, 1998, *Sistem Pendidikan Nasional yang Kondusif bagi Pembangunan Industri Modern, Tera Indonesia Magelang*.
- Timpe A.Dale, 1999, *The Art and Science of Business Management Performance*, Kend Publishing, New York.

- Tjiptono, Fandy, 2006, Manajemen Jasa, CV Andi Offset Yogyakarta.
- Torrington, Derek, et al, 2000, Human Resource Management, London: Person Education.
- Tosi, H.L, Mero, N.P, 2003, The Fundamental of Organizational Behavior : What Managers Need to Know, Blackwell Publishing Malden.
- Ulrich, Dave, 1999, Human Resource Champions, Harvard Business School, Boston.
- Umar, Husein, 2008, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, cetakan kedelapan, PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Walker, James.W, 1992, Human Resource Strategy, Mac Graw Hill Singapore.
- Werther, W.B dan Keith Davis, 1996, Human Resource and Personnel Management, fifth edition, McGraw Hill New York.
- Wexley, K.N and Yukl, L.A, 1988, Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin, Inc. Boston.
- Wirawan, 2002, Kapita Selekta Teori Kepemimpinan, Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press Jakarta
- Wiyanto, Setyo Hari, 2008, Structural Equation Modeling : Konsep dan Tutorial, Graha Ilmu Yogyakarta.
- Yukl, G.A, 1998, Leadership in Organization Second Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc. New Jersey.

### **Journal :**

- Bass, B.M, 1997, Does Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? Journal American Psychologist, 52 : 130-139.
- Burns, J.M, 1998, Empowerment for Change, Working Papers: Rethinking Leadership, Academy of Leadership Press, January, 214-225.
- Bycio, P. Hackett, R.D and Allen, J.S, 1995, Further Assessment of Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, Journal of Applied Psychology, 80: 468-478

- Churchill, G.A, Ford, N.M, Walker,O.C, 1990, Sales Force Management,Journal of Marketing Research, Volume 13, No.4, pp.323-332.
- Dixon, Andrea L, Rosann L. Spiro and Maqbul Jamil, 2001, Successful and Unsuccessful Sales Calls : Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions, Journal of Marketing, Vol.65 :64-78.
- Dubinsky, AJ, Yammarino, F.J Jolson,M.A, Spangler,W.D, 1995, Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales. Journal of Personal selling and Sales Management. Vol.15.
- Honeycutt, E.D. Jr, Ford, J.B. and Rao, C.P. 1995, Sales training: executives's research needs, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, Fall, pp. 67-71.
- Howell, J.M and Avolio, B.J, 1993, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance , Journal of applied Psychology, 680-694.
- Jantan, Muhammad Asri, 2000, Sales Training Practices in Malaysia: Comparison of Domestic and Multinational Companies, Dissertation. Diakses dari [www.proquest.com](http://www.proquest.com). 17-04-2010.
- Kohli, A, 1989, Effects of Supervisory Behavior: The Role if Individual Differences Among Salespeople, Journal of Marketing, Volume 53: 40-50.
- MacKenzie, ScottB., Podsakoff, Gregory A. Rich, 2001, Transformasional and Transactional Leadership and Salesperson Performance, Journal of The Academy of Marketing Science, vol.29 : 115-134.
- Muchinsky, P.M, 2000, *Psychology Applied to Work*. Sixth Edition. Wadsworth Thomson Learning. Australia.
- Parasuraman, Valarie Zeithaml, Berry, 1994, Reassessment of Expectations as a comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, Journal of Marketing Vol.58 : 111-124.
- Pawar, B.S and Easman, KK, 1997, The Nature and Implication of Contextual Influences on Transactional Leadership : A Conceptual Examination, Academy of Management Review, 22:80-109.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B and Bommer, W.H, 1996, Transformational Leader Behavior and Substitutes for leadership as Determinants of Employee satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22 :259-298.
- Rich, Gregory A., 1997, The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 :319-328.
- Roman, S., Ruiz, S., Luis, J. (2002). The Effects of Sales Training on Sales Force Activity. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, 11/12.
- Shepherd, C. David, 1999, Service Quality and The Sales Force Advantage, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, volume XIX,3 : 48-53.
- Sujan, H., Sujan, M., Bettman, J.R. (1988). Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople. *Journal of Marketing Research*. Vol. 25: 81-86.
- Turner, James, 2008, An Analysis of Factors Affecting Life Insurance Agent Sales Performance, *Academy of Marketing Studies Journal*, Volume 12, No.1, 2008.
- Van, Scotter, 2000, Organizational Climate and The Process of Salesperson Motivation, *Journal of Marketing Research*, Volume XIX , 240-254.
- Yun, Takeuchi, Liu, 2007, Motivation and Performance in Industrial Selling *Journal of Marketing Research*, Volume XIV.

