
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA PENJUALAN TENAGA PEMASAR ASURANSI JIWA DI INDONESIA

Elygia Putri Ismayani
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
elygia.117231018@stu.untar.ac.id

Hetty Karunia Tunjungsari
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
hetty@fe.untar.co.id (*corresponding author*)

Masuk: 12-11-2024, revisi: 06-12-2024, diterima untuk diterbitkan: 12-12-2024

Abstract: This study aims to determine the effect of capabilities of the sales organization on personal capabilities of salespeople and how this in turn leads to sales behavior and performance, taking into account the intensity of competition as a moderating variable. The research method employed is quantitative, utilizing a systematically distributed questionnaire through Google Forms distributed to 200 life insurance marketers. The study approach involves validity analysis, data analysis, hypothesis testing, and moderation analysis. The results of the study indicate that sales management capabilities and personal selling at the organizational level had a positive and significant effect on individual sales capabilities and customer-oriented sales behavior and sales. In addition, competitive intensity moderates the relationship between customer-oriented sales behavior and sales performance, as well as the relationship between sales-oriented sales behavior and sales performance.

Keywords: Sales Performance, Sales Management Capabilities, Competitive Intensity, Personal Selling

Abstrak: Penelitian ini mengkaji bagaimana kemampuan dari organisasi penjualan memengaruhi kemampuan pribadi tenaga penjualan dan bagaimana hal ini selanjutnya menimbulkan perilaku dan kinerja penjualan, dengan mempertimbangkan intensitas persaingan sebagai variabel moderasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner melalui *Google Form* yang disebar kepada 200 orang tenaga pemasar asuransi jiwa. Pendekatan penelitian melibatkan analisis validitas, analisis data, pengujian hipotesis, dan analisis moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajemen penjualan dan *personal selling* di level organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan penjualan individu dan perilaku penjualan yang berorientasi pada pelanggan serta penjualan. Selain itu, intensitas persaingan memoderasi hubungan antara perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dan kinerja penjualan, serta hubungan antara perilaku penjualan yang berorientasi penjualan dan kinerja penjualan.

Kata Kunci: Kinerja Penjualan, Kemampuan Manajemen Penjualan, Intensitas Persaingan, *Personal Selling*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sektor keuangan memainkan peran vital sebagai penggerak perekonomian melalui penyaluran dana dari pihak yang kelebihan ke pihak yang kekurangan dana, dengan dampak signifikan pada kinerja ekonomi (Mishkin, 2004). Industri asuransi, sebagai bagian integral dari sektor keuangan, menawarkan perlindungan risiko dan menyediakan sumber dana untuk pengembangan usaha dan pembangunan nasional. Asuransi jiwa, khususnya, berperan penting dalam melindungi individu dan keluarga dari risiko finansial akibat kejadian tak terduga seperti kematian atau cacat permanen.

Berdasarkan Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023-2027 yang dikeluarkan OJK, tingkat penetrasi asuransi di Indonesia pada 2022 berada pada level 2,27%. Ini masih jauh lebih rendah apabila dibandingkan dengan beberapa *peer countries* di ASEAN. Sedangkan tingkat literasi pada sektor perasuransian berada pada level 31,7% tetapi tingkat inklusinya pada level 16,6%.

Tingkat penetrasi yang rendah dan cenderung stagnan masih menjadi tantangan yang selama bertahun-tahun belum dapat teratasi secara optimal. Berdasarkan data AAJI (Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) tahun 2020 (unaudited), tingkat penetrasi asuransi jiwa di Indonesia masih di bawah angka 2% dari keseluruhan PDB Indonesia, yaitu sebesar 1,2%. Tingkat penetrasi dan inklusi asuransi yang masih rendah mengindikasikan peluang pertumbuhan asuransi di Indonesia masih sangat besar. Rendahnya penetrasi asuransi tersebut dapat disebabkan beberapa faktor seperti tingkat literasi asuransi yang rendah, keterbatasan jangkauan pemasaran perusahaan asuransi, ketidaksesuaian produk dan layanan asuransi dengan kebutuhan masyarakat, keterbatasan kapasitas industri asuransi untuk menanggung risiko, dan keterbatasan daya beli masyarakat. Kurangnya kesadaran publik tentang industri asuransi terutama disebabkan oleh hilangnya kepercayaan akibat kasus-kasus kegagalan asuransi. Serangkaian pencabutan izin usaha perusahaan asuransi oleh OJK menunjukkan tingkat kerentanan publik terhadap produk asuransi. Agen atau tenaga pemasar asuransi memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan nasabah dan memasarkan produk asuransi.

