

Management of Customer Contact Service Employee :

Studi Empirik pada Agen Asuransi

Verina H. Secapramana

Universitas Surabaya

verina@staff.ubaya.ac.id

Bidang jasa saat ini memberikan peran yang cukup berarti dalam perekonomian dunia. Perkembangan sector jasa menuntut pula perkembangan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Karyawan yang memberikan layanan jasa, khususnya yang berada di garda depan, mempunyai peran tersendiri dalam memberikan kesan kepada pelanggan. Dalam posisi berhadapan langsung dengan pelanggan, mereka seringkali harus menghadapi tuntutan, baik dari pihak perusahaan, maupun dari pihak pelanggan. Kondisi tersebut memberikan kemungkinan besar bagi mereka untuk mengalami situasi stress, seperti konflik peran dan ambiguitas peran.

Penelitian berikut akan melihat bagaimana dampak dari konflik yang dialami oleh karyawan garda depan terhadap kualitas jasa yang diberikannya, yang tentunya juga dipengaruhi oleh kondisi internal dari karyawan tersebut, dalam hal ini adalah kepuasan kerja, keyakinan diri, dan kecerdasan emosionalnya. Subjek penelitian berjumlah 103 agen asuransi dengan 206 pelanggannya. Data diolah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *variance* dengan *Partial Least Square*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik peran mempunyai dampak negative terhadap kecerdasan emosional, namun tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan keyakinan diri. Ambiguitas peran mempunyai dampak negative terhadap kepuasan kerja, keyakinan diri, dan kecerdasan emosional. Keyakinan diri dan kecerdasan emosional mempunyai dampak yang positif terhadap kualitas layanan, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan.

Kata kunci : *customer contact service employee*, situasi stress, konflik peran, ambiguitas peran, kepuasan kerja, keyakinan diri, kecerdasan emosional, kualitas layanan

Perkembangan sektor jasa memberikan kontribusi yang semakin besar bagi perekonomian dunia. Persaingan yang semakin ketat seiring dengan globalisasi dan perkembangan kerja sama berbagai negara di dunia, termasuk di antaranya ASEAN Economic Community, mau tidak mau harus disikapi dengan persiapan yang lebih matang dan pembenahan di sana sini, pun dalam dunia usaha, termasuk pembenahan dalam aspek sumber daya manusianya.

Kualitas jasa merupakan elemen yang penting dalam pemasaran jasa. Persepsi pelanggan banyak dipengaruhi oleh kualitas jasa yang diberikan. Dari sudut pandang pengguna jasa, kualitas jasa berarti seberapa baik jasa memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Baik buruknya persepsi pelanggan terhadap jasa yang ditawarkan secara keseluruhan banyak ditentukan oleh baik buruknya penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa yang disajikan. Dalam hal ini karyawan jasa

mempunyai peran strategis yang mempengaruhi penilaian pelanggan dan penilaian terhadap jasa secara keseluruhan.

Dari berbagai jenis karyawan, yang menduduki posisi terpenting adalah mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan (*frontline service employees* atau *customer-contact employees*), karena memberikan pengaruh terbesar pada persepsi terhadap kualitas jasa yang disajikan. Dalam industri asuransi jiwa yang termasuk dalam kategori ini dikenal sebagai agen. Dalam posisi sebagai *customer-contact employee*, agen asuransi merupakan ujung tombak sekaligus mewakili perusahaan di mata pelanggan, dan juga sebagai *boundary spanners*, yang bergerak pada batas antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Di satu sisi *boundary spanners* mempunyai peran strategik bagi perusahaan, karena menghubungkan perusahaan dengan para pelanggannya dan berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan persepsi terhadap kualitas jasa. Di sisi lain posisi sebagai *boundary spanners* juga seringkali membuat agen harus menghadapi tuntutan baik dari pihak perusahaan maupun dari pihak pelanggan (Bowen and Schneider, 1985 dalam Hartline and Ferrel, 1996). Posisi *boundary spanners* seringkali merupakan tugas yang memberikan stress, sehingga dibutuhkan kekuatan mental dan fisik tersendiri untuk menangani konflik interpersonal dan interorganisasional (Zeithaml, 2009:356). Dua bentuk utama dari stress peran adalah konflik peran dan ambiguitas peran (Kahn *et al.*, 1961 dalam Roberts *et al.*, 1997). *Boundary spanners* mempunyai peran yang membawa konflik, khususnya saat mereka merasakan kedekatan hubungan baik secara fisik maupun psikologis dengan pelanggan, sebagaimana halnya kedekatan mereka dengan manajer dan karyawan lainnya. Peran sebagai *boundary spanners* membuat agen harus menghadapi tuntutan baik dari pihak perusahaan (manajer, kebijakan, peraturan) maupun dari pihak pelanggannya (Bowen and Schneider, 1985 dalam Purwanto, B.M., 2002). Karyawan yang mengalami konflik peran dapat memperlihatkan perilaku menarik diri dari tugasnya, yang berakibat pada menurunnya kinerja (Bettencourt and Brown, 2003).

Konflik peran terjadi bila terdapat ketidaksesuaian antara peran yang satu dengan peran yang lain dari berbagai peran yang harus dilakukan agen. Ambiguitas peran terjadi saat seseorang tidak mempunyai kejelasan akan apa yang diharapkan darinya terkait dengan pekerjaannya, cara terbaik untuk memenuhi harapan tersebut, dan bagaimana akibat dari hasil kerjanya. Ambiguitas peran terjadi saat seorang karyawan kurang mempunyai cukup informasi yang dibutuhkan agar ia dapat bertindak secara efektif dalam melaksanakan perannya. Berbeda dengan konflik peran, di mana individu mengerti dengan jelas tugas yang harus dikerjakannya, kebimbangan atau ketidakjelasan peran ini terjadi akibat individu tidak mengetahui apa yang diinginkan oleh organisasi dari dirinya. Berbagai macam tugas dan tanggungjawab yang disandang oleh agen, dan

beragam orang serta fakta yang tidak dapat diramalkan terkait dengan tugasnya yang membutuhkan keputusan terus menerus, menciptakan situasi di mana agen harus berfungsi pada prioritas yang serba tidak jelas (Behrman *and* Perreault, 1981). Semakin jelas gambaran tugas yang harus dikerjakan dan prosedur yang harus dijalani, maka akan semakin besar keyakinan seorang agen dalam melaksanakan tugasnya, dan diharapkan akan semakin efektif pula cara kerjanya. Singh (1993) dalam studinya menemukan bukti empiris bahwa ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan *boundary spanners* sangat mengurangi kepuasan kerja dan kinerja mereka. Karyawan yang berada dalam posisi ini dan mengalami konflik serta ambiguitas peran tampak mengalami penurunan juga dalam penyajian kualitas jasanya (Schneider, 1980 dalam Hartline *and* Ferrel, 1996). Konflik peran dan ambiguitas peran adalah variabel stress peran yang paling banyak diteliti (Bettencourt *and* Brown, 2003; Brown *and* Peterson, 1993; Rizzo *et al.*, 1970).

Penelitian terdahulu mengenai konflik peran dan ambiguitas peran pada umumnya menyimpulkan bahwa keduanya mempunyai efek negatif terhadap kinerja agen secara keseluruhan, namun terdapat karakteristik khusus dari agen yang dapat mengatasi kondisi ini (Walker *et al.*, 1975). Schneider dalam Hartline *and* Ferrel (1996) menyatakan bahwa konflik dan ambiguitas peran mendahului respons lain dari karyawan. Peneliti lain menemukan bahwa konflik peran mempunyai efek tidak langsung terhadap kinerja (Behrman *and* Perreault, 1984; Knight *et al.*, 2007). Penelitian empiris dari Parasuraman *et al.* (dalam Hartline *and* Ferrel, 1996) tidak menemukan adanya dukungan bagi hubungan langsung antara konflik peran dan ambiguitas peran dengan kualitas jasa. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa efek dari konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kualitas jasa tidak secara langsung, melainkan dimediasi oleh respons karyawan. Karena sifat interaktif dari jasa, maka perilaku dan respons agen akan mempengaruhi penilaian pelanggan tentang kualitas jasa secara keseluruhan.

Kondisi internal yang dilihat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, *self-efficacy*, dan kecerdasan emosional. Churchill *et al.* (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat erat hubungannya dengan kinerja perilaku karyawan dalam konteks penjualan. Hubungan yang sama akan terjadi pada karyawan jasa. Selama *service encounter*, kinerja perilaku karyawan seringkali adalah penyajian jasa sebagaimana dipersepsikan oleh pelanggan (Hartline *and* Ferrell, 1996). Hubungan terletak dalam interaksi antara karyawan pemberi jasa dengan pelanggan, di mana karyawan yang memuaskan akan lebih senang untuk mengarahkan pelanggan. Kepuasan kerja merupakan emosi positif dari penilaian seseorang atas pekerjaannya secara keseluruhan. Dalam model *Service-Profit Chain*, Heskett *et al.* (dalam Zeithaml *et al.*, 2009:354) mengemukakan adanya keterkaitan erat antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas

berpeluang untuk loyal pada perusahaan dan meningkatkan produktivitas individualnya, serta berpotensi untuk meningkatkan kualitas jasa organisasi di mata pelanggan.

Keyakinan diri (*Self-efficacy*) mempunyai korelasi positif yang signifikan dengan kepuasan kerja (McDonald and Siegall; 1992). Karyawan yang mempunyai keyakinan diri rendah tidak akan mampu mencapai tujuan dan untuk menunjukkan kemampuannya. Kecerdasan emosional dibutuhkan pada saat karyawan menghadapi berbagai masalah yang timbul, baik dari dalam diri maupun dari luar dirinya. Kecerdasan emosional dibutuhkan saat seorang karyawan berusaha untuk menyesuaikan pesan pemasaran dengan kebutuhan dan keyakinan spesifik dari setiap pelanggan.