**Tesis :**

- Kusumowinanto, Sri Pranggono, 1999, Evaluasi Persepsi Dampak Pelatihan Terhadap peningkatan Kinerja, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Kantor Wilayah BRI Mikro Jakarta), Tesis, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Rilyawati, Rita, 2008, Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan BNI Cabang Gambir, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Santjoko, Tri, 2001, Strategi Pelayanan Pelanggan (Studi Kasus Pada Kantor Cabang AJB Bumiputera 1912 Jakarta). Tesis, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.



**KUESIONER PENELITIAN**  
**PENGARUH PELATIHAN DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN AJB BUMIPUTERA 1912**

Responden yang terhormat,

Demi melengkapi data penelitian untuk penulisan tesis kami yang mengambil obyek penelitian di AJB Bumiputera Cabang Kebayoran Baru, mohon dengan hormat kesediaan Bapak / Ibu, Saudara/ Sdri untuk menjawab dan melengkapi seluruh materi yang ada dalam kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Jawaban yang anda berikan tidak akan mempengaruhi posisi atau kedudukan anda sekarang. Dan sebelum Bpk/ Ibu, Sdr/ Sdri menjawab seluruh item kuesioner berikut, mohon mengisi beberapa pertanyaan di bawah ini:

Jabatan anda saat ini: \_\_\_\_\_

Jumlah staf yang anda pimpin:                      Ada / Tidak ada.                      Jumlah : \_\_\_\_\_

Jenis kelamin: \_\_\_\_\_

Usia anda: \_\_\_\_\_

Pendidikan terakhir anda: \_\_\_\_\_

Lama bekerja di perusahaan ini: \_\_\_\_\_

Lama bekerja dengan atasan langsung anda: \_\_\_\_\_

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi pada bagian ini, selanjutnya anda dapat mengisi bagian berikutnya.

Mulyaningrum  
NPM. 0806441485  
PSDM – FISIP UI.

## A1. Kuesioner Peningkatan Kinerja yang Dirasakan setelah Mengikuti Pelatihan

Semua pertanyaan berikut ini berhubungan dengan perbaikan kinerja anda sebagai hasil dari keikutsertaan anda dalam program pelatihan yang disediakan perusahaan.

### INSTRUKSI:

Berilah penilaian anda untuk 20 pertanyaan berikut ini dengan cara memberi tanda (X) pada salah satu angka yang tersedia (1 – 5) yang anda anggap mewakili pendapat anda. Isilah dengan sebenarnya-benarnya sesuai dengan apa yang anda ketahui.

### CONTOH:

No.	Setelah mengikuti pelatihan-pelatihan penjualan, apa pandangan anda atas kemajuan-kemajuan dibidang-bidang berikut ini:	Ada sedikit kemajuan	Ada kemajuan	Cukup banyak kemajuan	Banyak kemajuan	Sangat banyak kemajuan
xx	Membantu saya untuk berkomunikasi lisan dengan benar.	1	2	3	4	<del>5</del>

No.	<b>Pelatihan penjualan yang saya ikuti:</b>	Ada sedikit kemajuan	Ada kemajuan	Cukup banyak kemajuan	Banyak kemajuan	Sangat banyak kemajuan
1.	Membantu saya untuk menghasilkan pangsa pasar yang lebih besar untuk AJB di wilayah kerja saya.	1	2	3	4	5
2.	Membantu saya untuk menghasilkan nilai penjualan ke level yang lebih tinggi.	1	2	3	4	5
3.	Membantu saya untuk mendapatkan informasi penjualan produk baru AJB.	1	2	3	4	5
4.	Membantu saya untuk menghasilkan penjualan dengan tingkat keuntungan jangka panjang.	1	2	3	4	5
5.	Membantu saya untuk mengetahui berbagai produk asuransi AJB.	1	2	3	4	5
6.	Membantu saya untuk mengetahui kelebihan dari masing-masing produk AJB.	1	2	3	4	5
7.	Membuat saya menjadi narasumber bagi unit kerja/bagian lain yang membutuhkan bantuan saya	1	2	3	4	5
8.	Membantu saya mengikuti perkembangan teknologi yang dilakukan AJB.	1	2	3	4	5
9.	Membantu saya dalam melaksanakan Standard Operating Procedure (SOP) yang ditentukan oleh perusahaan.	1	2	3	4	5