Tenaga pemasar asuransi memegang peran penting dalam meningkatkan penetrasi dan literasi asuransi melalui interaksi langsung dengan nasabah. Tenaga pemasar berperan sebagai perencana keuangan yang diharapkan memiliki pengetahuan produk yang baik dan mampu memberikan layanan yang efektif. Tenaga pemasar asuransi juga memiliki peran untuk meningkatkan kinerja perusahaan asuransi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Zoltner et al., (2008) arti penting tenaga penjual lebih dari sekedar biaya yang dikeluarkan. Karena pengaruh penting tenaga penjualan terhadap hubungan pelanggan, pengaruhnya terhadap kinerja lini atas menjadi signifikan. Charoensukmongkol & Suthatorn (2020) menunjukkan adanya hubungan positif antara perilaku improvisasi, perilaku penjualan adaptif, dan kinerja penjualan. Hubungan antara perilaku improvisasi dan perilaku penjualan adaptif, serta antara perilaku penjualan adaptif dan kinerja penjualan, secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat orientasi tantangan dan pengetahuan tenaga penjual tentang produk.

Dalam penelitian Guenzi et al. (2016), dibedakan antara kemampuan manajemen tenaga penjual dan kemampuan *personal selling*. Penelitian tersebut meneliti bagaimana interaksi antara kedua kemampuan tersebut, serta bagaimana dampak interaksi ini terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini berangkat dari pentingnya peran tenaga penjual khususnya pada perusahaan asuransi mengenai bagaimana kemampuan dari organisasi penjualan memengaruhi kemampuan individu tenaga penjual dalam hal ini tenaga pemasar asuransi jiwa dan selanjutnya menimbulkan perilaku dan memengaruhi kinerja penjualan. Dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang kompetitif maka ditambahkan variabel moderasi intensitas persaingan. Penelitian ini akan membedakan kemampuan manajemen dan *personal selling* dan menganalisis dampaknya terhadap kinerja penjualan.

Tujuan Penelitian

Selain peningkatan penetrasi dan literasi akan asuransi, peran tenaga pemasar adalah sangat penting juga untuk meningkatkan kinerja Perusahaan asuransi itu sendiri. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kemampuan manajemen terhadap kemampuan individu tenaga penjual dalam hal ini tenaga pemasar asuransi jiwa dan selanjutnya menimbulkan perilaku penjualan dan memengaruhi kinerja penjualan, dengan mempertimbangkan kondisi pasar yang kompetitif melalui intensitas persaingan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga dapat

memberikan wawasan tentang cara meningkatkan kinerja penjualan melalui interaksi faktor-faktor pendorong yang ada dalam organisasi penjualan.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View adalah salah satu teori utama dalam strategi manajemen yang menekankan pentingnya sumber daya internal sebagai faktor penentu keunggulan kompetitif perusahaan. Dalam konteks RBV, sumber daya yang dikuasai oleh perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika sumber daya tersebut berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Teori berbasis sumber daya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh sumber daya dan kapabilitas internal, bukan oleh faktor eksternal seperti ekonomi. Teori ini menekankan pentingnya sumber daya bagi organisasi. Sumber daya ini tidak hanya memberikan keunggulan kompetitif sementara, tetapi juga keunggulan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Personal Selling

Definisi personal selling menurut Hermawan (2012) “personal selling adalah interaksi antar individu, saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai dan mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain”. Kegiatan *personal selling* adalah penyajian secara lisan oleh penjual kepada satu atau beberapa pembeli potensial dengan tujuan untuk melakukan penjualan (Kotler, 2000). Menurut Jobber (2009), tenaga pemasar asuransi dapat menjadi alat pemasaran yang efektif karena, kemampuan komunikasi interaktif, menyesuaikan presentasi dengan kebutuhan. Selain itu interaksi dapat membuka ruang konsultasi. Tenaga pemasar asuransi dalam konteks *personal selling* bertanggung jawab atas interaksi langsung dengan nasabah, memberikan informasi, dan membujuk pelanggan untuk membeli produk atau layanan.

