

PENGARUH BASIC SALES TRAINING, REWARD SYSTEM, DAN LEADER'S BEHAVIOR STYLE TERHADAP WORK MOTIVATION PADA TENAGA PENJUAL ASURANSI JIWA DI DKI JAKARTA

Impact of Basic Sales Training, Reward System and Leader's Behavior Style on Work Motivation on Sales Insurance Agents in DKI Jakarta

Yon Nofiar

Universitas Padjadjaran

email korespondensi: yonnofiar@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh BST (*Basic Sales Training*), *Rewards System* (RS) dan LBS (*Leader's Behavior Style*) terhadap WM (*Work Motivation*). Ada sejumlah fenomena yang melandasi penelitian ini, dimana tenaga penjual asuransi jiwa (TPA) memiliki kondisi kerja yang unik, yaitu; TPA tidak memiliki gaji tetap, penghasilan mereka 100% dari komisi, ada istilah mundur tanpa berita, buka mulut maka uang masuk. Berdasarkan pengakuan dari pimpinan pelaku usaha asuransi jiwa mengatakan sekitar 40-50% TPA tidak produktif. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory survey research*, dilakukan di DKI Jakarta yang melibatkan 445 responden yang berfungsi sebagai tenaga penjual asuransi jiwa dengan kriteria minimal telah 1 tahun bekerja sebagai TPA, dan telah mengikuti pelatihan *Basic Sales Training*. Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner yang mampu menjangkau semua variabel penelitian. Data diolah secara statistik dengan menggunakan program AMOS versi 18. Hasil penelitian menyatakan bahwa WM dipengaruhi secara signifikan oleh BST dan RS. Sedangkan pengaruh dari LBS terhadap WM ada tapi kecil dan bisa diabaikan.

Kata Kunci : *Basic Sales Training, Rewards System, Leader's Behavior Style, Work Motivation.*

Abstract

This study is aimed to examine impact of BST (Basic Sales Training), Rewards System (RS) and LBS (Leader's Behavior Style) on WM (Work Motivation). There are some phenomenon as basic consideration of this study, where the agents (TPA) have some unique conditions; TPA has no base pay where 100% of their income come from sales commission, quit without notices, and open your mouth and then the money will in. Based on the confession of a top executive of life insurance that around 40-50% of their TPA is not productive. The approach used in this research is explanatory survey research, which conducted in Jakarta involving 445 respondents who serves as a life insurance agent with the minimum criteria have 1 year working as a TPA, and have been trained in Basic Sales Training. Assessment tools used were questionnaires that specially designed to capture all variables. The data were statistically processed by the AMOS program version 18. The results stated that the WM influenced significantly by BST and RS. The impact of the LBS to WM is very small, and can be ignored.

Keyword : *Basic Sales Training, Rewards System, Leader's Behavior Style, Work Motivation.*

Pendahuluan

Dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dibidang bisnis asuransi, para tenaga penjual asuransi didorong untuk menampilkan komunikasi yang proaktif dan persuasif. Mereka dimotivasi dan diajak untuk memulai pembicaraan, memulai hubungan baru dengan siapapun, sehingga membuka peluang untuk menawarkan produk asuransinya. Konsep ini secara mudah disampaikan melalui istilah yang unik di kalangan tenaga penjual asuransi, yaitu 'bukalah mulut, maka uang masuk. Disini terlihat jelas bahwa untuk berhasil sebagai seorang penjual polis asuransi jiwa maka keterampilan komunikasi dalam rangka menawarkan produk mutlak dimiliki. Hanya dengan melakukan perilaku komunikasi menjual yang efektiflah, maka akan mampu menghasilkan terjadinya penjualan (sales).

Melalui interview dengan beberapa orang yang aktif sebagai tenaga penjual asuransi, penulis mengenal istilah unik lainnya yang menggambarkan salah satu dinamika yang terjadi di kalangan tenaga penjual asuransi, yaitu 'Muntaber'. Istilah itu biasa diucapkan dikalangan praktisi sumber daya manusia yang bergerak di bidang asuransi. Muntaber ini berarti

Mundur Tanpa Berita, artinya banyak tenaga penjual asuransi yang meninggalkan pekerjaannya tanpa ada sebab-sebab yang jelas dan tanpa berita, mereka menghilang dan keluar begitu saja dari pekerjaannya sebagai tenaga penjual asuransi, persentasenya cukup besar, antara 30-40%, menurut salah seorang pelaku bisnis asuransi jiwa.