Hipotesa

Konflik peran, kepuasan kerja, *self-efficacy*, kecerdasan emosional

Di dalam organisasi, masing-masing individu mempunyai perannya sendiri. Peran tersebut tergantung dari banyak faktor. Beberapa faktor ada yang berasal dari diri individu, seperti keinginan, tujuan, dan persepsi, sedangkan yang lainnya berasal dari organisasi, seperti kebijakan, prosedur, dan keterbatasan waktu. Kesenjangan antara harapan, nilai, dan standar yang dimiliki oleh individu dengan tuntutan dari organisasi menghasilkan tekanan atau dorongan yang disebut sebagai tuntutan peran. Peran adalah aspek penting dari fungsi karyawan terkait dengan tugasnya. Tercakup di dalamnya pengharapan yang dimiliki baik oleh agen maupun oleh manajer dan harapan dari agen tentang tugas yang harus mereka lakukan dalam organisasi. Namun bila peran yang diharapkan dan peran yang dipersepsikan ternyata berbeda, terjadilah apa yang disebut sebagai stress peran (*role stress*). Konflik peran ditemukan mengurangi kepuasan kerja karyawan (Brown and Peterson 1993 dalam Hartline and Ferrel, 1996), konflik peran berhubungan secara negatif dengan kinerja dan kepuasan kerja (Behrman and Perreault, Jr, 1984), konflik peran ditemukan tidak mempengaruhi kepuasan kerja, dan mempunyai pengaruh langsung negatif terhadap *adaptability* dan *self-efficacy* (Purwanto, 2002). Hubungan negatif terjadi antara konflik peran dengan kepuasan kerja, yang berarti bahwa semakin tinggi konflik peran, maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan (Kent *et al*, 2001; Mohr and Puck, 2007). Pemikiran demikian melatarbelakangi hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini :

H1 :Konflik peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen asuransi jiwa

Keyakinan diri (*self-efficacy*) disebut oleh Bandura (1977, 1989) sebagai suatu konsep mekanisme kognitif untuk menunjukkan fungsi kepribadian dan perubahannya. Sebagai bagian dari teori sosial belajar dari Bandura, maka konsep *self-efficacy* diartikan sebagai “*employee’s belief in his or her ability to perform job-related tasks*”. Dalam konteks dunia kerja, *self-efficacy*

merujuk pada keyakinan seorang karyawan akan kemampuannya untuk melaksanakan tugas tertentu (George and Jones, 2002:168).). Meningkatnya kompetensi dan keyakinan diri juga meningkatkan kemampuan penyesuaian diri (*adaptability*) karyawan, karena ia akan lebih mampu dan mau beradaptasi dengan permintaan pelanggan (Jones, 1986). Maka Jones kemudian mengembangkan skala *self-efficacy* yang dirancang untuk mengukur persepsi karyawan terhadap *job skills, abilities, qualifications*, dan *confidence* nya.

Konflik peran timbul saat terjadi ketidaksesuaian antara harapan agen dengan harapan berbagai pihak yang terkait dengan posisi agen, entah itu supervisornya, pelanggannya, ataupun antara nilai dan prinsip pribadi dengan pekerjaan itu sendiri. Pada saat itu dikatakan individu gagal untuk menemukan kesesuaian dengan peran organisasinya. Situasi konflik akan mempengaruhi agen dan penilaiannya terhadap segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya, yang akan menimbulkan kondisi emosional yang tidak menyenangkan di dalam dirinya. Lebih lanjut kondisi internal ini dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja agen, termasuk kualitas jasa yang diberikan. Dengan demikian konflik peran akan berpengaruh secara negatif terhadap *self-efficacy* agen, dalam arti akan mengurangi berfungsinya *self-efficacy* secara optimal saat terjadinya konflik peran tersebut. Karyawan yang mengalami konflik peran dapat memperlihatkan perilaku menarik diri dari tugasnya, yang berakibat pada menurunnya kinerja (Bettencourt and Brown, 2003). Penelitian terdahulu menemukan bahwa konflik peran mengurangi *self-efficacy* (Jex and Gudanowski, 1992 dalam Purwanto, 2002) atau mempunyai pengaruh negatif terhadap *self-efficacy* (Purwanto, 2002). Dengan demikian dimunculkan hipotesa berikut dalam penelitian ini :

H2 : Konflik peran berpengaruh terhadap *self-efficacy* agen asuransi jiwa

Beberapa karakteristik dari pekerjaan agen potensial bagi terjadinya konflik peran maupun ambiguitas peran. Saat agen belum mampu menentukan pilihan yang harus diambil terkait dengan harapan perannya, dan saat semakin banyak hal yang dirasakan berada di luar kendalinya, maka agen akan merasakan kondisi emosional yang kurang menyenangkan di dalam diri. Hal ini akan mempengaruhi baik kondisi internal maupun kondisi eksternal nya, termasuk perilaku yang ditampilkan saat melakukan tugasnya. Konflik peran membuat agen merasa tidak mempunyai cukup kebebasan dalam menjalankan tugasnya, disertai perasaan bahwa ia tidak akan dapat memuaskan keinginan ataupun tuntutan dari nasabahnya. Apabila hubungan dengan nasabah relatif erat, tidak mustahil timbul kekhawatiran, bahwa lebih lanjut hal ini juga akan berakibat negatif pada hubungan baik yang telah terbina.

Dengan demikian konflik peran diduga berpengaruh negatif terhadap kondisi di dalam diri, termasuk fungsi dari kecerdasan emosional. Pengaruh negatif tersebut terlihat dalam wujud

berkurangnya fungsi kecerdasan emosional, sehingga tidak dapat optimal untuk sesaat, hingga terselesaikannya konflik yang ada.

H3 : Konflik peran berpengaruh terhadap kecerdasan emosional agen asuransi jiwa

Ambiguitas peran, kepuasan kerja, *self-efficacy*, dan kecerdasan emosional

Studi tentang agen secara konsisten menunjukkan efek negatif dari ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja. Beda halnya dengan konflik peran, pada ambiguitas peran individu kurang mempunyai cukup informasi yang dibutuhkan untuk bisa bertindak secara efektif, sehingga timbul perasaan bimbang dan tidak tahu apa yang diinginkan oleh organisasi dari dirinya (Kahn, 1964 dalam Roberts *et al.* 1997). Ketidakjelasan dan kebimbangan ini akan mewarnai seluruh perilaku yang ditampilkan saat terjadinya interaksi dengan pelanggan. Dengan kata lain posisi *boundary spanners* sangat rentan bagi terjadinya ambiguitas peran, sehingga banyak penelitian dilakukan sebagai upaya untuk mengoptimalkan produktivitas mereka, sekaligus meningkatkan kualitas hidup dalam pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja.

Jackson *and* Schuler (1985, dalam Singh, 1993) dalam penelitiannya menggunakan ambiguitas peran sebagai anteseden dari beberapa variabel dependen, seperti kepuasan, kinerja. Berbagai studi mengenai ambiguitas peran banyak dilakukan guna memperkaya teori yang terus dikembangkan, khususnya untuk melihat hubungannya dengan berbagai hasil penting dari kinerja. Ambiguitas peran dipandang menghambat kesempatan untuk meningkatkan kinerja dan memperoleh hadiah, sehingga mengurangi kepuasan kerja. Ambiguitas peran ditemukan mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Behrman *and* Perreault, Jr, 1984, Hartline *and* Ferrel, 1996) dan dengan kinerja (Brown *and* Peterson, 1993 dalam Hartline *and* Ferrel, 1996; Kent *et al.*, 2001). Dalam studi meta-analisisnya, Jackson *and* Schuler (1985 dalam Singh, 1993) menemukan adanya bukti yang konsisten dan signifikan bahwa ambiguitas peran mempunyai dampak negatif terhadap berbagai hasil kerja, seperti kepuasan kerja, ketegangan, dan kinerja. Dalam model determinan dari kinerja agen, ambiguitas peran dipandang mempunyai pengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja (Walker *et al.*, 1975). Semakin besar ambiguitas peran yang dirasakan oleh agen, maka akan semakin berkurang kepuasan terhadap pekerjaannya. Maka diajukan hipotesa berikut dalam penelitian ini :

H4 : Ambiguitas peran berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen asuransi jiwa

Agen akan merasakan adanya ambiguitas peran saat ia merasa kurangnya informasi yang diperlukan untuk mampu menjalankan perannya secara efektif. Dalam lingkup yang lebih besar ambiguitas peran termasuk adanya ketidakjelasan mengenai definisi peran, harapan, tanggung jawab, tugas, dan perilaku yang tercakup dalam satu atau lebih tugas yang ada di lingkungan.

Karakteristik pekerjaan seorang agen yang dinamis dan banyak membutuhkan autonomi dalam merencanakan dan menentukan langkah-langkahnya di lapangan rentan bagi terjadinya ambiguitas peran ini. Akibat yang dirasakan dari ambiguitas peran ini adalah timbulnya kebimbangan, ketidakpastian, yang membuat agen ragu-ragu dalam menjalankan tugasnya. Agen juga akan merasakan kurang adanya dukungan dari lingkungan untuk membantu kejelasan perannya. Kondisi ini akan mempengaruhi rasa percaya diri yang pada dasarnya dibutuhkan oleh seorang agen untuk meyakinkan pelanggannya ataupun untuk menjalankan profesinya. Dengan demikian ambiguitas peran akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap *self-efficacy*. Penelitian terdahulu menemukan bahwa ambiguitas peran mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap *self-efficacy* (Hartline and Ferrel, 1996; Purwanto, 2002).

H5 : Ambiguitas peran berpengaruh terhadap *self-efficacy* agen asuransi jiwa

Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai "a type of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' emotions, to discriminate among them, and to use the information to guide one's thinking and actions." (Mayer and Salovey, 1993:433 dalam Deeter-Schmelz and Sojka, 2003). Dua jenis inteligensi yang tercakup di dalam kecerdasan emosional adalah kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interpersonal adalah kemampuan individu untuk bereaksi terhadap emosi orang lain, dan mencakup baik kemampuan untuk berempati (*empathy*) maupun untuk mempersepsikan emosi orang lain (*perceiving others' emotions*). Kecerdasan intrapersonal terkait dengan kemampuan untuk mempersepsikan emosi diri sendiri, dan mencakup *self-awareness*, *self-regulation*, dan *self-motivation* (Goleman, 1995). Penelitian dari Deeter-Schmelz and Sojka (2003) mencoba untuk mengeksplorasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja agen yang efektif, dan menemukan bukti awal adanya hubungan antara keduanya.