Perilaku SOCO (Sales-Oriented and Customer-Oriented Behaviors)

Perilaku penjualan menurut Brashear et al., (1997) termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, perusahaan terus berupaya menemukan pendekatan-pendekatan baru dalam melakukan penjualan. Teori *Sales-Oriented and Customer-Oriented (SOCO) Behaviors* yang dikembangkan oleh Saxe dan Weitz (1982) adalah salah satu konsep penting dalam literatur penjualan yang mengukur perilaku tenaga penjualan berdasarkan dua orientasi utama: orientasi penjualan (*sales-oriented*) dan orientasi pelanggan (*customer-oriented*). Mereka mencatat bahwa orientasi pelanggan adalah sejauh mana tenaga penjual berusaha untuk membantu pelanggan membuat keputusan pembelian yang memuaskan, dengan demikian mempraktikkan konsep pemasaran, dan bahwa orientasi penjualan adalah pendekatan penjualan yang bertujuan untuk menjual kepada pelanggan sebanyak mungkin. Oleh karena itu, tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan tertarik untuk mempelajari cara memahami pelanggan dengan memperhatikan kebutuhan konsumen, dan atas dasar itu, tertarik untuk memberikan solusi terbaik untuk masalah konsumen, bukan hanya dengan penjualan.

Intensitas Persaingan

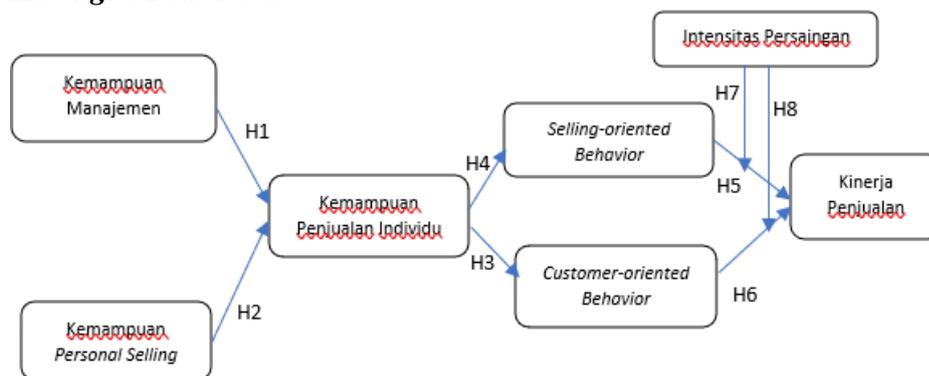
Murray et al., (2011) berpendapat bahwa ketika persaingan meningkat, organisasi menjadi lebih agresif untuk melawan pesaing. Perilaku tersebut diartikulasikan berdasarkan jumlah perusahaan yang bersaing dalam pasar, sifat teknologi yang digunakan, diferensiasi produk, harga yang kompetitif, nilai dan penyediaan layanan yang lebih baik (Vicente & Lorente, 2006). Grawe et al., (2009) berpendapat bahwa dengan intensitas persaingan yang tinggi manajemen selalu mencari cara terbaik untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar yang ada. Senada dengan Dibrell (2007) yang menyatakan bahwa secara umum,

perusahaan mengembangkan jalan keluar untuk mencapai target karena ancaman penurunan profitabilitas sebagai akibat dari perusahaan yang secara pasif beroperasi di pasar. Tekanan kompetitif ada dalam berbagai pengaturan strategis, yang membutuhkan pemahaman tentang lingkungan yang kompetitif dan pemilihan proses yang paling efektif dalam konteks tersebut.

Kinerja Penjualan

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al. (2001) mencakup dua konsep, yaitu perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, dan hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Sedangkan kinerja hasil sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil. Disimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan perusahaan. Rentz et al. (2002) menambahkan bahwa tenaga penjualan yang mampu mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dikarenakan memiliki kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Menurut Verbeke, Dietz & Verwaal (2011), kinerja penjualan digunakan sebagai bahan dalam evaluasi hasil kontribusi tenaga pemasar dalam mencapai tujuan perusahaan atau merupakan suatu pencapaian dimana tenaga pemasar dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan atau evaluasi hasil kontribusi mencapai tujuan perusahaan.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti (2024)

Hubungan antara Kemampuan Manajemen, *Personal Selling* dan Kemampuan Penjualan Individu

Kemampuan manajemen tenaga penjual adalah kemampuan organisasi yang menentukan ukuran penjualan organisasi. Ketika tenaga penjual dalam perusahaan terorganisir dengan baik, mereka akan bekerja di area dengan beban kerja dan potensi pasar yang seimbang dan dapat diterima. Guest (1997) menegaskan bahwa ketika praktik Manajemen SDM dilakukan sejalan dengan pilihan strategis, fleksibilitas komitmen dan peningkatan kapasitas SDM, memengaruhi sikap anggota dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan organisasi.