Menurut salah seorang Senior Agensi Manager perusahaan asuransi jiwa berinisial P hampir 50.000 agen (Tenaga Penjual Asuransi/TPA) yang berada di area Jabodetabek itu hanya sekitar 40-50% nya saja yang produktif. Ini adalah suatu tantangan besar bagi perusahaan asuransi.

Dengan adanya sekitar 25.000-30.000 orang tenaga penjual yang tidak produktif maka sebenarnya ada kesempatan yang hilang bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya. Kesempatan yang hilang ini disebabkan karena berbagai faktor, seperti faktor yang berasal dari dalam organisasi beserta kelengkapannya seperti faktor sumber daya manusia, struktur organisasi, perangkat kerja, kepemimpinan, kompensasi & benefit.

Untuk mendorong keberhasilan mereka dalam kegiatan penjualan asuransi, perusahaan menyediakan 3 hal baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung, yaitu; 1) *Basic Sales Training*, 2) *Reward System*, dan 3) *Leader's Behavior Style*

1). *Basic Sales Training*.

Semua TPA diwajibkan untuk mengikuti Program pelatihan yang disebut dengan pelatihan *basic sales training*. Pelatihan ini adalah untuk menanamkan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan TPA dalam melakukan kegiatan menjual produk asuransi. *Basic sales training* diadakan dengan tujuan untuk membantu TPA dalam membentuk kebiasaan serta sikap aktif guna meningkatkan aktivitas penjualan. Pada pelatihan ini seorang pembicara tau, khususnya *leader*, diundang untuk berbagi cerita sukses dan teknik penjualan mereka pada setiap tahapan penjualan kepada para peserta melalui *sharing session*. Dengan belajar cara sukses dari pembicara maka diharapkan TPA lebih termotivasi untuk melakukan penjualan. Melalui pelatihan ini juga para peserta didorong menerapkan aktivitas-aktivitas seperti perencanaan, *prospecting*, *pro-approaching*, presentasi, menangani keberatan, peta perjalanan (*road map*), dan lain-lain. Sepanjang pelatihan ini produktivitas para peserta juga dipantau perkembangannya. Persyaratan untuk dapat mengikuti pelatihan *basic sales* ini adalah; Telah bergabung sebagai agen penuh waktu (*full time*) minimal 6 bulan, telah menghasilkan 3 case saat mendaftar, dan telah mengikuti pelatihan *Pru fast start*, dan *Pru sales cycle*.

2). *Reward System*.

Sistem reward yang diberikan oleh organisasi kepada TPA adalah berupa:

- a. komisi penjualan,
- b. pendidikan dan pelatihan gratis,
- c. jenjang karir,
- d. liburan gratis keluar negeri, dan
- e. jam kerja yang fleksibel.

TPA tidak menerima apa yang disebut dengan gaji pokok, mereka hanya menerima komisi, jadi 100% penghasilan TPA berasal dari komisi.

Perusahaan menyediakan sejumlah kompensasi dan benefit di atas dengan tujuan agar para tenaga penjual termotivasi dan aktif melakukan kegiatan penjualan. Namun dalam kenyataannya selain ada yang mengundurkan diri, ada yang bertahan dengan tingkat kinerja pas-pasan, dan ada juga yang berhasil dengan sangat sukses.

3) *Leader's behavior style*

Dari berbagai teori kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Gaya perilaku pimpinan (*leader's behavior style*), menentukan efektif atau tidaknya kepemimpinan seseorang. Dalam penelitian ini, *leader's behavior style* adalah bagaimana persepsi TPA terhadap gaya perilaku atasannya dalam konteks hubungan kerja.

Leader's behavior style dapat dibedakan

menjadi empat (4) gaya (Sugerman, *et al*), yaitu perilaku pimpinan bergaya D, bergaya I, bergaya S, dan bergaya C.

