

**ANALISIS PENGARUH PERILAKU PENJUALAN
DAN KEMAMPUAN MENDENGARKAN
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA
TENAGA PENJUAL**

(Studi Pada Tenaga Penjual Yang Menggunakan Sistem
MULTI LEVEL MARKETING Di Kota Semarang)



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

SURYANIASIH SUSILOWATI . C4A002317

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul :

**ANALISIS PENGARUH PERILAKU PENJUALAN DAN KEMAMPUAN
MENDENGAR UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Pada Tenaga Penjual Yang Menggunakan
Sistem *MULTI LEVEL MARKETING* Di Kota Semarang)**

Yang disusun oleh Suryaniasih Susilowati, NIM C4A002317
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 23 Desember 2004

Pembimbing Utama

Drs. Harry Susanto, MMR

Pembimbing Anggota



Dra. Utami Tri S. MBA

Semarang,2004

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

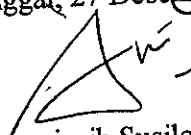
PERYATAAN KEASLIAN TESIS



SERTIFIKASI

Saya, **Suryaniasih Susilowati**, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan atau mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dibuat di Semarang
Pada tanggal, 27 Desember 2004


Suryaniasih Susilowati

Ku persembahkan karya kecil ini kepada :

❖ Bapak dan Ibu tercinta

❖ Mas Ismu dan Keluarga Besar Pasadena

KATA PENGANTAR

Atas berkat rahmat Allah SWT Yang Maha Menghendaki, maka penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul **ANALISIS PENGARUH PERILAKU PENJUALAN DAN KEMAMPUAN MENDENGARKAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi Pada Tenaga Penjual Yang Menggunakan Sistem *Multi Level Marketing* di Kota Semarang).**

Tesis ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, sebagai wujud kepedulian penulis akan perkembangan bisnis *Multi Level Marketing* di kota Semarang.

Dengan selesainya tesis ini berakhir pula masa pendidikan pascasarjana di program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro. Untuk itu, ucapan terima kasih yang tulus dan permohonan maaf penulis sampaikan kepada :

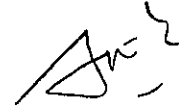
1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Drs. Harry Soesanto. MMR selaku Pembimbing I dan Dra. Utami Tri S. MBA selaku Pembimbing II yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan, sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya tesis ini.
3. Para dosen pada Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro terutama Drs. Daryono Rahardjo. MM yang telah memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan membuka khasanah serta cakrawala berfikir yang baru bagi penulis.
4. Seluruh member MLM di Semarang yang telah bersedia membantu mengisi Questioner dalam penyelesaian tesis ini.
5. Rekan-rekan penulis angkatan XIX pagi : Mirma, Nur, Atik, Yeni, Bagas, Endah, Andre dan Ari *thanks for being my friend...*

6. Seluruh karyawan Tata Usaha dan Perpustakaan terutama Mas Edi dan Bang Toyib atas bantuannya secara teknis dan non teknis.

7. Candra, Ratna dan Luke atas bantuannya dalam hal-hal yang tak terduga.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan karunia-Nya atas segala bantuan dan kemudahan yang penulis terima. Akhirnya, penulis berharap semoga apa yang tertuang dalam tesis ini dapat menjadi informasi yang berguna.

Semarang, 27 Desember 2004



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikasi	iii
Hal Persembahan.....	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Penelitian	7

BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka	8
2.1.1. Konsep Dasar	8
2.1.2. Penelitian Terdahulu	10
2.1.3. Karakteristik Tenaga Penjual	13
2.1.4. Perilaku Penjualan.....	14
2.1.5 Karakteristik Tenaga Penjual dan Perilaku Penjualan	15
2.1.6. Kinerja Tenaga Penjual	16
2.1.7. Perilaku Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual	17

2.1.8. Pemantauan Diri	17
2.1.9. Kemampuan Mendengarkan	19
2.1.10Kemampuan Mendengar dan Kinerja Tenaga Penjual....	21
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.3. Dimensional Variabel	24
2.3.1. Dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual.....	24
2.3.2. Dimensi dari Variabel Perilaku Penjualan	25
2.3.3. Dimensi dari Variabel Pemantauan Diri	25
2.3.4. Dimensi dari Variabel Kemampuan Mendengarkan.....	26
2.3.5. Dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual	27
2.4. Devinisi Operasional Variabel	28