No.	Pelatihan penjualan yang saya ikuti:	Ada sedikit kemajuan	Ada kemajuan	Cukup banyak kemajuan	Banyak kemajuan	Sangat banyak kemajuan
10.	Membantu saya untuk bisa mempersiapkan laporan administrasi secara akurat dan lengkap terkait dengan penjualan yang dilakukan.	1	2	3	4	5
11.	Membantu saya untuk melaksanakan tugas yang spesifik sehingga dapat meningkatkan kinerja.	1	2	3	4	5
12.	Membantu saya untuk meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan kerja.	1	2	3	4	5
13.	Membantu saya untuk bekerja dengan memakai anggaran yang tersedia.	1	2	3	4	5
14.	Membantu saya untuk bisa mengontrol biaya-biaya perjalanan	1	2	3	4	5
15.	Membantu saya dalam mempraktikkan keterampilan mendengar yang baik (misalnya mendengarkan pelanggan dengan penuh perhatian untuk memahami keperluan mereka).	1	2	3	4	5
16.	Membantu saya untuk meningkatkan kemampuan saya dalam memahami persoalan pelanggan.	1	2	3	4	5
17.	Membantu saya untuk menguasai keterampilan membentuk kontak (jaringan) untuk membangun pelanggan baru.	1	2	3	4	5
18.	Membantu saya untuk memperoleh keterampilan menyampaikan presentasi penjualan secara persuasif.	1	2	3	4	5
19.	Membantu saya untuk menggunakan audiovisual secara efektif (bagan, tabel, dan sejenisnya) untuk meningkatkan kualitas presentasi penjualan saya.	1	2	3	4	5
20.	Membantu saya untuk menyelesaikan tuntutan/klaim yang diajukan pelanggan.	1	2	3	4	5
21.	Membantu saya mencapai target penjualan	1	2	3	4	5
22.	Membantu saya untuk dapat bekerja sama dalam satu tim/kelompok kerja.	1	2	3	4	5

## A2. Kuesioner Persepsi Karyawan Atas Kinerjanya.

Semua pertanyaan di bawah ini berkaitan dengan persepsi anda terkait dengan kinerja anda pada pekerjaan. Anda diminta menilai dengan menggunakan skala berikut ini:

No.	Pernyataan	Buruk	Sedang	Baik	Sangat baik	Istimewa
1.	Sikap saya dalam bekerja	1	2	3	4	5
2.	Efektivitas saya dalam memecahkan masalah	1	2	3	4	5
3.	Usaha saya untuk mengembangkan penjualan	1	2	3	4	5
4.	Keuntungan dari usaha penjualan yang saya lakukan	1	2	3	4	5
5.	Keseluruhan prestasi kerja yang saya capai	1	2	3	4	5
6.	Keseluruhan perbaikan prestasi yang telah saya lakukan	1	2	3	4	5
7.	Kerjasama dan kekompakan saya dalam tim kerja	1	2	3	4	5
8.	Ketrampilan kerja yang saya dapatkan dari hasil pelatihan	1	2	3	4	5
9.	Pelaporan aktivitas penjualan saya	1	2	3	4	5
10.	Pengetahuan saya atas produk yang saya tawarkan.	1	2	3	4	5
11.	Pencapaian keseluruhan target penjualan	1	2	3	4	5
12.	Penilaian pimpinan atas hasil kerja saya	1	2	3	4	5

## B. Kuesioner Persepsi Karyawan atas Program Pelatihan Perusahaan

SEMUA PERTANYAAN BERIKUT INI BERHUBUNGAN DENGAN PENTINGNYA PROGRAM PELATIHAN PENJUALAN YANG DIADAKAN OLEH PERUSAHAAN

INSTRUKSI:

BERILAH PENILAIAN ANDA UNTUK PERNYATAAN BERIKUT INI DENGAN CARA MEMBERI TANDA (X) PADA SALAH SATU ANGKA YANG TERSEDIA (1 – 5) YANG ANDA ANGGAP MEWAKILI PENDAPAT ANDA. ISILAH DENGAN SEBENAR-BENARNYA BERDASARKAN PENGALAMAN ANDA.