Perilaku pimpinan bergaya D (*Authoritative Leadership*) memiliki ciri-ciri perilaku: Sangat terarah, pimpinan cenderung memerintah bawahan, banyak menuntut, memberikan penekanan pada kecepatan dan pencapaian, dan selalu terlibat dalam kegiatan.

Perilaku pimpinan bergaya I (*Informal Leadership*) memiliki ciri-ciri perilaku sebagai berikut; menciptakan suasana yang menyenangkan, memberikan nilai lebih pada kreativitas (bukan aturan, atau ketepatan), bersikap positif, berkompetisi melalui semangat (bukan tekanan), atasan dilihat sebagai teman.

Perilaku pimpinan bergaya S (*Supporting Leadership*) memiliki ciri perilaku; pimpinan itu mengarahkan, mengajar dan mengembangkan bawahan. Menekankan kepercayaan, loyalitas dan ketulusan. Menekankan pada perubahan gradual, dan pimpinan itu dianggap sebagai yang membantu. Perilaku pimpinan bergaya C (*Compliance Leadership*) memiliki ciri perilaku; menekankan ikut aturan, ada jarak antara pimpinan dan bawahan (tidak ada ikatan emosional), pendekatan yang digunakan sistematis, tiap orang harus tahu apa yang diharapkan darinya, semuanya harus mengikuti system yang ada.

Persepsi TPA terhadap gaya perilaku atasan akan memberikan dampak terhadap gaya perilaku dan motivasi TPA dalam bekerja sehingga mampu mempengaruhi kinerjanya dalam hal penjualan polis. Di dalam kerangka penjualan yang diajukan oleh Zoltners *et al.* (2006), faktor kepemimpinan dikelompokkan ke dalam kategori *exciter*. Kategori *exciter* ini mencakup seluruh program yang mendorong motivasi kerja karyawan. Kompensasi, juga merupakan bentuk program yang memiliki daya pengaruh sebagai *exciter*.

METODE

Metode penelitian yang dilakukan adalah non eksperimental, dengan menggunakan rancangan penelitian *Explanatory Survey Research*. Teknik statistik yang digunakan dalam analisis data adalah SEM. Dan data diolah dengan menggunakan program Amos versi 18.

Populasi penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi jiwa P di area DKI Jakarta dengan status Agen *full time*, dan Unit Manager, Sr Unit Manager, dan Area Manager. Total jumlah tenaga penjual berlisensi, sampai dengan 31 Maret 2012, sebanyak 50.000an orang. Seluruh tenaga penjual tersebut tersebar di wilayah DKI.

Teknik sampling yang dipilih adalah probability sampling dengan cara *cluster random sampling*. Peneliti berasumsi bahwa populasi Agency di DKI Jakarta relatif memiliki karakteristik yang homogen dalam hal posisi sebagai tenaga penjual asuransi, produk yang ditawarkan, system pelatihan, skema kompensasi, dan prosedur kerja. Pemilihan DKI Jakarta karena diindikasikan bahwa volume penjualan premi asuransi di DKI Jakarta lebih dari 50% penjualan

premi di Indonesia, dan jumlah Agen atau TPA di DKI Jakarta dari segi jumlah lebih dari 50% dari jumlah tenaga penjual asuransi untuk Indonesia.

Pengukuran terhadap keempat variabel penelitian dilakukan melalui kuesioner yang dirancang khusus untuk masing-masing variabel. Berikut adalah kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini:

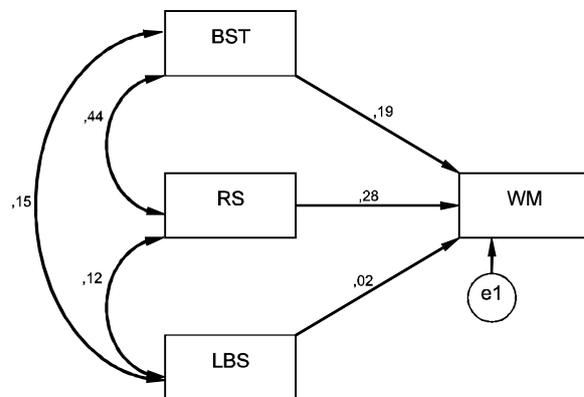
1. *Basic Sasles Training* diukur dengan menggunakan kuesioner.
2. *Reward System* diukur dengan menggunakan kuesioner.
3. *Leader's behavior style* diukur dengan menggunakan kuesioner.
4. *Work motivation* diukur dengan menggunakan kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari pengolahan data secara statistik maka diperoleh hasil sesuai tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 4.7 Tabel Regression BST, RS, LBS Terhadap WM