Ambiguitas peran yang tinggi akan berakibat pada rendahnya kinerja, karena saat *boundary spanners* kurang mempunyai pengetahuan tentang perilaku yang paling efektif dalam menjalankan perannya, semua upaya mereka akan menjadi sia-sia, kurang efisien, salah arah, atau tidak memuaskan. Akibat yang dirasakan adalah perasaan cemas dan frustrasi serta ketegangan dalam menjalankan tugasnya. Beberapa studi menemukan bahwa ambiguitas peran merupakan anteseden dari ketegangan dalam bekerja */job tension* yang kadang disertai dengan gangguan fisiologis (Churchill *et al.*, 1990; Lysonsky, 1985 dalam Singh, 1993).

Rasa cemas, frustrasi, dan ketegangan yang dialami merupakan kondisi emosional negatif yang akan mempengaruhi kondisi internal agen dan pada akhirnya juga akan berdampak pada kondisi eksternalnya. Kecerdasan emosional yang mencakup kemampuan berempati, pengendalian

emosi dan kontrol diri, sebagai salah satu kondisi internal yang positif mau tidak mau juga akan terpengaruh, sehingga secara fungsional akan berkurang efektivitasnya. Dengan demikian ambiguitas peran akan memberikan pengaruh negatif terhadap kecerdasan emosional.

H6 : Ambiguitas peran berpengaruh terhadap kecerdasan emosional agen asuransi jiwa

Kualitas jasa, kepuasan kerja, self-efficacy, kecerdasan emosional

Berbagai penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa respons karyawan dapat secara positif maupun negatif mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap pertemuan jasa (*service encounter*) dan penilaiannya terhadap kualitas jasa (Bitner, 1990 dalam Hartline and Ferrel, 1996). Riset metanalisis melaporkan korelasi yang sangat rendah, yakni hanya .15 antara kepuasan karyawan dengan kinerja (Brown and Peterson, 1993 dalam Hartline and Ferrel, 1996). Namun hubungan yang lemah ini diduga karena lebih banyaknya studi yang mengukur kinerja dengan *outcomes* (seperti volume penjualan atau kuota) daripada dengan perilaku (seperti kerja sama, keramahan), sementara Churchill *et al.* (1985, dalam Plank and Reid, 1994) bersikeras menyatakan bahwa kepuasan kerja erat hubungannya dengan kinerja karyawan dalam konteks penjualan.

Hubungan yang sama bisa juga terjadi dalam penyajian jasa, mengingat selama pemberian jasa, kinerja atau respons karyawan seringkali dilihat sebagai jasa itu sendiri (Lovelock *et al.*, 2007:311). *The Service Profit Chain* juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan alasan penting bagi karyawan untuk menyajikan jasa yang baik (Zeithaml *et al.*, 2009:354). Schneider (1980) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja adalah alasan utama yang membuat karyawan menyajikan jasa yang baik. Walaupun banyak peneliti lain yang membantah bahwa persepsi pelanggan terhadap suatu penyajian jasa dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan, hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kualitas jasa yang dirasakan pelanggan (*customer perceived service quality*) diteliti oleh Hartline and Ferrell (1996) dengan hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas jasa yang dirasakan pelanggan (*perceived service quality*).

H7 : Kepuasan kerja agen berpengaruh terhadap kualitas jasa

Self-efficacy sangat mempengaruhi proses belajar, karena orang akan mempelajari suatu perilaku yang mereka anggap akan dapat membawa keberhasilan. *Contact employees* yang mempunyai *self-efficacy* kuat akan lebih mampu mengatasi konflik peran dan ambiguitas peran, serta dapat menyajikan kualitas jasa yang lebih baik. Karyawan yang mempunyai *self-efficacy* tinggi akan bersedia untuk menunjukkan usaha yang lebih dalam meningkatkan kualitas jasa, yang akan mengarah pada peningkatan persepsi pelanggan akan kualitas jasa. Dengan dimilikinya *self-*

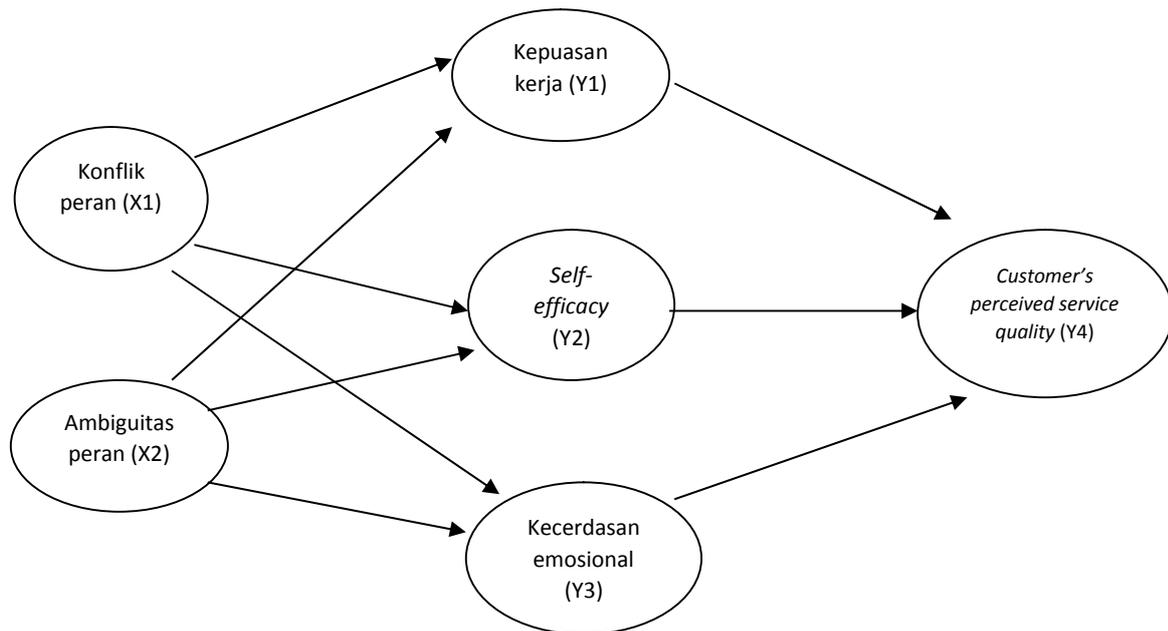
efficacy yang tinggi, maka *contact employees* akan lebih baik lagi dalam penyajian jasanya, sehingga meningkatkan persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa. *Self-efficacy* yang tinggi juga membuat *contact employees* mampu mengatasi berbagai situasi yang memberikan berbagai macam tuntutan. *Self-efficacy* bertambah kuat saat karyawan mampu menampilkan tugas dengan baik dan membangun keyakinan yang dibutuhkan untuk menjalankan perannya di organisasi (Gist and Mitchell, 1992 dalam Hartline and Ferrel, 1996).

H8 : *Self-efficacy* agen berpengaruh terhadap customer's perceived service quality

Belum banyak penelitian dalam *setting* penjualan, khususnya yang bersifat kuantitatif, misalnya yang menghubungkan antara kecerdasan emosional dengan kualitas jasa yang dirasakan pelanggan. Hanya Deeter *et al.* (2003) yang melakukan studi eksploratif kualitatif untuk menguji kecerdasan emosional sebagai anteseden dari kinerja penjualan yang efektif, serta Rozell *etal.* (2004) yang melakukan studi eksplorasi kecerdasan emosional sebagai anteseden dari *customer-oriented selling*. Padahal di samping harus mempunyai ketrampilan teknis yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, *contact employees* juga harus mempunyai ketrampilan interpersonal yang baik dan mampu menampilkan sikap yang positif, karena semua ini akan mempengaruhi penyajian kualitas jasanya (Lovelock and Wirtz, 2007:20). Di dalam kecerdasan emosional terkandung unsur empati, kemampuan untuk memahami emosi orang lain, maupun kemampuan untuk memahami dan mengendalikan emosi serta memotivasi diri sendiri. Empati diperlukan agar mampu menempatkan diri dalam posisi orang lain dan melihat masalah dari sudut pandang mereka. Empati dibutuhkan agar agen mampu memperhatikan, mendengarkan, menyesuaikan diri, dan fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Beberapa penelitian menemukan bahwa empati merupakan atribut yang paling penting (Bradley, 1982), sementara penelitian lain menemukan bahwa ketrampilan bergaul (Johnston, 1989), dan motivasi (Kent *et al.*, 2001) adalah atribut yang penting. Kemampuan untuk mengendalikan emosi dibutuhkan untuk mendahulukan kepentingan nasabah dan untuk menangani masalah yang dapat terjadi selama interaksi dengan nasabah. Jadi secara teoritis, kecerdasan emosional yang juga mencakup empati, ketrampilan bergaul, dan motivasi, seharusnya mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas jasa yang disajikan, dalam arti semakin tinggi kecerdasan emosional, maka akan semakin baik pula kualitas jasa yang diberikan. Deeter-Schmelz *et al.* (2003) dalam penelitian kualitatifnya menemukan bukti awal (*preliminary*) adanya hubungan antara kecerdasan emosional dengan kinerja penjualan. Seluruh dimensi yang tercakup dalam kecerdasan emosional dibutuhkan dalam setiap tahap penjualan dan dalam memberikan kesan positif terhadap keseluruhan layanan yang disajikan.