Berdasarkan pembahasan di atas, keberhasilan organisasi untuk menciptakan kinerja yang optimal sangat bergantung pada integrasi antara kemampuan manajemen penjualan dan kemampuan penjualan individu. Menurut **Ingram et al. (2015)**, perusahaan yang berfokus pada pengembangan keterampilan tenaga penjual melalui pelatihan dan dukungan secara signifikan meningkatkan produktivitas dan performa penjualannya. *Personal selling* mempengaruhi kemampuan penjualan individu dengan memberikan pengalaman praktis, meningkatkan pengetahuan produk, mengembangkan keterampilan interpersonal, menyediakan umpan balik langsung. Demikian pula dikemukakan oleh Auh et al., (2013) mengemukakan bahwa penjualan bergerak menjauh dari fungsi penjualan dan sikap

operasional, yang merupakan satu-satunya aktivitas tenaga penjualan, kepada proses, yang merupakan aktivitas terintegrasi.

H1 : Kemampuan manajemen berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan individu.

H2 : Kemampuan *personal selling* berpengaruh positif terhadap kemampuan penjualan individu.

Hubungan antara Kemampuan Penjualan Individu dan Perilaku So-Co (*Sales-oriented – Customer-oriented Behavior*)

Parry (1996) mengemukakan bahwa kemampuan individu, seperti pengetahuan dan keterampilan, memengaruhi perilaku individu dalam pengembangan produk dan layanan berkualitas tinggi, yang mengarah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam organisasi, kemampuan penjualan individu tenaga penjualan dilihat dari perilaku penjualan mereka. Dalam menjalankan bisnisnya, industri asuransi tergolong sebagai industri yang memerlukan SDM dengan kompetensi khusus, termasuk tenaga pemasar dengan pengetahuan khusus terkait produk asuransi. Tenaga penjualan dengan kemampuan penjualan yang baik juga menghargai penjualan jangka pendek tetapi pencapaian kinerja yang lebih tinggi diraih melalui hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Secara khusus, kesadaran akan hubungan jangka panjang adalah penting bagi tenaga penjual, yang menghargai hubungan dengan pelanggan, dan organisasi yang menjaga hubungan baik dengan pelanggan sebagai kinerja yang memperkuat perilaku penjualan yang berorientasi pada pelanggan dari tenaga penjualan.

H3 : Kemampuan penjualan individu berpengaruh positif pada *Sales-oriented Behavior*.

H4 : Kemampuan penjualan individu berpengaruh positif pada *Customer-oriented Behavior*.

Perilaku So-Co (*Sales-oriented – Customer-oriented Behavior*) dan Kinerja Penjualan

Saxe dan Weitz (1982) mengklasifikasikan dua cara di mana tenaga penjual berinteraksi dengan pelanggan menjadi orientasi penjualan (SO) dan orientasi pelanggan (CO) dan merancang skala SOCO untuk mengukur hal yang sama. Mereka mencatat bahwa orientasi pelanggan adalah sejauh mana tenaga penjual berusaha untuk membantu pelanggan membuat keputusan pembelian yang memuaskan, dengan demikian mempraktikkan konsep pemasaran, dan bahwa orientasi penjualan adalah pendekatan penjualan yang bertujuan untuk menjual kepada pelanggan sebanyak mungkin. Oleh karena itu, tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan tertarik untuk mempelajari cara memahami pelanggan dengan memperhatikan kebutuhan konsumen, dan atas dasar itu, tertarik untuk memberikan solusi terbaik untuk masalah konsumen, bukan hanya dengan penjualan. Di sisi lain, tenaga penjual yang berorientasi pada penjualan cenderung dengan cepat memaksimalkan keuntungan jangka pendek.