Model	Koefisien Bobot	Keputusan	Diterima / ditolak
BST	0.189	Signifikan	Ho ditolak
RS	0.276	Signifikan	Ho ditolak
LBS	0.015	Tidak Signifikan	Ho diterima



Gambar 4.2 Path Diagram BST, RS, LBS Terhadap WM

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa WM sangat dipengaruhi oleh RS. Para TPA lebih mudah terbangkitkan motivasinya dalam melakukan tugas penjualan disebabkan karena adanya RS. Dengan kata lain, komisi menjadi faktor paling penting untuk meningkatkan semangat TPA melakukan penjualan. Energi penggerak utama bagi TPA berasal dari komisi. Walaupun tanpa adanya gaji tetap namun dengan komisi yang tinggi TPA mampu bekerja dengan semangat tinggi yang dimana hal ini dilandasi oleh besarnya komisi yang akan mereka terima jika berhasil melakukan penjualan premi asuransi.

Komisi yang diterima oleh TPA adalah sebagai bentuk konsekuensi keuangan yang diterima oleh TPA sebagai seorang pekerja dari pengusaha baik dalam

bentuk langsung maupun tidak langsung. Edwin Locke mengemukakan bahwa niat-niat untuk bekerja menuju sasaran adalah sumber utama dari WM. Artinya motivasi seseorang untuk bekerja diantaranya adalah untuk mendapatkan penghasilan. Dengan tiadanya gaji bulanan yang diterima oleh TPA, dimana mereka hanya memperoleh *reward* dalam bentuk komisi maka komisi adalah sumber motivasi terbesar mereka. Dengan adanya komisi maka mereka akan mendapatkan keuntungan finansial yang tidak terbatas, artinya mereka tinggal menentukan sendiri ingin memperoleh *reward* berapa banyak. Kompensasi yang berlaku pada TPA adalah suatu kompensasi yang khusus, dimana sistem kompensasi pada TPA terdiri dari 100% komisi penjualan. Jika TPA tidak menghasilkan penjualan maka dia tidak akan mendapatkan kompensasi finansial apapun. Sebaliknya jika mampu melakukan penjualan dalam volume yang banyak maka mereka akan mendapatkan penghasilan tanpa batas. Artinya secara teoritis fungsi RS sangat sentral bila dilihat dari sisi penggerak motivasi TPA.

Memapatkan dan memiliki sumber penghasilan adalah alasan utama seseorang untuk mau bekerja. Konsekuensi logis dari adanya ikatan hubungan kerja antara individu dengan organisasi pemberik kerja adalah organisasi akan memberikan kompensasi kepada pekerja. Sebaliknya pekerja diberikan tugas dan tanggung jawab, serta target-target tertentu yang harus dilakukan dan dicapainya pada suatu rentang periode tertentu. Pada TPA, mereka baru akan mendapat komisi jika telah berhasil melakukan penjualan premi asuransi, sebaliknya mereka tidak akan memperoleh apapun jika tidak berhasil melakukan penjualan premi, meskipun sudah melakukan berbagai usaha penjualan. Usaha saja belum menghasilkan apa-apa bagi TPA, premi yang terjuallah yang mampu menghasilkan uang bagi TPA. Jadi tidak ada pilihan lain jika ingin mendapatkan penghasilan uang untuk memenuhi kebutuhan hidup maka premi asuransi haruslah laku terjual. Secara praktis sangat mudah dipahami bahwa RS adalah penggerak utama bagi bergulir turun naiknya WM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa RS mampu meningkatkan WM lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh dari BST. BST yang merupakan salah satu training mendasar yang wajib diikuti oleh TPA yang telah berkerja minimal 6 bulan yang diadakan oleh organisasi asuransi dengan tujuan utamanya adalah untuk mengisi, meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta sikap TPA agar mampu melakukan berbagai aktivitas kegiatan menjual. BST ini memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan WM setelah RS.