H9 : Kecerdasan emosional agen berpengaruh terhadap kualitas jasa

Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah perusahaan asuransi di Surabaya yang mengendalikan 21 kantor cabang dengan cakupan daerah operasional Jawa Timur dan Madura yang dilayani oleh 1.236 agen. Responden penelitian berasal dari 13 kantor cabang. Data diperoleh dari 2 (dua) sumber, yakni agen asuransi dan nasabah. Agen yang diambil sebagai sampel dipersyaratkan telah bekerja minimal selama 2 (dua) tahun dan mempunyai minimal 10 nasabah, dengan pertimbangan waktu dan jumlah nasabah tersebut cukup representatif sebagai dasar penilaian kualitas jasa seorang agen. Data nasabah diperoleh dari *data base* dokumentasi perusahaan.

Penilaian terhadap *customer's perceived service quality* dilakukan oleh nasabah. Teknik penarikan sampel nasabah dilakukan dengan cara mencari nasabah yang dilayani oleh agen yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dari setiap agen yang menjadi responden diambil 2 nasabah yang dilayani dan ditentukan secara *simple random sampling*. Karakteristik responden nasabah adalah dilayani oleh agen yang menjadi responden penelitian ini dan berusia lebih dari 17 tahun. Penilaian untuk setiap agen diambil dari nilai rata-rata (Mean) kedua nasabah. Kuesioner yang disebarakan adalah 150, dan yang kembali adalah 138. 35 data responden tidak dapat digunakan karena jawaban kurang lengkap ataupun tidak memenuhi kriteria (seperti masa kerja yang belum mencapai 2 tahun), sehingga pada akhirnya data yang dapat diolah berjumlah 103 (M age = 44,3, 60.6 % undergraduate, M organizational tenure = 8.7 years, 82.7 % women). Mengingat satu orang agen dinilai oleh dua orang nasabah, maka jumlah nasabah yang menjadi responden adalah 206 orang. Dengan demikian keseluruhan jumlah responden penelitian adalah 309 orang. Pengujian

hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis multivariat dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *variance* dengan *Partial Least Square*.

Instrumen Pengukuran Data Penelitian

Dalam studi ini digunakan 6 (enam) variabel yakni konflik peran, ambiguitas peran, kepuasan kerja, *self-efficacy*, kecerdasan emosional, dan kualitas jasa yang dirasakan nasabah. Masing-masing variabel diukur dengan beberapa indikator. Tiap indikator terdiri dari beberapa item pernyataan. Data dikumpulkan dengan pendekatan *cross-sectional one-shot*.

Konflik peran diukur dengan menggunakan *Role Conflict Scale* dari Chonko, *et al.* (1986) yang telah diadaptasi (loading factor > .3, t statistic > 1.96, reliability .886) Ambiguitas peran diukur dengan menggunakan *Role Ambiguity Scale* dari Chonko *et al.* (1986) yang telah diadaptasi dan terdiri dari 16 item (loading factor > .3, t statistic > 1.96, reliability .897). Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan alat ukur dari Brown *and* Peterson (1993) yang diadaptasi oleh Hartline *and* Ferrel, 1996 (reliability .873). *Self-efficacy* diukur dengan menggunakan skala delapan item yang dikembangkan oleh Jones in Hartline *and* Ferrel, 1996 (reliability .795). Kecerdasan emosional diukur dengan menggunakan alat wawancara (kualitatif) dari Deeter-Schmelz dan Sojka (2003) yang kemudian disesuaikan dengan bentuk angket (kuantitatif) yang digunakan oleh peneliti (reliability .860). *Customer's perceived service quality* diukur dengan menggunakan SERVQUAL dari Parasuraman *et al.* (1988) yang dimodifikasi oleh Hartline *and* Ferrell, 1996. (reliability .790). Uji validitas dilakukan dengan *confirmatory factor analysis*. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *internal consistency*.

Hasil Penelitian

Secara keseluruhan konflik peran pada agen berada pada kategori rendah ($M = 2.045$), terdapat kesesuaian antara harapan agen dengan harapan supervisornya (68 %) dan antara harapan agen dengan pekerjaan aktualnya (64.1 %). Bila terdapat kesesuaian harapan antara kedua belah pihak, dapat diartikan bahwa konflik peran yang dialami relatif rendah. Agen tidak mengalami konflik peran yang berarti saat menghadapi supervisornya ataupun dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.

Sebagian besar agen berpendapat bahwa lebih banyak dialami kepastian (79.6 %) daripada ketidakpastian (7.225 %), sehingga secara keseluruhan ambiguitas peran yang dialami agen berada pada kategori sangat rendah ($M = 1.719$). Secara keseluruhan dari data di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar agen asuransi jiwa AJB tidak mengalami ambiguitas peran yang berarti,

karena adanya kejelasan dan kepastian dari berbagai sumber yang diukur. Kondisi perusahaan yang telah berusia hampir 100 tahun memberikan kemungkinan telah tertatanya sistem dan prosedur yang mapan, sehingga memberikan kejelasan kepada agen tentang berbagai informasi yang terkait dengan tugasnya. Saat pekerjaan terdefiniskan dengan jelas, maka agen akan merasa yakin apa yang seharusnya dilakukannya. Agen memahami benar apa yang diharapkan oleh perusahaan dan atasan terkait dengan kinerjanya, maupun dari pelanggannya. Terdapat kesepakatan atau kongruensi antara agen dengan berbagai pihak yang menilai kinerjanya, sehingga ambiguitas peran hampir tidak dialami oleh agen.

Secara keseluruhan agen merasakan kepuasan kerja yang tinggi ($M = 4,146$). Sejumlah 75.72 % agen mempunyai kepuasan kerja pada taraf yang sangat tinggi dan tinggi, dan hanya 7.186 % berada taraf rendah dan sangat rendah. Dari data ini diperoleh gambaran bahwa agen asuransi jiwa sebagian besar merasa puas terhadap hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya, terutama kepuasan terhadap sesama kolega dan pekerjaan secara keseluruhan. Kompensasi ternyata dipandang merupakan faktor terakhir yang mampu menimbulkan kepuasan kerja. Hubungan dengan kolega dan sifat pekerjaan itu sendiri merupakan hal yang mampu memberikan kepuasan kerja pada agen asuransi jiwa. Karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja yang guyub atau kebersamaan yang dirasakan oleh agen dapat memenuhi kebutuhan mereka dan memberikan kepuasan kerja yang tinggi, di samping kebijakan dan dukungan dari pihak perusahaan.

Pada umumnya agen mempunyai keyakinan diri pada kategori tinggi (Mean=4.032), dengan frekuensi pada kategori tinggi dan sangat tinggi (76.7 %). Hanya 11.4 % saja yang mempunyai *self-efficacy* rendah dan sangat rendah. Secara keseluruhan agen mempunyai rasa percaya diri yang besar, namun masih merasakan adanya kelemahan dalam ketrampilan kerja yang mengurangi rasa percaya dirinya. Keyakinan diri sangat dibutuhkan oleh agen saat berinteraksi dengan pelanggan, saat melakukan presentasi penjualan, untuk meyakinkan pelanggan akan produknya, untuk membentuk kepercayaan dan rasa aman dari pelanggan, maupun untuk memberi citra profesionalisme agen. Orang yang mempunyai *self-efficacy* tinggi biasanya akan menampakkan keberhasilan yang tinggi sekaligus meningkatkan harga dirinya.

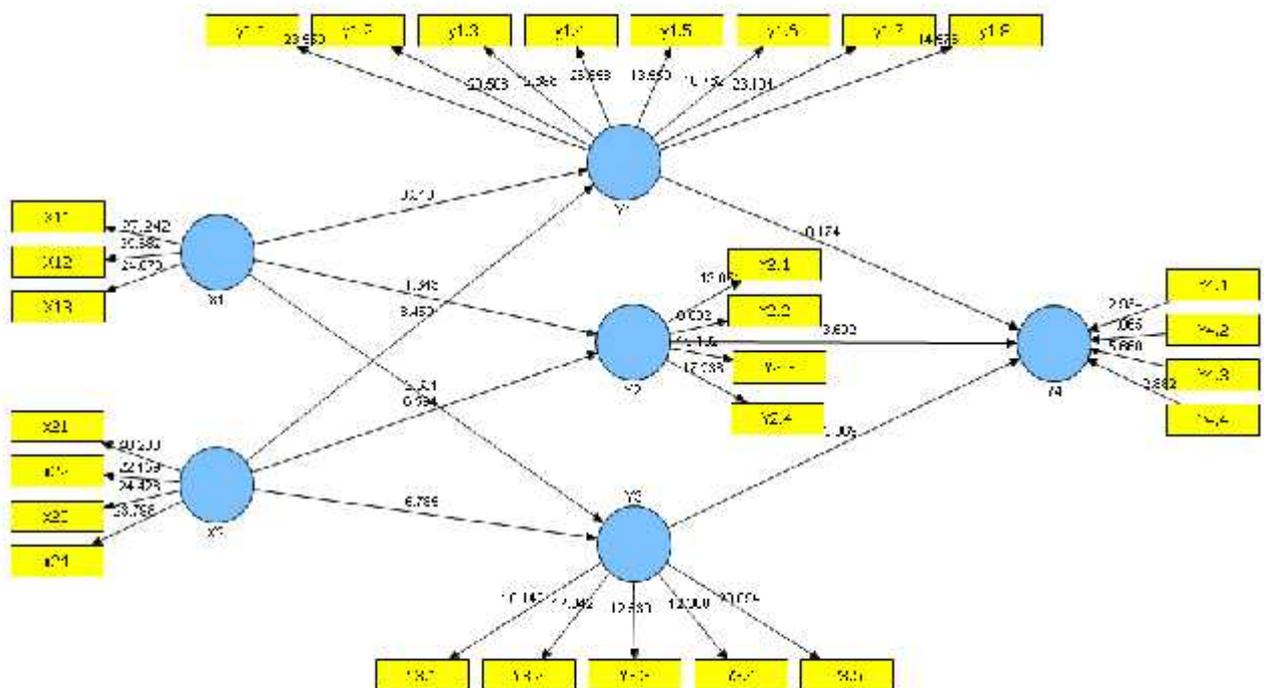
Kecerdasan emosional para agen sejumlah 83.48 % berada pada tingkat sangat tinggi, dan hanya 1.45 % berada pada taraf rendah. Secara keseluruhan kecerdasan emosional agen berada pada kategori sangat tinggi (Mean = 4.406). Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sebagian besar agen mempunyai kecerdasan emosional yang baik. Dengan demikian agen mampu bereaksi dengan baik terhadap emosi orang lain, mampu melakukan empati maupun untuk memahami emosi orang lain, serta untuk memahami dan mengendalikan emosi diri sendiri. Kemampuan ini sangat dibutuhkan untuk menjalin hubungan sosial yang baik, yang pada akhirnya semua ini akan

bermuara pada penyajian jasa yang berkualitas, sebagaimana dituntut sebagai persyaratan dalam pemasaran jasa.