H5 : *Sales-oriented Behavior* berpengaruh positif pada kinerja penjualan

H6 : *Customer-oriented Behavior* berpengaruh positif pada kinerja penjualan

Peran Moderasi Intensitas Persaingan pada Hubungan antara Perilaku So-Co dan Kinerja Penjualan

Murray et al., (2011) berpendapat bahwa ketika persaingan meningkat, organisasi menjadi lebih agresif untuk melawan pesaing. Tekanan kompetitif ada dalam berbagai pengaturan strategis, yang membutuhkan pemahaman tentang lingkungan yang kompetitif dan pemilihan proses yang paling efektif dalam konteks tersebut. Oleh karena itu, perilaku penjualan yang berorientasi pada pelanggan dan penjualan dapat secara positif memengaruhi kinerja penjualan, tingkat intensitas persaingan dalam lingkungan perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap hubungan ini. Intensitas persaingan dapat menguatkan hubungan antara So-Co dan kinerja penjualan

H7 : Intensitas persaingan memoderasi hubungan antara *Sales-oriented Behavior* dan kinerja penjualan.

H8 : Intensitas persaingan memoderasi hubungan antara pada *Customer-oriented Behavior* dan kinerja penjualan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode *cross-sectional*, yaitu metode pengumpulan datanya berupa jawaban atas pertanyaan penelitian yang didapat dari sampel dan pengambilan data hanya dilakukan sekali saja dengan menggunakan pemodelan struktural Partial Least Square (PLS-SEM) yang dilaksanakan pada September - Oktober 2024. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga pemasar asuransi jiwa yang terdaftar di AAJI sementara sampel yang digunakan adalah tenaga pemasar yang berstatus aktif dan sudah bergabung minimal 1 tahun di perusahaan asuransi. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dimana sampel akan dipilih berdasarkan penilaian peneliti yang disesuaikan dengan kebutuhan dari penelitian berdasarkan pertimbangan tentang sampel yang sesuai dan dianggap representatif. Ukuran sampel adalah sebanyak 200 orang responden dengan mengisi Google Form. Adapun kuesioner menggunakan skala likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Data diolah dan dianalisis dengan analisis PLS, menggunakan perangkat software statistik SmartPLS 4. Analisis validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen berdasarkan nilai *loading factor* tiap indikator dari setiap variabel yang harus lebih besar daripada 0,7 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar daripada 0,5. Sementara uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach Alpha dan Composite Reliability*. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi p value = 0,05.

HASIL DAN KESIMPULAN

Penelitian ini melibatkan 200 responden untuk menjawab kuesioner penelitian. Mayoritas responden merupakan wanita sebanyak 72% atau 144 orang responden, dengan rentang usia > 50 tahun (48% atau 96 orang), tingkat pendidikan S1 (120 orang responden atau sebanyak 60%), berada di wilayah operasional Pulau Jawa (72,5% atau 145 orang responden), dan telah bekerja sebagai tenaga pemasar asuransi selama > 10 tahun (sebanyak 61,5% atau 123 orang responden).

Analisis Outer Model

Analisis outer model dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai outer loadings dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai *loading factor* dari seluruh indikator pada variabel memiliki nilai di atas 0,7, sehingga dikatakan indikator tersebut valid, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Tabel 1
Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Customer-oriented Behavior</i>	0.773
Intensitas Persaingan	0.710
Kemampuan Manajemen Tenaga Penjual	0.699
Kemampuan Penjualan Individu	0.641
Kemampuan <i>Personal Selling</i>	0.755
Kinerja Penjualan	0.694
<i>Sales-oriented Behavior</i>	0.796

Sumber: Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk pada variabel adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang

diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Selain itu semua nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 dan semua nilai Cronbach's Alpha (α) > 0.70 sehingga semua variabel dikatakan reliabel.

Tabel 2
Hasil Uji Cross Loading

	Customer-oriented Behavior	Intensitas Persaingan	Kemampuan Manajemen Tenaga Penjual	Kemampuan Penjualan Individu	Kemampuan <i>Personal Selling</i>	Kinerja Penjualan	Sales-oriented Behavior
AT1				0.810			
AT2				0.763			
COB1	0.904						
COB2	0.889						
COB3	0.947						
COB4	0.855						
COB5	0.900						
COB6	0.915						
COB7	0.727						
CT1			0.768				
CT2			0.789				
CT3			0.821				
CT4			0.811				
EXP1				0.826			
EXP2				0.828			
EXP3				0.760			
IP1		0.886					
IP2		0.869					
IP3		0.907					
IP4		0.826					
IP5		0.710					
KP1						0.852	
KP2						0.870	
KP3						0.889	
KP4						0.802	
KP5						0.745	
LN1				0.713			
LN2				0.798			
MP1					0.848		
MP2					0.883		
MSDM1			0.799				
MSDM2			0.839				
MSDM3			0.912				
MSDM4			0.866				
MSDM5			0.894				
MSDM6			0.832				
MSDM7			0.788				
PM1				0.784			
PM2				0.760			
PO1				0.817			
PO2				0.790			
PSTP1			0.882				
PSTP2			0.841				
PSTP3			0.859				
PSTP4			0.826				
RB1				0.865			
RB2				0.877			
SL1					0.887		
SL2					0.932		
SL3					0.829		