Seseorang tidak akan mampu melakukan aktivitas menjual jika tidak tahu cara melakukan aktivitas menjual, apa yang harus dilakukan pertama kali, bagaimana cara mencari calon pelanggan, cara memulai kontak, menyakinkan pelanggan akan keunggulan produk yang ditawarkan, mengatasi keluhan yang disampaikan dan sebagainya. Ketidaktahuan dan ketidak terampilan ini akan membuat TPA bingung dan tidak punya skala prioritas dalam bekerja. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan bagaimana melakukan aktivitas menjual yang benar

dan efisien akan melemahkan semangat TPA untuk melakukan kegiatan penjualan. Dengan kata lain orang yang tidak tahu dan paham akan tugasnya akan membuat seseorang tidak termotivasi dan bersemangat melakukan dan menuntaskan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Guna melengkapi karyawan dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh seorang TPA agar mampu melakukan aktivitas penjualan dengan tepat dan efisien maka diberikanlah pelatihan. Inilah konsep dasar dari pelatihan yang dikemukakan oleh Dessler (1997:297). Disinilah letak pentingnya pengaruh BST untuk meningkatkan WM dalam melakukan kegiatan aktivitas menjual.

BST berhasil memberikan pelatihan lewat pemberian contoh-contoh aktivitas sales yang harus dilakukan oleh TPA dalam melakukan kegiatan penjualan. BST berhasil membantu TPA dalam membentuk kebiasaan serta sikap guna meningkatkan aktivitas penjualan. Dari hasil uji statistik terlihat bahwa BST dapat meningkatkan WM. Suatu program pelatihan baru dapat dikatakan berhasil bila setelah pelatihan dilakukan evaluasi terhadap tujuan diadakannya suatu pelatihan itu apakah telah tercapai atau belum. Khusus untuk pelatihan BST ini tujuannya adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan yang nanti diharapkan langsung dapat diterapkan dalam kegiatan aktivitas menjual sehari-hari, sehingga ada keyakinan dan keterampilan yang benar-banar dikuasai oleh TPA dalam bekerja, sehingga TPA menyenangi pekerjaannya, selalunya punya target kinerja yang dapat diukur, melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja, dan akhirnya keinginan untuk menjual produk menjadi jauh lebih kuat. Dengan kata lain motivasinya (WM) naik.

Tidak setiap orang yang telah mengikuti pelatihan akan naik motivasi kerjanya, artinya ada banyak faktor yang dapat dilihat sebagai penyebab program BST mampu meningkatkan WM. Diantaranya, materi pelatihan, metode penyampaiannya, pelatihnya (trainer), trainability peserta pelatihan serta berbagai sarana dan prasarana pendukung pelatihan seperti ruangan pelatihan, pencahayaan, akustik, media yang digunakan dan lain-lain.

Bila dilihat dari sudut pandang evaluasi pelatihan maka artinya BST sebagai suatu pelatihan telah berhasil mencapai level 3 dari 4 level evaluasi pelatihan *behavior* (Donald Kirk Patrick). Keempat level itu adalah, 1. Reaksi, yang berarti kepuasan peserta setelah mengikuti pelatihan, 2. *Learning* yang berarti peserta pelatihan telah mempelajari sesuatu selama program pelatihan berlangsung dan itu dibuktikan dengan ilmunya yang telah berbeda dengan periode sebelumnya., 3. Aplikasi, artinya ilmu yang dipelajari dalam pelatihan diterapkan dalam suasana kerja sehari-hari, dan terakhir yang ke-4, *impact* secara bisnis, artinya setelah ilmu baru diterapkan apakah terjadi peningkatan kinerja atau tidak. Khusus pada pelatihan BST disini telah terjadi perubahan perilaku TPA setelah mengikuti program BST, yaitu meningkatnya motivasi (WM) dalam bekerja setelah diterapkannya materi pelatihan kedalam aktivitas kegiatan menjual

sehari-hari.