Kualitas jasa sebagaimana dipersepsikan oleh nasabah, dengan persentase terbesar pada taraf sangat tinggi dan tinggi (77,18 %) dan hanya 5.85 % pelanggan atau nasabah yang menilai rendah dan sangat rendah. Secara keseluruhan nasabah menilai bahwa kualitas jasa yang diberikan tergolong tinggi (Mean=4.180). Dengan kata lain pada umumnya nasabah merasa puas akan penyajian kualitas jasa yang disampaikan oleh agen, sekaligus juga menggambarkan kepuasan dan kepercayaan terhadap agen yang melayaninya. Tidak terjadi kesenjangan yang berarti antara harapan pelanggan dengan persepsinya terhadap kinerja jasa. Rendahnya konflik dan ambiguitas peran, penghargaan akan pentingnya peran agen sebagai ujung tombak perusahaan, dan budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, ataupun komitmen yang kuat untuk memberikan penyajian jasa terbaik, merupakan beberapa faktor yang mendukung terlaksananya penyajian jasa yang baik.

Gambar 1

Output Model Struktural



Pengujian koefisien jalur yang terkait dengan uji hipotesis dilakukan dengan uji t pada analisis PLS dan dihitung menggunakan software SMART PLS.

Table 1
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	p value
X1 - > Y1	-0.031	-0.043	0.089	0.089	0.348 (TS)	0.584
X1 - > Y2	-0.112	-0.129	0.083	0.084	1.343 (TS)	0.302
X1 - > Y3	-0.231	-0.246	0.088	0.088	2.631 (S)	0.043
X2 - > Y1	-0.784	-0.769	0.093	0.093	8.459 (S)	0.000
X2 - > Y2	-0.701	-0.682	0.106	0.106	6.594 (S)	0.000
X2 - > Y3	-0.615	-0.603	0.091	0.091	6.785 (S)	0.000
Y1 - > Y4	0.009	0.001	0.054	0.054	0.174(TS)	0.999
Y2 - > Y4	0.561	0.559	0.156	0.156	3.602 (S)	0.000
Y3 - > Y4	0.467	0.457	0.152	0.152	3.069 (S)	0.000

S

Berdasarkan nilai Beta Koefisien, nilai *T-statistic (t-value)*, dan *p-value* pada Tabel 1, maka hasil uji untuk masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 menyatakan bahwa konflik peran (KP) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KK) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.031, t-statistik 0.348 (<1.96), dan *p-value* 0.584 (>0.05), yang berarti konflik peran berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja atau hipotesis 1 ditolak. Nilai negatif menunjukkan arah yang berlawanan antara kedua konstruk, artinya semakin besar konflik peran, semakin kecil kepuasan kerja.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa konflik peran (KP) berpengaruh terhadap *self-efficacy* (SE) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.112 dengan t-statistik 1.344 (<1.96), dan *p-value* 0.302 (>0.05) yang berarti konflik peran berpengaruh tidak signifikan terhadap *self-efficacy* agen asuransi jiwa, atau hipotesis 2 ditolak. Nilai negatif menunjukkan arah yang berlawanan.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa konflik peran (KP) berpengaruh terhadap kecerdasan emosional (KE) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.232 , t-statistik 2.631 (>1.96), dan *p-value* 0.043 (<0.05). Dengan demikian hipotesis 3 diterima, yakni konflik peran berpengaruh terhadap kecerdasan emosional dengan arah negatif. Artinya semakin besar konflik peran, maka akan semakin rendah kecerdasan emosional. Demikian sebaliknya.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa ambiguitas peran (AP) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (KK) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.784 dengan t-statistik 8.459 (>1.96) dan *p-value* 0.000 (<0.05). Dengan demikian hipotesis 4 diterima, yang berarti ambiguitas peran berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja agen asuransi jiwa, dengan arah negatif. Artinya semakin besar ambiguitas peran, maka semakin kecil kepuasan kerja, demikian sebaliknya.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa ambiguitas peran (AP) berpengaruh terhadap *self-efficacy* (SE) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.701 dengan t-statistik 6.594 (>1.96) dan *p-value* 0.000 (<0.05). Dengan demikian hipotesis 5 didukung oleh hasil perhitungan, atau hipotesis 5 diterima. Artinya ambiguitas peran berpengaruh secara

signifikan terhadap *self-efficacy*. Arah negatif menunjukkan bahwa semakin besar ambiguitas peran, maka semakin kecil *self-efficacy* agen asuransi jiwa, demikian pula sebaliknya.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa ambiguitas peran (AP) berpengaruh terhadap kecerdasan emosional (KE) agen asuransi jiwa. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur -0.615 dengan t-statistik 6.785 (>1.96), dan *p-value* 0.000 (<0.05), yang memberikan dukungan terhadap hipotesis 6. Dengan diterimanya hipotesis 6, berarti ambiguitas peran berpengaruh terhadap kecerdasan emosional agen asuransi jiwa. Arah negatif menunjukkan bahwa semakin besar ambiguitas peran, maka semakin rendah kecerdasan emosional agen asuransi jiwa, demikian pula sebaliknya.

Hipotesis 7 menyatakan bahwa kepuasan kerja (KK) berpengaruh terhadap kualitas jasa asuransi jiwa (KJ) yang dirasakan nasabah. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur 0.009 dengan t-statistik 0.174 (<1.96) dan *p-value* 0.999 (>0.05), sehingga tidak mendukung hipotesis. Dengan demikian hipotesis 7 ditolak, yang berarti kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kualitas jasa asuransi jiwa yang dirasakan nasabah.

Hipotesis 8 menyatakan bahwa *self-efficacy* (SE) berpengaruh terhadap kualitas jasa asuransi jiwa (KJ) yang dirasakan nasabah. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur 0.561 dengan t-statistik 3.602 (>1.96), dan *p-value* 0.000 (<0.05). Dengan demikian hasil tersebut mendukung hipotesis 8, yang berarti *self-efficacy* berpengaruh terhadap kualitas jasa asuransi jiwa yang dirasakan nasabah. Arah positif menunjukkan bahwa semakin besar *self-efficacy* agen, semakin tinggi pula kualitas jasa yang dirasakan oleh nasabah asuransi jiwa.

Hipotesis 9 menyatakan bahwa kecerdasan emosional (KE) berpengaruh terhadap kualitas jasa asuransi jiwa (KJ) yang dirasakan nasabah. Hasil perhitungan menunjukkan nilai koefisien jalur 0.467 dengan t-statistik 3.069 (>1.96) dan *p-value* 0.000 (<0.05) yang mendukung hipotesis 9. Dengan diterimanya hipotesis 9, berarti kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kualitas jasa yang dirasakan oleh nasabah asuransi jiwa. Arah positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional agen asuransi jiwa, maka semakin tinggi pula kualitas jasa yang dirasakan oleh nasabahnya.

Untuk menilai jalur yang paling efisien dari model struktural yang ada, maka dapat dilakukan perhitungan koefisien jalur berikut :

Total koefisien jalur konflik peran (X1) menuju kualitas jasa yang dirasakan nasabah (Y4) melalui kecerdasan emosional (Y3) adalah sebagai berikut : $0.232 \times 0.467 = 0.108$.

Total koefisien jalur ambiguitas peran (X2) menuju kualitas jasa yang dirasakan nasabah (Y4) melalui *self-efficacy* (Y2) adalah sebagai berikut :

$$0.701 \times 0.561 = 0.393.$$

Total koefisien jalur ambiguitas peran (X2) menuju kualitas jasa yang dirasakan nasabah (Y4) melalui kecerdasan emosional (Y3) adalah sebagai berikut : $0.615 \times 0.467 = 0.287$.

Dari hasil analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jalur yang paling efisien bagi peningkatan kualitas jasa yang dirasakan nasabah adalah jalur ambiguitas peran melalui *self-efficacy*. Jalur berikutnya yang juga efisien adalah jalur ambiguitas peran melalui kecerdasan emosional. Jalur efisien yang terakhir adalah jalur konflik peran melalui kecerdasan emosional. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah respons agen yang paling penting dan paling efektif untuk menghadapi ambiguitas peran, sedangkan kecerdasan emosional merupakan respons yang penting pula untuk menghadapi baik konflik peran maupun ambiguitas peran. Secara keseluruhan kecerdasan emosional lebih tampak pengaruhnya bagi agen dalam menghadapi konflik dan ambiguitas peran.

Diskusi

Dalam industri asuransi jiwa, jasa merupakan produk inti, sehingga isu menjalin dan memelihara hubungan yang kuat dengan pelanggan menjadi isu yang lebih penting lagi dalam mempertahankan jasa yang berkualitas. Hubungan antara profitabilitas, kualitas, dan hubungan dengan nasabah mengartikan bahwa nasabah yang loyal akan memberikan peningkatan profit, karena mereka dapat dilayani dengan biaya yang lebih rendah dan kerap merujuk klien baru bagi organisasi. Loyalitas nasabah didorong oleh kepuasan nasabah, dan kepuasan nasabah didorong oleh persepsi tentang kualitas jasa yang diberikan oleh perusahaan. Maka kualitas jasa menjadi elemen penting dari persepsi nasabah. Dari sudut pandang nasabah, kualitas jasa berarti seberapa baik jasa dapat memenuhi atau melampaui harapan nasabah.