SL4					0.833		
SOB1							0.930
SOB2							0.946
SOB3							0.931
SOB4							0.900
SOB5							0.740
SOB6							0.890

Sumber: Peneliti (2024)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.7, sehingga dikatakan indikator tersebut valid, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Hasil dari uji analisis Fornell-Larcker criterion juga menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel lebih besar dari nilai koefisien determinasi (R²) variabel tersebut dengan variabel lainnya sehingga variabel penelitian ini memenuhi kriteria Fornell-Larcker Criterion.

Tabel 3

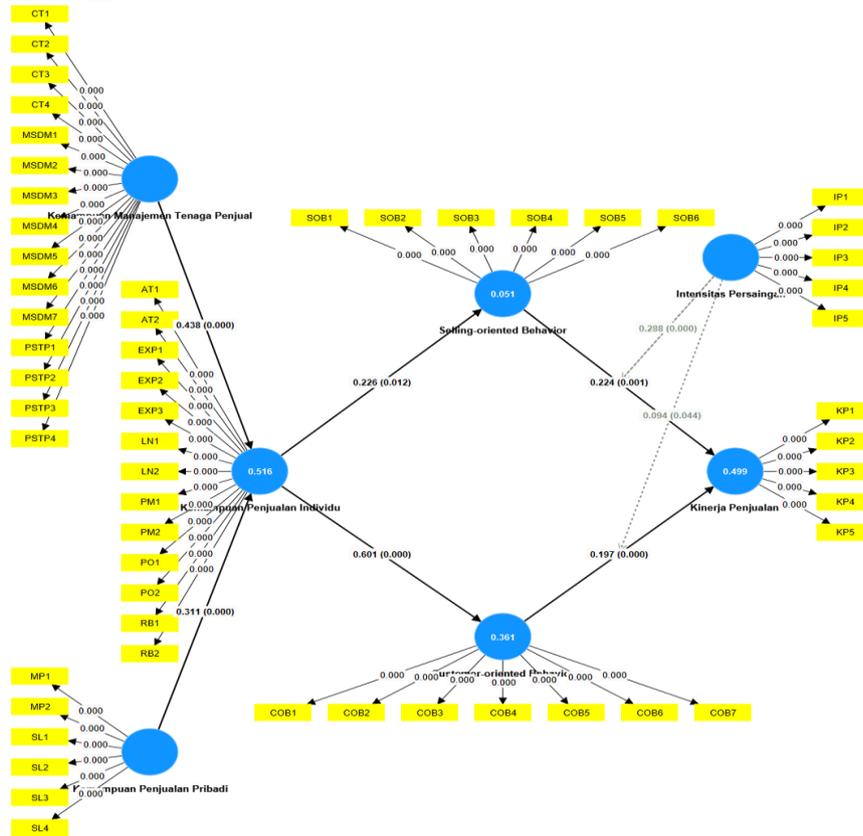
Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	CO	IP	KMP	KPI	KPS	KP	SO	IP X SO	IP X CO
Customer-oriented Behavior									
Intensitas Persaingan	0.532								
Kemampuan Manajemen Tenaga Penjual	0.515	0.501							
Kemampuan Penjualan Individu	0.63	0.449	0.721						
Kemampuan Personal Selling	0.483	0.486	0.874	0.709					
Kinerja Penjualan	0.503	0.567	0.404	0.464	0.446				
Sales-oriented Behavior	0.205	0.359	0.115	0.245	0.174	0.499			
Intensitas Persaingan x Sales-oriented Behavior	0.278	0.065	0.395	0.338	0.269	0.376	0.186		
Intensitas Persaingan x Customer-oriented Behavior	0.339	0.37	0.438	0.417	0.329	0.093	0.154	0.264	

Sumber: Peneliti (2024)

Selain itu, hasil kalkulasi pada uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) pada model penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3, dimana diketahui bahwa semua nilai pengukuran HTMT lebih kecil dari 0,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas melalui uji HTMT.