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan	30
3.2. Obyek Penelitian	30
3.3. Jenis dan Sumber Data	30
3.4. Populasi dan Sampel	31
3.5. Metode Pengumpulan Data	33
3.6. Teknik Analisa Data	34

BAB IV. ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan	42
4.2. Data Deskriptif	43
4.3. Proses dan Analisis Data	43
4.4. Pengujian Hipotesis	76
4.5. Kesimpulan Bab.IV	78

BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Pendahuluan	79
5.2. Kesimpulan Hipotesis	81
5.3. Simpulan Masalah Penelitian	84

5.4. Implikasi Teoritis	85
5.5. Implikasi Kebijakan Manajemen	88
5.6 Keterbatasan Penelitian	89
5.7. Agenda Penelitian Mendatang	90

REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Perbedaan Penjualan Langsung dan Multi Level Marketing	9
Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis Terdahulu Oleh Wardani (2002)...	11
Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran Teoritis Terdahulu Oleh Barker (1999)	12
Gambar 2.4 : Kerangka Pemikiran Teoritis Terdahulu Oleh Ramsey dan Sohi	13
Gambar 2.5 : Kerangka Pemikiran Teoritis	23
Gambar 2.6 : Dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual	24
Gambar 2.7 : Dimensi dari Variabel Perilaku Penjualan	25
Gambar 2.8 : Dimensi dari Variabel Pemantauan Diri	26
Gambar 2.9 : Dimensi dari Kemampuan Mendengarkan	27
Gambar 2.10 : Dimensi dari Kinerja Tenaga Penjualan	28
Gambar 4.1 : Garis Besar Bab IV	42
Gambar 4.2 : Analisis Konfirmatori Karakteristik Tenaga Penjual dan Peman Tauan Diri	47
Gambar 4.3 : Analisis Konfirmatori Perilaku Penjualan dan Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjualan	52
Gambar 4.4 : Structural Equation Model	57
Gambar 5.1 : Garis Besar Bab V	77

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Definisi Operasional Variabel	29
Tabel 3.1 : Indikator Justifikasi Dalam AMOS	39
Tabel 4.1 : Data Deskriptif Responden	43
Tabel 4.2 : Matriks Kovarians Data	44
Tabel 4.3 : Indeks Kesesuaian Model Analisis Konfirmatori Karakteristik dan Pemantauan Diri	49
Tabel 4.4 : Standarized Regression Weight Karakteristik dan Pemantauan Diri	51
Tabel 4.5 : Indeks Kesesuaian Model Perilaku Penjualan, Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjual	54
Tabel 4.6 : Standarized Regression Weight Perilaku Penjualan, Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjual	55
Tabel 4.7 : Indeks Kesesuaian Model Structural Equation Model	58
Tabel 4.8 : Standarized Regression Weight Structural Equation Model	60
Tabel 4.9 : Penilaian dan Normalitas Data	62
Tabel 4.10 : Descriptive Statistics	64
Tabel 4.11 : Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis	65
Tabel 4.12 : Hasil Perhitungan Jumlah Standarized Loading	67
Tabel 4.13 : Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standarized Loading	68
Tabel 4.14 : Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Error	68
Tabel 4.15 : Hasil Perhitungan Composite Reliability & Variance Extracted ..	71
Tabel 4.16 : Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung	72
Tabel 4.17 : Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung	73
Tabel 4.18 : Nilai Standarized Residual Covariance	75
Tabel 4.19 : Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	78
Tabel 5.1 : Implikasi Teoritis	87

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Bisnis penjualan secara langsung dengan sistim pemasaran berjenjang (*Multi Level Marketing / MLM*) mulai berkembang di Indonesia sejak sepuluh tahun yang lalu. Setelah krisis moneter, pertumbuhan perusahaan *Multi Level Marketing* sangatlah pesat. (Herin 2002; p. 18-19). Tidak kurang dari 200 perusahaan yang bergerak di bidang MLM. Data dari Asosiasi Penjualan Langsung Indonesia menyebutkan terdapat 53 perusahaan yang menjadi anggota APLI dan 147 perusahaan bukan anggota APLI. Jumlah tenaga penjualnya sekitar 2,9 juta (Santoso, 2003, p. 273).