Hasil penelitian menemukan bahwa konflik peran berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja agen asuransi jiwa (path coefficient $-.031$, t-statistic $.348 < 1.96$, dan p-value $.584 > .05$). Rendahnya konflik peran yang dialami mengartikan hampir tidak dirasakannya konflik peran dalam menjalankan profesi sebagai agen, sehingga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun semakin tinggi konflik peran, maka akan semakin rendah kepuasan kerja yang dialami, demikian sebaliknya. Konflik peran dan kepuasan kerja dilihat sebagai dua hal yang terpisah di mana konflik peran dipandang sebagai salah satu konsekuensi logis dari profesinya, termasuk sebagai *boundary spanners* (hasil wawancara Nopember 2009). Dengan kata lain agen telah mampu bersikap profesional, atau menghayati profesionalisme sebagai salah satu filosofi yang dianut oleh perusahaan.

Konflik peran berpengaruh tidak signifikan terhadap *self-efficacy* (koefisien jalur $-.112$, t-statistik $1.344 < 1.96$, dan p-value $.302 > .05$). Konflik peran yang dirasakan agen relatif kecil, dan sifatnya hanya sementara. Segera setelah konflik bisa diatasi atau agen sudah dapat menentukan pilihannya, konflik akan mereda. Dengan demikian kondisi sesaat ini tidak akan banyak mempengaruhi rasa percaya diri agen yang relatif lebih menetap. Walaupun tidak terlalu kuat, namun pengaruh negatif dari konflik peran akan menyebabkan menurun atau berkurangnya keyakinan diri agen, yang selanjutnya juga akan berdampak pada kinerja ataupun kualitas penyajian jasanya. Upaya untuk memperkecil konflik peran, di samping dengan menciptakan sistem yang memperkecil kemungkinan terjadinya pertentangan antara tuntutan nasabah dengan tuntutan manajemen, diupayakan pula untuk menciptakan suasana kerja yang diwarnai oleh hubungan yang akrab, guyub, dan nilai persaudaraan yang erat untuk memperkecil kemungkinan terjadinya konflik antar karyawan. Budaya organisasi yang diwarnai oleh hubungan yang akrab, guyub, dan nilai persaudaraan yang erat, akan mampu meredam konflik, walaupun ada. Konflik yang terjadi akan dapat diselesaikan dengan cara persaudaraan, sehingga tidak berkepanjangan.

Konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan emosionalagen asuransi jiwa (nilai koefisien jalur $-.232$, t-statistik $2.631 > 1.96$, dan p-value $.043 < .05$). Peningkatan emosi yang dialami agen dalam upayanya untuk mengatasi tuntutan dan konflik peran yang ada akan mempengaruhi kecerdasan emosionalnya, sehingga menghambat kemampuan untuk mengatasi emosi di dalam diri sendiri maupun kondisi emosi dari lingkungan. Saat konflik peran telah teratasi dan kondisi emosi menurun atau kembali stabil, maka fungsi kecerdasan emosional juga

akan kembali stabil seperti sediakala. Semakin tinggi konflik peran, maka akan semakin rendah kecerdasan emosional, demikian sebaliknya.

Ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja agen asuransi jiwa (nilai koefisien jalur -0.784 , t -statistik $8.459 > 1.96$, dan p -value $.000 < .05$). Agar dapat melaksanakan tugasnya, seorang agen membutuhkan informasi mengenai harapan yang terkait dengan perannya, informasi mengenai situasi penjualan, dan akses ke arah strategi yang sesuai dengan setiap situasi penjualan. Saat agen tidak merasakan kejelasan mengenai peraturan, prosedur, sistem perusahaan, ataupun praktek dan prioritas tugas dalam profesinya, maka hal ini akan menimbulkan rasa tidak tenang yang akan mempengaruhi penilaian terhadap pekerjaan secara keseluruhan atau kepuasan kerjanya. Kepastian ini membuat agen lebih tenang dalam menjalankan profesinya, lebih mampu menikmati tugasnya, dan lebih puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Semakin tinggi ambiguitas peran, maka akan semakin rendah kepuasan kerjanya, demikian sebaliknya.

Ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* agen asuransi jiwa (path coefficient $.701$, t -statistik $6.594 > 1.96$, dan p -value $.000 < .05$). Kebimbangan dan keraguan yang bersumber dari pekerjaan, dari perusahaan, dari supervisor, maupun dari nasabah menimbulkan rasa tidak tenang di dalam diri, yang pada gilirannya mengganggu rasa percaya diri atau *self-efficacy* agen. Semakin tinggi ambiguitas peran, maka akan semakin rendah *self-efficacy* agen, demikian sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu, yakni bahwa ambiguitas peran merupakan konstruk yang ditemukan paling berpengaruh dan mempunyai efek negatif yang signifikan terhadap *self-efficacy* (Hartline and Ferrel, 1996; B.M. Purwanto, 2002). Pengaruhnya melampaui pengaruh dari konflik peran. Walaupun temuan ini bukan hal yang baru, namun pada dasarnya hasil penelitian ini menggarisbawahi kesulitan yang dijumpai oleh agen saat memenuhi tugas sebagai *customer-contact employee*. Pada saat mereka berupaya untuk mengatasi masalah pada batas antara perusahaan dan nasabah, mereka dapat merasakan kebimbangan dalam mencari cara terbaik untuk memenuhi tuntutan peran yang sesungguhnya. Berbeda halnya dengan konflik peran, pada ambiguitas peran individu kurang mempunyai cukup informasi yang dibutuhkan untuk bisa bertindak secara efektif, sehingga timbul perasaan bimbang dan tidak tahu apa yang diinginkan oleh organisasi dari dirinya (Kahn, 1964 dalam Roberts *et al.* 1997). Ketidakjelasan dan kebimbangan ini akan mewarnai seluruh

perilaku yang ditampilkan saat terjadinya interaksi dengan pelanggan. Dengan demikian mengurangi ambiguitas peran terkait dengan posisi *customer-contact employee* dapat menjadi salah satu tantangan terbesar bagi manajemen.

Ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan emosional agen asuransi jiwa (path coefficient = $-.615$, t-statistik = $6.785 > 1.96$, dan *p-value* $.000 < .05$). Saat ambiguitas peran tinggi, agen tidak sepenuhnya memahami tugasnya dalam kaitan dengan aktivitas apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya, dan tingkat kepentingannya (Behrman and Perreault, 1984, Walker, Churchill, and Ford, 1972). Pada saat itulah akan timbul perasaan cemas, frustrasi, dan tegang, yang akan mempengaruhi cara pikir dan perasaan yang tidak menentu, serta membuat kecerdasan emosional tidak dapat berfungsi dengan baik. Semakin tinggi ambiguitas peran, maka akan semakin rendah kecerdasan emosionalnya, demikian sebaliknya.

Kepuasan kerjaagen berpengaruh tidak signifikan terhadap customers perceived service quality (path coefficient = $.009$, t-statistik $.174 < 1.96$, dan *p-value* $.999 > .05$). Kepuasan kerja dipandang merupakan masalah tersendiri yang bersifat pribadi, sedangkan menyajikan kualitas jasa yang baik dipandang merupakan tuntutan profesi, sehingga kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas jasa yang disajikan. Namun korelasi positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin baik pula kualitas jasa yang disajikan.

Self-efficacy agen berpengaruh signifikan terhadap customers perceived service quality (path coefficient $.561$, t-statistik $3.602 > 1.96$), dan *p-value* $.000 < 0.05$). Saat agen merasa lebih yakin terhadap kemampuannya, maka ia akan menjadi lebih proaktif, lebih ulet, serta menampakkan upaya yang lebih besar dalam melayani nasabah, yang akan meningkatkan penilaian nasabah terhadap kualitas jasa yang disajikan. Demikian akan terjadi sebaliknya. *Self-efficacy* dapat meningkatkan atau memperbaiki pilihan seseorang atas aktivitas yang akan dilakukannya, seberapa besar upaya yang akan mereka lakukan dalam menghadapi kendala dan frustrasi, berapa lama mereka akan bertahan dalam menghadapi situasi sulit, dan reaksi emosional mereka sebelum menghadapi suatu tugas atau saat mereka terlibat di dalamnya. Dengan kata lain *self-efficacy* mempengaruhi pola perilaku, motivasi, kinerja, dan reaksi emosional agen (Hjelle and Ziegler, 1992:553). Orang yang mempunyai keyakinan kuat akan kemampuannya dalam

memecahkan masalah, akan bertahan untuk meraih tujuannya saat menghadapi rintangan dan hanya sedikit melancarkan kritik terhadap kekurangan dirinya.

Kecerdasan emosional agen berpengaruh signifikan terhadap *customers perceived service quality* (path coefficient .467, t-statistik 3.069 > 1.96, dan *p-value* .000 < .05). Kemampuan yang baik dalam hubungan intra dan interpersonal membuat agen mampu mengendalikan emosi dengan baik yang mendukung pembinaan hubungan yang baik dengan nasabah, serta meningkatkan penilaian nasabah terhadap kualitas jasa yang disajikan. Demikian akan terjadi sebaliknya. Persyaratan untuk dapat menjalin hubungan yang baik terkandung dalam kecerdasan interpersonal, sebagai bagian dari kecerdasan emosional. Kecerdasan interpersonal adalah kemampuan individu untuk bereaksi terhadap emosi orang lain, dan mencakup baik kemampuan untuk berempati (*empathy*) maupun untuk mempersepsikan emosi orang lain (*perceiving others' emotions*). Untuk dapat membina hubungan sosial yang baik agen membutuhkan empati, yakni kemampuan untuk menempatkan diri pada posisi pelanggan, dalam pengertian bukan hanya memahami apa yang dicari oleh pelanggan, namun juga memahami perasaan yang dialami oleh pelanggan. Empati berarti memahami masalah pelanggan, industri mereka dan masalah yang terkandung di dalamnya. Kecuali empati, agen juga membutuhkan kemampuan untuk membaca emosi pelanggan melalui bahasa tubuhnya (*perceiving other's emotions*), yang merupakan tanda-tanda emosional yang dapat memperkuat ataupun memperlemah arti kata-kata yang diucapkan oleh pelanggan. Beberapa agen menyatakan bahwa pemahaman terhadap emosi nasabah mempengaruhi kinerja penjualan mereka (hasil wawancara, Nopember 2009). Beberapa penelitian menemukan bahwa empati merupakan atribut yang paling penting (Bradley, 1982), sementara penelitian lain menemukan bahwa ketrampilan bergaul (Johnston, 1989), dan motivasi (Kent *et al*, 2001) adalah atribut yang penting untuk lebih memahami nasabah.