Gambar 2
Hasil Analisis Validitas



Sumber: Peneliti (2024)

Selanjutnya dalam penelitian ini, dilakukan uji reliabilitas yang diukur dengan melihat nilai dari composite reliability dan Cronbach's alpha yang ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Customer-oriented Behavior</i>	0.950	0.954	0.960	0.773
Intensitas Persaingan	0.898	0.930	0.924	0.710
Kemampuan Manajemen	0.969	0.970	0.972	0.699
Kemampuan Penjualan Individu	0.953	0.954	0.959	0.641
Kemampuan <i>Personal Selling</i>	0.935	0.942	0.949	0.755
Kinerja Penjualan	0.889	0.896	0.919	0.694
<i>Sales-oriented Behavior</i>	0.947	0.953	0.959	0.796

Sumber: Peneliti (2024)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk semua konstruk pada variabel adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Selain itu semua nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 dan semua nilai Cronbach's Alpha (α) > 0.70 sehingga semua variabel dikatakan reliabel.

Analisis Inner Model

Analisis inner model dilakukan untuk mengukur pengaruh antar variabel dan terdiri dari tiga pengujian, yaitu pengujian R-Square(R²), f-Square(f²), dan path coefficient. Pengujian R-Square bertujuan untuk mengetahui kemampuan variabel independen terhadap variabel dependen, kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi

Tabel 5
Hasil Uji Effect Size(f²)

	CO	IP	KMP	KMI	KPS	KP	SO
Customer-oriented Behavior						0.053	
Intensitas Persaingan						0.194	
Kemampuan Manajemen Tenaga Penjual				0.121			
Kemampuan Penjualan Individu	0.566						0.054
Kemampuan Personal Selling				0.061			
Kinerja Penjualan							
Sales-oriented Behavior						0.075	
Intensitas Persaingan x Sales-oriented Behavior						0.136	
Intensitas Persaingan x Customer-oriented Behavior						0.039	

Sumber: Peneliti (2024)

Nilai f-square Kemampuan Manajemen Tenaga Penjual terhadap Kemampuan Penjualan Individu sebesar 0,121 menunjukkan effect size yang kecil. Nilai f-square Kemampuan *Personal Selling* terhadap Kemampuan Penjualan Individu sebesar 0,061 menunjukkan effect size yang kecil. Nilai f-square Sales-oriented Behavior terhadap Kinerja Penjualan sebesar 0,075 menunjukkan effect size yang kecil. Nilai f-square Customer-oriented Behavior terhadap Kinerja Penjualan sebesar 0,053 menunjukkan effect size yang kecil. Nilai f-square Intensitas Persaingan terhadap Kinerja Penjualan sebesar 0,194 menunjukkan effect size yang moderat. Nilai f-square Kemampuan Penjualan Individu terhadap Customer-oriented Behavior sebesar 0,566 menunjukkan effect size yang besar, dan terhadap Sales-oriented Behavior sebesar 0,054 menunjukkan effect size yang kecil.

Tabel 6
Hasil Path Coefficient dan Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Customer-oriented Behavior -> Kinerja Penjualan	0.197	0.202	0.055	3.573	0.000
Intensitas Persaingan -> Kinerja Penjualan	0.405	0.406	0.062	6.483	0.000
Kemampuan Manajemen -> Kemampuan Penjualan Individu	0.438	0.433	0.085	5.141	0.000
Kemampuan Penjualan Individu -> Customer-oriented Behavior	0.601	0.599	0.071	8.493	0.000
Kemampuan Penjualan Individu -> Sales-oriented Behavior	0.226	0.225	0.089	2.533	0.012
Kemampuan Personal Selling -> Kemampuan Penjualan Individu	0.311	0.315	0.068	4.577	0.000
Sales-oriented Behavior -> Kinerja Penjualan	0.224	0.228	0.066	3.414	0.001
Intensitas Persaingan x Sales-oriented Behavior -> Kinerja Penjualan	0.288	0.290	0.060	4.774	0.000
Intensitas Persaingan x Customer-oriented Behavior -> Kinerja Penjualan	0.094	0.083	0.046	2.021	0.044

Sumber: Peneliti (2024)

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 6 diatas antara nilai path coefficient, t-statistics, dan p-value dapat disimpulkan bahwa:

Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,438 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 1** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah positif signifikan.