Multi Level Marketing adalah salah satu metode dari perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasaran produknya melalui pengembangan pemasaran langsung secara mandiri (*independent*), tanpa campur tangan dari perusahaan. Target penjualan ditentukan sepenuhnya oleh distributor independen dan jaringan penjual langsung yang dikembangkannya. Sementara imbal jasa dalam bentuk insentif/komisi ditetapkan oleh perusahaan produsen secara berjenjang sesuai dengan jumlah volume penjualan yang diberitahukan pada distributor sejak mereka mendaftarkan diri sebagai calon anggota (Soeratman, 2002 , p.259).

MLM adalah suatu metode bisnis alternatif yang berhubungan dengan pemasaran. Perhatian utama dari MLM adalah menentukan cara terbaik untuk menjual produk dari suatu perusahaan melalui inovasi di bidang pemasaran. Konsep MLM adalah

memperpendek jalur-jalur yang ada pada sistem penjualan konvensional dengan cara mempersingkat jarak antara produsen dan pelanggan (Santoso, 2003 ; p. 28).

Sistem penjualan dengan model *Multi Level Marketing* ini dapat memotong biaya pemasaran dan distribusi sebanyak 60% dari pemasaran dan memberikan kepada tenaga penjual dari perusahaan MLM tersebut yang ditentukan dengan sistem berjenjang (Harefa, 1999 ; p. 4).

Melihat dari sistem yang dikembangkan dalam bisnis *Multi Level Marketing* tersebut diatas, maka dapat dilihat bahwa peran tenaga penjual sangatlah penting dalam melakukan serangkaian proses penjualan. Peran dari tenaga penjual dalam bisnis *Multi Level Marketing* adalah : sebagai distributor, merekrut anggota baru, dan mempromosikan produk . Hal tersebut dikarenakan dalam bisnis *Multi Level Marketing* ini penjualan dilakukan secara *face to face* dan tidak dilokasi retail yang tetap, sehingga kesetiaan terhadap seorang tenaga penjual dan kemampuan berkomunikasi secara baik, tepat dan benar sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan yang baik dan berkelanjutan dengan pelanggan maupun *down line* (Soeratman, 2002 ; p. 257-258).

Dalam bisnis *Multi Level Marketing*, perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam aktifitas penjualan. Bentuk-bentuk dari perilaku penjualan yang dilakukan meliputi : *prospecting, fact finding, selling* dan *servicing costumer*. Aktifitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. (Brashear, Bellenger, Braksdale and Ingram, 1997, p. 4).

Karena proses pemasaran yang independen dimana kegiatan pemasaran, distribusi maupun target penjualan ditentukan oleh para pelaku bisnis itu sendiri tanpa campur

tangan dari pihak perusahaan maka karakteristik tenaga penjual harus mendapat perhatian. Tansu (1999, p. 102) menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya.

Untuk bisa menjadi penjual yang baik dalam bisnis *Muli Level Marketing*, tenaga penjual harus mampu untuk melakukan pemantauan terhadap dirinya sehingga tercipta kontrol yang baik dalam melakukan usaha penjualan. Kesesuaian komunikasi antara tenaga penjual dan pelanggan tergantung pada pengetahuan tenaga penjual tentang pelanggan dan kemampuannya untuk memantu perilaku dirinya sendiri untuk dapat memenuhi harapan pelanggannya. Artinya tenaga penjual *Multi Level Marketing* yang memiliki pengetahuan tentang pelanggannya dan mampu memantau perilakunya sendiri selama berinteraksi dengan pelanggan akan dapat mengerti keinginan-keinginan yang disampaikan oleh pelanggan dan dapat meresponnya dengan cepat.

Jika aspek komunikasi telah dikuasai dengan baik, maka volume penjualan akan naik. Dalam komunikasi yang baik, tenaga penjual dituntut untuk mampu mendengarkan segala sesuatu yang berkaitan dengan usaha penjualannya. Dijelaskan oleh Main (1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p.15) bahwa aspek penting dari proses komunikasi adalah kemampuan mendengarkan. Kemampuan mendengarkan akan menentukan atau memberi pengaruh pada jumlah informasi yang bisa didapatkan dari pelanggan, sehingga memudahkan tenaga penjual *Multi Level Marketing* dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang merupakan tujuan penjualan.

Pemilihan obyek penelitian berupa tenaga penjual pada bisnis penjualan langsung yang menerapkan sistem *Multi Level Marketing* dikarenakan pada kegiatan penjualannya tidak terdapat campur tangan perusahaan, dilakukan secara *face to face* dan tidak dilokasi retail yang tetap, sehingga kesetiaan terhadap seorang tenaga penjual dan kemampuan berkomunikasi secara baik, tepat dan benar sangat dibutuhkan untuk membangun hubungan yang baik dan berkelanjutan dengan pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualannya..