Kecerdasan emosional juga mencakup kecerdasan intrapersonal, sebagai suatu kemampuan untuk memahami emosi diri sendiri. Saat berhadapan dengan nasabah, agen juga harus mampu mengendalikan diri, terutama emosinya, agar dapat menghasilkan presentasi penjualan yang baik maupun membina hubungan yang baik dengan nasabah. Pengendalian diri yang baik merupakan salah satu sikap yang menunjukkan profesionalisme seorang agen. Agen perlu menjaga citra dirinya di mata nasabah (*self-awareness*), mampu mengendalikan emosinya sendiri, terutama emosi yang negatif (*self-regulation*), dan mampu memotivasi dirinya sendiri

(*self-motivation*).). Persyaratan untuk dapat menjalin hubungan yang baik terkandung dalam kecerdasan interpersonal, sebagai bagian dari kecerdasan emosional Dengan kondisi kecerdasan emosional yang baik, salah satu dampak yang terlihat adalah terbinanya hubungan yang baik dengan nasabah. Padahal kesempatan menjual di masa depan akan sangat bergantung pada kuatnya ikatan hubungan yang terjalin antara pembeli dan penjual (Crosby *et al.*, 1990).

Implikasi Manajerial

Hasil studi ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan penilaian nasabah terhadap kualitas jasa. Mengurangi ambiguitas peran dari agen menjadi salah satu tantangan terbesar bagi manajer penjualan dalam mengelola *customer-contactemployee*. Ambiguitas peran terbesar tampak bersumber dari perusahaan, maka disarankan agar dilakukan pengkajian ulang serta aturan main yang lebih pasti dari perusahaan, sehingga dapat memperkecil ambiguitas peran yang dirasakan. Agen sendiri juga harus berupaya untuk terus belajar dan memahami berbagai informasi yang dibutuhkan terkait dengan tugasnya. Manajemen juga harus dapat mengelola agen dengan cara yang dapat mempertahankan atau meningkatkan taraf *self-efficacy*. Terkait dengan gambaran *self-efficacy* yang dimiliki agen, keyakinan diri terhadap ketrampilan kerja yang dimiliki tampak paling rendah, meskipun masih tergolong cukup memadai. Mengingat *self-efficacy* dapat ditingkatkan antara lain melalui pelatihan, maka disarankan untuk merancang program pelatihan untuk ketrampilan kerja, sehingga dapat diharapkan meningkatnya *self-efficacy* agen, yang berlanjut pada peningkatan kualitas jasa yang disajikan. Terkait dengan kecerdasan emosional, manajemen juga dapat mengupayakan peningkatan kualitas jasa yang disajikan dengan cara mempertahankan ataupun meningkatkan taraf kecerdasan emosional agen. Secara keseluruhan manajemen diharapkan dapat merekrut dan mempertahankan agen yang mempunyai keyakinan diri (*self-efficacy*) dan kecerdasan emosional tinggi, serta mampu menghadapi konflik peran dan ambiguitas peran dengan baik.

Keterbatasan

Penelitian ini juga tidak terlepas dari kelemahan dan keterbatasan, terutama dalam menghadapi kendala teknis di lapangan. Posisi peneliti yang tidak langsung berhubungan dengan nasabah pada saat pengambilan data, mayoritas sampel yang diambil adalah perempuan, yakni

82.7 % dan laki-laki hanya 17.3 %. Kurangnya keseimbangan dari aspek jenis kelamin ini memungkinkan diperolehnya hasil yang berbeda seandainya diperoleh jumlah responden yang lebih seimbang antara kedua jenis kelamin.

Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan studi perbandingan (*comparative study*) pada 2 jenis perusahaan asuransi, misalnya lokal dan asing, atau pada beberapa perusahaan asuransi. Studi serupa dapat juga dilakukan pada perusahaan jasa lainnya, seperti hotel, restoran, *retailer*, *real estate*, dan lain-lain.

Studi yang dilakukan pada satu organisasi mempunyai kelebihan, namun juga mengandung kelemahan. Guna mencapai generalisasi yang lebih baik, studi serupa dapat juga dilakukan pada beberapa perusahaan dalam industri sejenis, maupun pada jenis industri jasa lainnya, seperti perbankan, hotel, *retail*, rumah sakit, untuk menguji lebih lanjut pengaruh yang dihipotesiskan. Dapat pula digunakan metode riset *longitudinal* ataupun kualitatif yang mungkin lebih banyak menghasilkan temuan dibandingkan pendekatan *cross-sectional*.

Mengingat alat ukur kecerdasan emosional yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian kualitatif, maka sebelum dilakukan penelitian lebih lanjut, perlu dilakukan pengembangan dari alat ukur ini dengan jumlah sampel yang lebih besar.

Penelitian selanjutnya dapat pula menguji isu lain, seperti proses komunikasi, struktur organisasi, gaya manajemen, sosialisasi dan pelatihan karyawan, pengaruh suasana kerja yang guyub, ataupun penggunaan strategi *internal marketing*. Dapat pula diuji peran pihak lain dalam penyajian jasa, seperti *non contact-employee*. Mempelajari isu ini dapat memberikan basis yang lebih kuat bagi akademisi dan praktisi untuk memberikan peramalan atau dugaan terkait dengan manajemen karyawan jasa dan kualitas jasa.

DAFTAR PUSTAKA

Asuransi. *Kompas*, 22 Agustus 2007. 33-40

Bacall, Robert. 2002. *Performance Management*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia

Balser, Deborah, B and Robert N. Stern. 1999. Resistance and Cooperation : A Response to Conflict Over Job Performance. *Human Relations*, Vol. 52. No. 8, pp 1029-1053

- Balsley, Ronald D. and E. Patricia Birsner. 1987. *Selling : Marketing Personified*. Chicago : The Dryden Press
- Baruch, Yehuda and Gedaliahu Harel. Spring 1993. Multi-source Performance Appraisal : An Empirical and Methodological Note. *Public Administration Quarterly*; 17, 1. pp 96-111
- Behrman, Douglas N and William D. Perreault, Jr. 1984. A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing* Vol. 48 (Fall), pp 9-21
- Bettencourt, L.Z. and Brown, S.W. 2003. Role Stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviours in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 4, pp. 394-408.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault. 1990. The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54 (January), pp 71-84
- Brashear, Thomas G., Bellenger, Danny N., Barksdale, Hiram C., Ingram, Thomas N. 1997. Salesperson Behavior : Antecedent and Links to Performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, Iss. 3/4; pg. 177- 183
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson. 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63-77.
- Boles, James, Thomas Brashear, Danny Bellenger, Hiram Barksdale r. 2000. "Relationship Selling Behaviors : Antecedents and Relationship with Performance," *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, Iss. 2/3; pg. 141
- Bonoma, Thomas V. and Bruce H. Clark. 1988. *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6th. Ed. Boston : McGraw-Hill Higher Education
- Chan, Syafruddin. 2003. *Relationship Marketing*. Jakarta ; PT Gramedia Pustaka Utama
- Chaplin, J.P. 1981. *Dictionary of Psychology*. New York : Dell Publishing Co., Inc.
- Challagala, Goutam N and Tasadduq A. Shervani. 1996. Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60 (January), pp 89-105
- Chonko, Lawrence B. 1982. The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experience Role Conflict and Role Ambiguity. *Academy of Management Journal*, Vo 25, No. 2, 452-456.

- Chonko, Lawrence B., Roy D. Howell, and Danny N. Bellenger. 1986. Congruence in Sales Force Evaluations : Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6 (May), 35-48.
- Christiananta, Budiman. 2005. *Materi Kuliah Teori Manajemen*. Surabaya : Program Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Cohen, Andy. 1996. Getting Salespeople in Their Customer's Faces. *Sales and Marketing Management*, 148, pp 37-38
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles. 1990. Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), pp 68-81
- Decenzo, David A and Stephen P. Robbins. 2002. *Human Resource Management*. 7th Ed. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Deeter-Schmelz, Dawn R. and Jane Z. Sojka. 2003. Developing Effective Salespeople : Exploring the Link between Emotional Intelligence and Sales Performance. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11, No. 3, pp. 211-220
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. 10th Ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Durvasula, Srinivas, Antonio C. Lobo, Steven Lysonski, Subhash C. Mehta, Finding the Sweet Spot : A Two Industry Study Using the Zone of Tolerance to Identify Determinant Service Quality Attributes. *Journal of Financial Services Marketing*; Feb 2006; 10,3, pp 244-259
- Durvasula, Srinivas, Steven Lysonsky, Subhash C. Mehta, Buck Peng Tang. Forging Relationship with Services : the Antecedents that Have an Impact on Behavioral Outcomes in the Life Insurance Industry. *Journal of Financial Services Marketing* , Jun 2004; 8,4, pp 314-326
- Evans, K.R. and R.F. Beltramini. 1987. A Theoretical Model of Consumer Negotiated Pricing : An Orientation Perspective. *Journal of marketing*, 51 (April), pp 58-73
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Edisi 2*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fisk, Raymond P, Stephen J. Grove, Joby John. 2008. *Interactive Services Marketing*. 3rd Ed. Boston : Houghton Mifflin Company
- Fitzsimmons, James A and Mona J. Fitzsimmons. 2004. *Service Management : Operations – Strategy – Information – Technology*. 4th. Ed. Boston : McGraw-Hill, Inc.