Pengaruh Kemampuan *Personal Selling* terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,012. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,311 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh Kemampuan *Personal Selling* terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 2** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh Kemampuan *Personal Selling* terhadap Kemampuan Penjualan Individu adalah positif signifikan.

Pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Customer-oriented Behavior* adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,601 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Customer-oriented Behavior* adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 3** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Customer-oriented Behavior* adalah positif signifikan.

Pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Sales-Oriented Behavior* adalah signifikan dengan p-value < 0,012 yaitu 0,001. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,226 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Sales-oriented Behavior* adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 4** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh Kemampuan Penjualan Individu terhadap *Sales-oriented Behavior* adalah positif signifikan.

Pengaruh *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,197 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 5** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif signifikan.

Pengaruh *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,001. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,224 yang menunjukkan bahwa arah pengaruh *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 6** dalam penelitian ini diterima. Pengaruh *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif signifikan.

Intensitas Persaingan memoderasi hubungan antara *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,044. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,094 yang menunjukkan bahwa arah memoderasi Intensitas persaingan terhadap hubungan antara *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 7** dalam penelitian ini diterima. Intensitas Persaingan memoderasi hubungan antara *Customer-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan.

Intensitas Persaingan memoderasi hubungan antara *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah signifikan dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,288 yang menunjukkan bahwa arah memoderasi Intensitas persaingan terhadap hubungan antara *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan adalah positif. Dengan demikian **hipotesis 8** dalam penelitian ini diterima. Intensitas Persaingan memoderasi hubungan antara *Sales-oriented Behavior* terhadap Kinerja Penjualan.

Kesimpulan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kedua jenis kapabilitas terkait penjualan (kemampuan manajemen dan kemampuan *personal selling*) memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan penjualan individu. Hasil analisis menunjukkan bahwa kemampuan manajemen penjualan organisasi dan variabel lainnya dalam model memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan penjualan individu, yang kemudian berdampak pada perilaku penjualan dan kinerja penjualan. Perilaku berorientasi pada pelanggan memberikan kontribusi lebih besar terhadap kemampuan penjualan individu dan kinerja penjualan dibandingkan perilaku berorientasi pada penjualan. Tenaga pemasar dengan orientasi penjualan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang maksimal untuk membuktikan hasil kerja mereka meskipun hanya memikirkan hasil jangka pendek. Namun Perilaku penjualan yang berorientasi pada nasabah menekankan pentingnya mendengarkan kebutuhan nasabah dan memberikan solusi yang sesuai dengan kondisi dan keinginan mereka.

Sementara intensitas persaingan memoderasi hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja penjualan. Persaingan yang intens mendorong perusahaan asuransi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan nasabah. Perilaku yang berorientasi pada nasabah membuat tenaga pemasar lebih tanggap terhadap *feedback* dan preferensi nasabah, seperti permintaan untuk layanan digital atau produk yang lebih fleksibel. Demikian pula dengan perilaku dengan orientasi penjualan lebih siap untuk merespons tren baru dan kebutuhan nasabah yang berubah dengan cepat. Respons cepat ini memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif, yang membantu meningkatkan kinerja penjualan di tengah persaingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Auh, S., & Menguc, B. (2013). Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople: An integration of economic, social psychological, and sociological perspectives. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1333-1355.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109-122.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Barksdale, H. C., & Ingram, T. N. (1997). Salesperson behavior: Antecedents and links to performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858629710188018>
- Dibrell, C. (2007). Dynamic strategic planning: Achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business & Management*, 13(1).
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282-300.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hermawan, A. (2012). *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: PT. Penerbit Erlangga.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2015). *Sales management: Analysis and decision making*. Routledge.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2009). *Selling and sales management* (8th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. (2000). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prehallindo.

- Mishkin, F. S. (2004). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Murray, J.Y., Gao, G.Y. and Kotabe, M. (2011), "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 2, pp. 252-269.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decisions, but the results are only as good as the study. *Training*.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 13-21. Taylor & Francis, Ltd.
- Saxe, R.; Weitz, B.A. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *J. Mark. Res.* 1982, 19, 343–351.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Zoltners, Andris A dan Sally E. Lorimer, 2000,"Sales territory Alignment: An overlooked productivity tool". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.20 No.3. p.139-150.