No.	Variabel Pelatihan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju
1.	Manajemen perlu menyusun program untuk pelatihan yang sesuai dengan deskripsi tugas bagian penjualan .	1	2	3	4	5
2.	Program pelatihan penjualan yang diadakan bersifat spesifik dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.	1	2	3	4	5
3.	Mengingat bagian penjualan mempunyai tujuan khusus maka instruktur yang mengajar harus tenaga ahli dalam bidang yang terkait.	1	2	3	4	5
4.	Tujuan pelatihan penjualan yang saya ikuti mempunyai hubungan langsung dengan tujuan perusahaan.	1	2	3	4	5
5.	Program pelatihan yang diadakan telah sesuai dengan kualifikasi ketrampilan yang ingin dicapai dalam tujuan pelatihan	1	2	3	4	5
6.	Manajemen menganalisis pekerjaan bagian penjualan dalam rangka menentukan kebutuhan pelatihan yang akan saya ikuti.	1	2	3	4	5
7.	Manajemen secara teratur mengevaluasi hasil-hasil dari program pelatihan penjualan yang saya ikuti.	1	2	3	4	5
8.	Pada saat manajemen menetapkan sasaran pelatihan penjualan, pada waktu itu juga ditetapkan metode untuk mengevaluasi hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5
9.	Manajemen mengumpulkan informasi sebelum dan sesudah pelatihan dilangsungkan untuk digunakan dalam mengevaluasi program pelatihan penjualan.	1	2	3	4	5

10.	Manajemen memberikan kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan	1	2	3	4	5
11.	Manajemen perlu mempersiapkan instruktur yang mampu memotivasi semangat kerja peserta	1	2	3	4	5
12.	Manajemen menggunakan item-item tertentu (kenaikan penjualan, kepuasan pelanggan) untuk mengevaluasi efektifitas hasil pelatihan.	1	2	3	4	5
13.	Hasil evaluasi program pelatihan menjadi dasar untuk menetapkan program pelatihan berikutnya.	1	2	3	4	5
14.	Pelatihan penjualan berlangsung secara teratur di perusahaan kami.	1	2	3	4	5
15.	Manajemen menyediakan anggaran yang diperlukan untuk pelatihan penjualan.	1	2	3	4	5
16.	Karyawan bagian penjualan memanfaatkan informasi yang disediakan untuk mereka dalam sesi pelatihan penjualan.	1	2	3	4	5
17.	Kami mempunyai fasilitas pelatihan penjualan yang baik.	1	2	3	4	5
18.	Manajemen puncak perusahaan kami mendukung program pelatihan penjualan.	1	2	3	4	5
19.	Besarnya dukungan manajemen untuk program pelatihan penjualan dirasakan oleh karyawan perusahaan.	1	2	3	4	5
20.	Pelatihan penjualan yang diselenggarakan oleh manajemen mampu memotivasi para karyawan untuk mencapai target penjualan.	1	2	3	4	5
21.	Pelatihan penjualan disampaikan dengan cara yang persuasif sehingga mendorong semangat kami sebagai tenaga penjualan.	1	2	3	4	5
22.	Penguasaan materi pelatihan penjualan oleh instruktur telah memadai.	1	2	3	4	5
23.	Instruktur pelatihan kami dapat berkomunikasi secara efektif ketika menerangkan teknik-teknik kecakapan menjual.	1	2	3	4	5
24.	Instruktur yang membimbing pelatihan penjualan untuk kami adalah orang-orang bagian penjualan yang telah berhasil melampaui target penjualan.	1	2	3	4	5

### C. Kuesioner Persepsi Karyawan atas Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan-pertanyaan di bawah berikut ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan atasan anda di tempat kerja. Mohon anda menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut sesuai dengan apa yang anda rasakan selama ini. Jawaban yang anda berikan adalah dengan menandai ( X ) pada salah satu angka di kotak yang tersedia: angka 1 (tidak pernah sama sekali) sampai dengan 5 (sangat sering).