- Futrell, Charles M. 2008, *Fundamentals of Selling : Customer for Life through Service*. 10th Ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin
- George, Jennifer M and Gareth R. Jones, 2002. *Organizational Behavior*. 3rd. Ed. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Ghozali, Anang. Riset Konsumen Asuransi Jiwa : Asuransi Lokal Masih Dominan. *Marketing*, 03/VII/Maret 2007 : 10-11
- Ghozali, Imam dan Fuad. 2005. *Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 2. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Goleman, Daniel. 2006. *Social Intelligence : The New Science of Human Relationship*. New York : Bantam Dell
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief. 2001.
The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 29, Lss. 2, pp - 165-179
- Greenberg, Jerrold S. 2002. *Comprehensive Stress Management*. 7th Ed. Boston : McGraw-Hill Comp.
- Hafer, John. C. 1993. *The Professional Selling Process*. Minneapolis/St Paul : West Publishing Company
- Hartini, Sri. 2008. *Pengaruh Orientasi Pasar terhadap Inovasi Perusahaan, Kualitas Produk, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan pada Industri Kecil Menengah Mebel Kayu di Jawa Timur*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60, pp. 52-70
- Hartline, Michael D., James G. Maxham III, and Daryl O. McKee. 2000. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64, pp 35-50
- Hjelle, Larry, A and Daniel J. Ziegler. 1992. *Personality Theories : Basic Assumptions, Research and Application*. 3rd. Ed. Singapore : McGraw-Hill International Edition
- Jackson Jr., Donald W., William H. Cunningham, Isabella C.M. Cunningham. 1988. *Selling : The Personal Force Marketing*. New York : John Wiley and Sons.

- James Boles, Thomas, Danny Bellenger, Hiram Barksdale Jr. Relationship selling Behaviours : Antecedents and Relationship with Performance. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Santa Barbara : 2000. Vol. 15, Iss.2/3 : 141
- Jobber, David and Geoff Lancaster. 2000. *Selling and Sales Management*. 5th.Ed. London : Pearson Education Limited
- Jogiyanto dan Willy Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta : BPF
- Johle, Mark C. 2006. Sales Presentation Skill and Salesperson Job Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vo. 21, No. 5, pp. 311-319
- Johnston, Mark W., Joseph F. Hair, Jr. and James Boles. 1989. Why Do Salespeople Fail? *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 9, No. 3, pp 53-58
- Jones, Gareth Rl. 1986. Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (June), pp 262-279
- Knight, Dee K., Hae-Jung Kim, Christy Crutsinger. 2007. Examining the Effects of Role Stress on Customer Orientation and Job Performance of Retail Salespeople. *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vo. 35, No. 5, pp 381-392.
- Koesten, Joy. 2005. Reducing Stress and Burnout for Financial Planners. *Journal of Financial Planning*, 18 (October), pp 64-74
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. 13th. Ed. London : Pearson International Edition.
- Kotter, John P. and James L. Heskess. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*. New York : The Free Press
- Lidstone, John, 1992. *Mencetak Wiraniaga yang Berhasil*. Edisi kedua. Jakarta : Binarupa Aksara
- Lockeman, Bradley D. and John H. Hallaq. 1982. Who Are Your Successful Sales-People. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 10, No. 4, pp 457-472
- Lovelock, Cristopher. 2001. *Services Marketing : People, Tehnology, Strategy*. 4th. Ed. USA : Prentice Hall International Inc.
- Lovelock, Christopher and Jochen Wirtz. 2007. *Services Marketing : People, Technology, Strategy*. 6th. Ed. Singapore : Pearson International Edition
- Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, Hean Tat Keh, Xiongwen Lu. 2005. *Services Marketing in Asia : People, Technology, Strategy*. 2nd. Ed. Singapore : Pearson-Prentice Hall
- Malia Rochma, Prospek Industri Asuransi Jiwa di Indonesia. *Economic Review* no. 210, Desember 2007.

- Marawan, Dewi Wulandari dan Erina Sudaryati. 2001. *Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Prospek Pengembangan Karir Berdasarkan Perbedaan Gender pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Surabaya*. Makalah disampaikan pada Peringatan Dasawarsa Pertama Program Magister Manajemen Universitas Airlangga, Surabaya, 29 September 2001
- Materi Pelatihan Structural Equation Modeling (Pemodelan Persamaan Struktural) Angkatan XII*. 2007. Surabaya : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Airlangga.
- McCull-Kennedy, Janet R and Richard E. Fetter, Jr. An Empirical Examination of the Involvement to External Search Relationship in Services Marketing. *The Journal of Services Marketing*. 2001. Vol. 15, 2, pp 82-93
- Milkovich, George T and John W. Boudreau. 2004. *Personnel Human Resource Management : A Diagnostic Approach*. 5th. Ed. New Delhi : Richard D. Irwin, Inc.
- Mohr, Alexander T and Jonas F. Puck. 2007. Role Conflict, General Manager Job Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs. *European Management Journal*, 25, pp 25
- Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. 1990. *Human Resource Management*. 4th. Ed. Boston : Allyn and Bacon
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. 2002. *Human Resource Management*. 8th. Ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Montague, Nancy. Summer. 2007. The Performance Appraisal : A Powerful Management Tool. *Management Quarterly*; 48, 2.
- Palmer, Adrian. 2001. *Principles of Services Marketing*. 3rd. Ed. London : McGraw-Hill International Edition
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, and Valarie A. Zeithaml. 1990. An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model. *Marketing Science Institute Working Paper Series*. Report No. 90-122. Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Payne, Adrian. 1993. *The Essence of Services Marketing*. Terjemahan : Pemasaran Jasa, oleh Fandy Tjiptono. 2000. Yogyakarta : Penerbit Andi dan Pearson Education
- Pervin, Lawrence A. and Oliver P. John. 1997. *Personality Theory and Research*. 7th. Ed. New York : John Wiley and Sons, Inc. Asia Pte. Ltd.
- Pettijohn, Charles E, Linda S. Pettijohn, and A. J. Taylor. 2002. The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-oriented Selling. *Psychology and Marketing*. Hoboken, Vo. 19, Iss.9; pp 743-751
- Pinkao, Krairoek and Mark Speece. Analysis Papers The Thai Life Insurance Market : Effects of Country of Origin Perceptions on Consumer Expectations. *Journal of Financial Services Marketing*, August 2000 Vol. 5, 2, pp 99-117

- Plank, Richard E. and David A. Reid. 1994. "The Mediating Role of Sales Behaviors : An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIV, Number 3.
- Prabandari, Hanna dan Hery Trianto. 2009. Tebus Polis Lambungkan Klaim.
Bisnis Indonesia, Jum'at, 6 Maret:1
- Prabu Mangkunegara, A.A. Anwar 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama
- Purwanto, B.M.. 2002. "The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 17, No. 2, pp 150-169
- Rajatanavin, Ranchana and Mark Speece. The Sales Force as an Information Transfer Mechanism for New Service Development in the Thai Insurance Industry. *Journal of Financial Services Marketing*. July 2003, Vol. 8, 3, pp 244-258
- Republika on Line. www.republika.co.id. 28 Pebruari 2005. Bisnis Asuransi Tumbuh 20 Persen.
- Rizzo, John R., Robert J. House, and Sidney I. Lirtzman. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (june), 150-63
- Roberts, James A., Richard S. Lapidus, Lawrence B. Chonko. 1997. Salespeople and Stress : The Moderating Role of Locus of Control on Work Stressors and Felt Stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer, 5, 3.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E., and Parker, R.S. (2004). Customer-oriented Selling; Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology and Marketing*, vol. 19 No. 9., pp 743-57
- Sanwong, K. 2008. The Development of 360-Degree Performance Appraisal System : A University Case Study. *International Journal of Management*; 25,1. PP16-22
- Schiffman, Leon G and Leslie Lazar Kanuk. 2000. *Consumer Behavior*. 7th. Ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Schuler, Randall S and Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke-21*. Edisi ke enam Jakarta : Penerbit Erlangga
- Schwepker, Charles H., Jr., O.C. Ferrell, Thomas N. Ingram. 1997. The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in The Sales Force. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 25, Iss. 2; pp. 99-109.
- Singh, Jagdip. 1993. Boundary Role Ambiguity : Facets, Determinants, and Impacts. *Journal of Marketing*. 57 (April), 11-31.

- Soltani, E, R.B. van der Meer, J. Gennard, and M.T. Williams. 2004. HTQM Organisations Adjusted Their Performance Management (Appraisal Systems ? A Study of UK-based TQM-driven Organisations. *The TQM Magazine*; 2004; 16, 6, pp 403-417
- Spiro, Rosann L., Gregory A.Rich, William J.Stanton. 2008. *Management of a Sales Force*. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Sugiarto, Endar. 1999. *Psikologi Pelayanan dalam Industri Jasa*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Susanti, Christina Esti. 2009. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Internal terhadap Kepuasan Kerja Perawat, Organizational Citizenship Behavior, Kualitas Pelayanan Episode of Care, Kepuasan Pasien, dan Minat Perilaku Pasien pada Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Tipe C di Jawa Timur*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya
- Swastha, Basu, 1988. *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta : BPFE
- Taylor, Albert J. , Linda S. Pettijohn and Charles E. Pettijohn. 1999. Sales Person and Sales Managers : A Descriptive Study of Topics and Perceptions of Retail Sales Performance Appraisals. *Human Resource Development Quarterly*; vol. 10 no. 3, pp 271-291
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2005. *Service, Quality and Satisfaction*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Tschohl, John, 1995. Sales Has A Role in Keeping Customers. *The Canadian Manager*, pp 20-29
- Vuorinen, Ismo, Raija Jarvinen, and Uolevi Lehtinen. Content and Measurement of Productivity in the Service Sector : A Conceptual Analysis with an Illustrative Case from the Insurance Business. *International Journal of Service Industry Management*. 1998. Vol. 9, no. 4, pp 377-396
- Walker, James W. 1987. *Human Resource Planning*. USA : Grolier Incorporated
- Weitz, Barton A., Sujan, Harish, Sujan, Mita. 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50 (October), pp 174-191
- Yazid. 2003. *Pemasaran Jasa : Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta : Penerbit Ekonisia
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner and Dwayne D. Gremler. 2009. *Services Marketing : Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5 th. Ed. Boston : McGraw-Hill International Edition