Dari tiga variabel yaitu BST, RS, LBS yang diduga mampu meningkatkan WM, ternyata dari hasil uji penelitian ini variabel LBS walaupun mampu meningkatkan WM namun tidak besar pengaruhnya dibanding RS dan BST, sehingga bisa diabaikan. Artinya, pimpinan TPA tidak mampu memengaruhi untuk meningkatkan motivasi TPA, atau bisa juga arahan pimpinan kurang diindahkan oleh TPA, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan. Padahal, Keitner & Kinicki (2007) menyatakan bahwa seorang *leader* itu haruslah mampu mengubah para karyawan yang dipimpinnya untuk mau mengikuti tujuan organisasi melalui berbagai macam perilaku pemimpin. Untuk itulah perlunya ditunjuk seorang pemimpin dalam suatu kelompok individu atau dalam suatu organisasi.

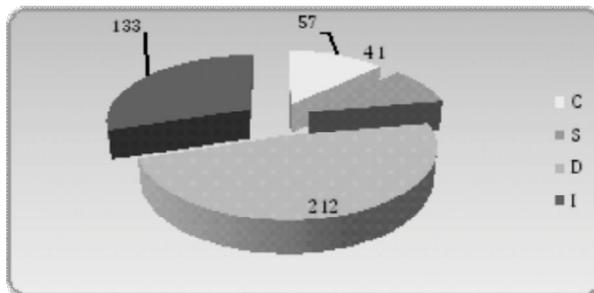
Namun dalam kasus TPA ini tidak begitu terlihat pengaruh pimpinan dalam meningkatkan motivasi TPA. Artinya LBS kurang mampu dalam hal menggerakkan dan membangkitkan WM orang-orang yang dikelolanya. Secara psikologi organisasi TPA kurang 'segar' atau patuh terhadap apa-apa yang diarahkan oleh LBS, atau dengan kata lain LBS kurang mampu memberikan tekanan psikologis kepada TPA untuk mau ikut terhadap apa yang diperintahkan oleh LBS, dimana seharusnya keberadaan LBS adalah untuk diikuti dan dipatuhi, namun dalam kenyatannya tidak terjadi. Kekuatan LBS untuk menekan TPA dirasakan lemah dan tidak kuat dalam mempengaruhi WM. Kondisi ini bisa dimengerti jika dilihat bentuk hubungan kerja pada bisnis asuransi yang diteliti. Walaupun ada semacam hirarki pada jabatan-jabatan TPA seperti Agent Unit Manager, senior Unit Manager, Agency Manager, namun dalam hal penjualan premi mereka semua itu tetap melakukan kegiatan penjualan premi. Yang membedakan adalah dalam hal administrasi dan laporan penjualan. Dimana pada bisnis asuransi ini berlaku sistem *Multi Level Marketing*, yang memperlakukan sistem *down line*. Artinya, bisa saja terjadi respek yang kurang terhadap atasan karena atasan dan TPA sama-sama melakukan tugas penjualan, dengan kata ada persaingan diantara mereka dalam melakukan tugas penjualan guna meraih kinerja yang tinggi dan merebut komisi penjualan yang besar. Dengan melakukan tugas yang sama, dan rendahnya *power* untuk memberikan sanksi maka LBS kurang bisa mempengaruhi WM.

Yang menjadi pengatur dan pengontrol perilaku TPA disini adalah komisi, komisi lah yang diincar dan ditakuti oleh TPA baik yang berada pada level Agent, UM, Sr, UM, AM. Apalagi total kompensasi yang diterima oleh TPA, semuanya berasal dari Komisi. Kemungkinan akan muncul dan terjadinya kondisi ini telah disampi oleh Zoltners *et al.* (2006) bahwa pengaruh dari kepemimpinan dalam mengontrol aktivitas TPA semakin berkurang ketika insentif diberikan dengan porsi lebih dari 30% dari total kompensasi yang diterima TPA. Pada kenyataan bahwa khusus untuk TPA yang diteliti kompensasinya 100% diperoleh dari RS. Karena sumber penghasilan TPA bersumber dari komisi penjualan maka cara yang paling efektif untuk mengontrol kinerja TPA adalah melalui

komisi. Artinya, variable-variable lain seperti BST dan LBS tidak akan seefektif RS dalam mengontrol kinerja TPA.