No.	Variabel Kepemimpinan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju
1.	Atasan saya menjelaskan tentang visi dan misi serta tujuan organisasi kepada bawahannya	1	2	3	4	5
2.	Atasan saya memberikan arahan yang jelas mengenai cara yang akan kami tempuh dalam mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5
3.	Atasan saya menginspirasi saya dengan rancangan yang dibuatnya untuk masa depan perusahaan.	1	2	3	4	5
4.	Atasan saya mampu mendapatkan komitmen saya untuk mencapai tujuan perusahaan.	1	2	3	4	5
5.	Atasan saya selalu mencari peluang-peluang baru untuk perusahaan ini.	1	2	3	4	5
6.	Atasan saya memimpin dengan cara “melakukan”, bukan hanya dengan “berbicara”.	1	2	3	4	5
7.	Atasan saya menjadi teladan yang baik bagi bawahannya.	1	2	3	4	5
8.	Atasan saya selalu menetapkan standart kerja yang tinggi.	1	2	3	4	5
9.	Atasan saya mampu mendorong upaya kerja sama antar tim-tim kerja untuk mencapai tujuan yang sama	1	2	3	4	5
10.	Atasan saya menyemangati saya supaya menjadi “pemain untuk tim kerja”.	1	2	3	4	5
11.	Atasan saya membangun semangat kerja dalam satu tim diantara para karyawan.	1	2	3	4	5
12.	Atasan saya memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengikuti pelatihan demi peningkatan kemampuan.	1	2	3	4	5

13.	Atasan saya mengharapkan bawahannya menunjukkan kinerja yang terbaik	1	2	3	4	5
14.	Atasan saya selalu mencari terobosan baru dalam menyelesaikan tugas perusahaan.	1	2	3	4	5
15.	Atasan saya tidak akan mau hanya menjadi yang terbaik nomor dua.	1	2	3	4	5
16.	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki kepekaan yang kuat atas keluhan pelanggan	1	2	3	4	5
17.	Atasan saya mempertimbangkan perasaan pribadi saya sebelum mengambil tindakan.	1	2	3	4	5
18.	Atasan saya selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan perasaannya dalam melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5
19.	Atasan saya memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mendiskusikan berbagai kendala di lapangan.	1	2	3	4	5
20.	Dalam menghadapi persoalan kerja atasan saya selalu memberi peluang kepada bawahannya untuk turut serta mencari jalan keluar.	1	2	3	4	5
21.	Atasan saya menjadi sumber inspirasi dalam menyelesaikan persoalan.	1	2	3	4	5
22.	Atasan saya telah mendorong saya untuk memikirkan kembali cara saya melakukan beberapa tindakan.	1	2	3	4	5
23.	Atasan saya mempunyai ide-ide yang memberi saya tantangan untuk menguji kembali beberapa pandangan dasar saya tentang pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
24.	Atasan saya selalu memberikan kepada saya penilaian yang positif jika saya berprestasi baik.	1	2	3	4	5
25.	Atasan saya memberikan kepada saya pengakuan khusus manakala saya mampu menghasilkan penjualan pada level yang tinggi.	1	2	3	4	5
26.	Atasan saya memuji saya manakala saya melampaui target produktivitas saya.	1	2	3	4	5
27.	Atasan saya tidak mengakui prestasi baik atas kerja saya.	1	2	3	4	5
28.	Atasan saya akan menunjukkan ketidaksetujuannya jika saya berprestasi di level yang rendah.	1	2	3	4	5
29.	Atasan saya mau memberitahu saya atas ketidaksukaannya ketika saya berprestasi	1	2	3	4	5

	buruk.					
30.	Atasan saya menunjukkan ketidaksenangannya ketika saya tidak mencapai target penjualan.	1	2	3	4	5
31.	Atasan saya memberikan perhatian khusus apabila target penjualan tidak tercapai	1	2	3	4	5
32.	Atasan saya mampu menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat	1	2	3	4	5
33.	Atasan saya selalu menjelaskan tentang apa yang harus dikerjakan .	1	2	3	4	5
34.	Atasan saya selalu menjelaskan tentang bagaimana cara mengerjakan.	1	2	3	4	5
35.	Atasan saya telah menjelaskan prosedur kerja yang ada sesuai dengan uraian tugas masing-masing.	1	2	3	4	5
36.	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada bawahannya sesuai dengan tugasnya.	1	2	3	4	5