I.2. Perumusan Masalah

Dalam penerapan strategi *Multi Level Marketing*, faktor tenaga penjual memiliki peran yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan mereka dituntut untuk dapat memenuhi “target penjualan” sekaligus membangun hubungan (*relationship*) dan citra perusahaan melalui pelayanan yang mereka berikan pada pelanggan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wardani (2002, p. 293) yang menyatakan bahwa sebagian besar hasil kinerja penjualan dari perusahaan berasal dari kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan yang interaktif dengan pelanggannya (Beatty et al, 1996 dalam Soertaman, 2002, p. 257). Dengan demikian, pada perusahaan yang menerapkan strategi pemasaran secara *Multi Level Marketing*, peran tenaga penjual sangatlah menonjol dalam meningkatkan pendapatan perusahaan.

Perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam aktifitas penjualan. Aktifitas-aktifitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku penjualan meliputi : *prospecting, fact finding, selling dan servicing costumer*. Aktifitas yang berhubungan secara langsung pada

penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya. (Brashear, Bellenger, Braksdale and Ingram, 1997, p. 4).

Tansu (1999, p. 102) menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya.

Synder (1974) dalam Bebeko (1990, p.3) menyebutkan karakteristik tenaga penjual yang dapat berpengaruh terhadap interaksinya dengan pelanggan adalah pemantauan diri. Kesesuaian komunikasi antara tenaga penjual dan pelanggan tergantung pada pengetahuan tenaga penjual tentang pelanggan dan kemampuannya untuk memantau perilaku untuk memenuhi harapan pelanggannya. Tenaga penjual *Multi Level Marketing* yang memiliki pengetahuan tentang pelanggannya dan mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan pelanggan akan dapat mengerti keinginan-keinginan yang disampaikan pelanggannya dan dapat meresponnya dengan cepat.

Aspek penting dari proses komunikasi adalah kemampuan mendengarkan (Main, 1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p.15). Kemampuan mendengarkan akan menentukan atau memberi pengaruh pada jumlah informasi yang bisa didapatkan dari pelanggan, sehingga memudahkan tenaga penjual *Multi Level Marketing* dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang merupakan tujuan penjualan.

Hal-hal tersebut diatas sangatlah penting diperhatikan mengingat bahwa *Multi Level Marketing* memiliki keterbatasan dalam penjualan dan pengiklanan. Dengan kondisi ini maka peran tenaga penjual menjadi sangat penting dalam mengenalkan

produk maupun menjaga kesetiaan pelanggan untuk meningkatkan kinerjanya (Soeratman, 2002, p. 257).

Sedangkan menurut Machintosh & Lochsin (1997) dalam Soeratman (2002, p. 257), penelitian yang menguji masalah-masalah yang berkaitan dengan *Multi Level Marketing* sangatlah sedikit yang membuktikan pengaruh kemampuan tenaga penjual dengan kinerjanya secara signifikan.

Oleh sebab itu perumusan masalah yang diambil dalam tulisan ini adalah : Bagaimana pengaruh karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri dan kemampuan mendengarkan terhadap kinerja tenaga penjual pada perusahaan *Multi Level Marketing*.

I.3. Tujuan dan Kegunaan penelitian

I.3.1. Tujuan Penelitian

Untuk mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual pada perusahaan yang menerapkan strategi penjualan *Multi Level Marketing*. Sehingga sesuai dengan perumusan masalah yang telah ditulis diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan.
2. Untuk menganalisis pengaruh perilaku penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan.

4. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan mendengarkan terhadap kinerja tenaga penjual.

I.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi akademisi, agar dapat menambah wacana baru dalam bidang pemasaran, khususnya mengenai kinerja tenaga penjual pada perusahaan *Multi Level Marketing*.
2. Bagi praktisi, pihak manajemen, maupun pelaku bisnis *Multi Level Marketing*, agar dapat meningkatkan kinerjanya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