Hasil penelitian inipun menunjukkan bahwa LBS masih berpengaruh terhadap WM meskipun sangat kecil. Artinya LBS kurang mampu meningkatkan WM, dimana salah satu fungsi LBS adalah untuk mempengaruhi WM (Northouse, 2004 : 3). Jadi hasil analisis data penelitian ini mendukung pendapat Zoltners, dimana TPA lebih mudah dipengaruhi motivasinya oleh RS.

Dari sebaran gaya LBS didapatkan data sebagai berikut: LBS dengan gaya *Influence* 30%, gaya *Dominance* 49%, gaya *Stable* 9%, dan gaya *Compliance* 12%. Meskipun atasan dipersepsi memiliki gaya yang ekstrover sebanyak 79% namun masih kurang bisa mempengaruhi motivasi kerja dari TPA. Artinya pengaruh dari RS terhadap motivasi sangat besar. Atasan kurang memiliki pengaruh dalam mengendalikan motivasi TPA. Mereka lebih takut dan memperhitungkan tidak mendapat komisi dari pada atasan. Sebarannya sesuai Gambar 4. 3 berikut ini.



Gambar 4.3 Sebaran Gaya LBS

Keterangan:

Warna Merah = Influence

Warna Kuning = Compliance

Warna Hijau = Dominance

Warna Biru = Stable

SIMPULAN DAN SARAN

Motivasi kerja TPA dipengaruhi oleh BST dan RS namun tidak dipengaruhi oleh LBS. TPA lebih termotivasi oleh *reward* yang diberikan oleh organisasi sebagai konsekuensi dari prestasi menjual premi dibandingkan dengan pelatihan *basic selling training* yang mereka peroleh. Motivasi kerja TPA sangat dipengaruhi oleh RS yang diberikan oleh organisasi, hal ini disebabkan karena penghasilan sebagai seorang TPA hanyalah berasal dari komisi, 100% pendapatan mereka adalah dari komisi. Karena komisi adalah satu-satunya penghasilan yang didapatkan oleh TPA maka untuk meningkatkan motivasi TPA guna menunjang peningkatan SP membuat RS menjadi faktor penting yang harus diperhatikan. RS yang tidak menarik bagi TPA akan menyebabkan rendahnya motivasi TPA.

Pelatihan BST yang diberikan kepada TPA yang materinya berisikan tentang teknik dan aktivitas menjual yang diberikan oleh seorang tenaga penjual yang telah berhasil sebagai seorang tenaga penjual mampu meningkatkan motivasi TPA dalam bekerja. Dengan demikian, pelatihan dengan cara menghadirkan

pembicara yang telah terbukti sukses sebagai tenaga penjual mampu menjadi sumber motivasi bagi TPA. Mereka belajar tentang teknik dan cara-cara yang telah terbukti sukses dilapangan seperti yang dilakukan oleh pendahulu mereka.

LBS yang merupakan perilaku pimpinan dilapangan ternyata tidak mampu meningkatkan motivasi TPA secara berarti. Peran pimpinan lebih banyak hanya dalam hal administrasi pelaporan dan perhitungan sistem komisi penjualan. Ketidakmampuan pimpinan ini disebabkan karena motivasi TPA hanya terfokus pada komisi yang akan diterima sebagai *reward* langsung atas kinerjanya dalam hal penjualan, selain itu pimpinan juga dalam kesahariannya juga melakukan kegiatan menjual, yang berbeda dengan TPA. Hal ini memungkinkan terjadinya hubungan yang disharmoni diantara mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G, 2007. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, Thomson Wadsworth.
- Barrick, R. Murray., Ryan, Marie Ann., (2003) *Personality and work*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Bentler, P. 1990. *Comparative fit indexes in structural models*. Psychological Bulletin, 107,238-246.
- Bolton, Robert & Bolton, Dorothy Grover, *People Styles at Work*, 1996, Amacom.
- Bonstetter Bill J., Suiter Judy I., Widrick. Randy J. 2001. *The Universal Language of DISC, A Reference Manual*. Target Training International, Ltd.
- Bliss, Wendy & Dantico. Et al. 2004, *Human Resource Development*, SHRM.
- Caplan, Robert D. 1987. *Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensure Dimensions, Time Perspective, and Mechanisms*. Journal of Vocational Behavior. Vo. 31:248-267.
- Challagalla, Gautam N., Tasadduq A. Shervani, (1996), "*Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*", Journal of Marketing vol. 60, January, p.89-105
- Dubinsky, A. J, RE. Michaels, M. Katabe, C.U. Lim, *Hee-Cheol Moon*, (1992), "*Influence of Role Strees on Industrial Salespeople's Work Outcome in The United States, Japan and Korea*", Journal of International Business Studies, First Quarter, p.77-99
- Furnhan, Adrian., 2008, *Personality and Intelligence at Work, exploring an d explaining individual difference at work*, Routledge.
- Garavaglia, Paul L., 2000, *Transfer of Training*, American Society for Training and Development.
- Ghozali, I., & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Semarang: BP U/niversitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donelly, Jr., J.H. (1985). *Organizations*. 5th Edition. Business Publication, Inc.
- Graziano, A.M., & Raulin, M.L. (2000). *Research Methods: A Process of Inquiry (4th ed.)*. Allyn & Bacon.
- Hair, Black et al. 2009. *Multivariate Data Analysis*, 7th edition. Prentice Hall.
- ack Fitz-enz & Jack J. Phillips, *A new vision of Human Resources, Crisp Management Libaray*, Crisp Publication, 1998.
- Jack J. Phillips, 1991. *Handbook of Training Evaluation*, 3rd edition Butterworth-Heinemann.
- Jack J. Phillips, 1997, *Transferring Learning to the Workplace*, American Society for Training and Development.
- Kerlinger, F.N. 1986. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kirkpatrick, D. L. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd edition. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo.2008. *Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw-Hill Irwin.
- Kristof, Amy L., 1996. *Person-organization Fit: an integration review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49(2), pp.1-49.

- Kristof, Amy L. 2013. *Organizational Fit: Key Issues and New Direction*. Willey-Blackwell.
- Lathan, Gary P. 2011. *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*. 2nd edition. Sage Publication, Inc.
- Marston, William Moulton, 1998, *Emotion of Normal People*, Thomas Lyste Ltd.
- Merrill, David W. and Reid, Roger H., *Personal Styles & Effective Performance*, 1999, CRC Press.
- Moh, N. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nofiar, Yon. 2007, *Handbook of DISC*, Quantum Quality International.
- Neuman, W. Laurence. 2009. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (7th Edition)*. Pearson.
- Jack J. Phillips, 1991. *Handbook of Training Evaluation*, 3rd edition, Butterworth Heinemann.
- Jack J. Phillips, 1997, *Transferring Learning to the Workplace*, American Society for Training and Development.
- Robbins, S.P. 1991. *Organizational Behavior (5th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi Kesebelas. CV Alfabeta.
- Sugerman Jeffrey, Mark Scullard Mark, Emma Wihelm. 2011. *The 8 dimensional of Leadership: DiSC Strategies for Becoming a Better Leader*. Berret-Koehler Publishers.
- Siegel, S. 1997. *Statistik Non-Parametrik Untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Gramedia.
- Steers, R.M., Porter, L.W., and Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. 6th Edition. New York, McGraw Hill Company.
- The Institute for Motivational Living, 2002. *Introduction to Behavioral Analysis*.
- The Institute for Motivational Living, 2002. *Advanced Behavioral Analysis*.
- The Institute for Motivational Living, 2002. *The Personality System*.
- The Institute for Motivational Living, 2003. *The Personality System Workbook*.
- Zoltners, Andris A., Sinha, Prabhakant et al.(2006). *The Complete Guide to Sales Incentive Compensation*, Amacom.