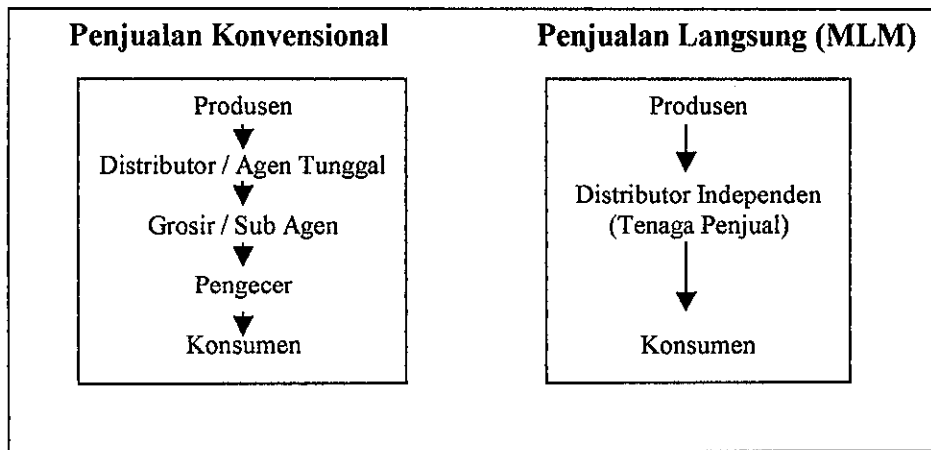
2. 1. Telaah Pustaka

2.1.1. Konsep dasar

Multi Level Marketing merupakan salah satu metode yang diterapkan oleh perusahaan (produsen) untuk memasarkan produknya melalui pengembangan penjualan langsung secara mandiri (*independent*) tanpa campur tangan sepenuhnya dari perusahaan. Target penjualan sepenuhnya ditentukan oleh distributor independen dan jaringan penjual langsung yang dikembangkannya. Imbal jasa yang diperoleh dalam bentuk bonus, komisi atau insentif yang ditetapkan oleh perusahaan (produsen) secara berjenjang sesuai dengan jumlah nilai penjualan.

Menurut Santoso (2003 ; p. 28) MLM adalah suatu metode bisnis alternatif yang berhubungan dengan pemasaran. Perhatian utama dari MLM adalah menentukan cara terbaik untuk menjual produk dari suatu perusahaan melalui inovasi di bidang pemasaran. Konsep MLM adalah memperpendek jalur-jalur yang ada pada sistem penjualan konvensional dengan cara mempersingkat jarak antara produsen dan pelanggan. Perbedaan MLM dan penjualan konvensional dapat dilihat pada gambar 2.1 dan 2.2 berikut ini :

Gambar 2.1
Pebedaan Penjualan Langsung dan MLM



Sumber : Santoso (2003)

Perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam aktifitas penjualan. Aktifitas-aktifitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku penjualan meliputi : *prospecting, fact finding, selling dan servicing costumer*. Aktifitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya. (Brashear, Bellenger, Braksdale and Ingram, 1997, p. 4).

Tansu (1999, p. 102) menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya.

Synder (1974) dalam Bebko (1990, p.3) menyebutkan karakteristik tenaga penjual yang dapat berpengaruh terhadap interaksinya dengan pelanggan adalah pemantauan diri. Kesesuaian komunikasi antara tenaga penjual dan pelanggan tergantung pada pengetahuan tenaga penjual tentang pelanggan dan kemampuannya untuk memantau

perilaku untuk memenuhi harapan pelanggannya. Tenaga penjual *Multi Level Marketing* yang memiliki pengetahuan tentang pelanggannya dan mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan pelanggan akan dapat mengerti keinginan-keinginan yang disampaikan pelanggannya dan dapat meresponnya dengan cepat.

Aspek penting dari proses komunikasi adalah kemampuan mendengarkan (Main, 1983 dalam Comer dan Drollinger, 1999, p.15). Kemampuan mendengarkan akan menentukan atau memberi pengaruh pada jumlah informasi yang bisa didapatkan dari pelanggan, sehingga memudahkan tenaga penjual *Multi Level Marketing* dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang merupakan tujuan penjualan.

Hal-hal tersebut diatas sangatlah penting diperhatikan mengingat bahwa *Multi Level Marketing* memiliki keterbatasan dalam penjualan dan pengiklanan. Dengan kondisi ini maka peran tenaga penjual menjadi sangat penting dalam mengenalkan produk maupun menjaga kesetiaan pelanggan untuk meningkatkan kinerjanya (Soeratman, 2002, p. 257).

2.1.2. Penelitian Terdahulu

Adapun dasar-dasar yang digunakan pada penelitian ini diadopsi dari beberapa jurnal seperti terlihat dibawah ini :

- 1. Adaptive Selling : Conceptualization, measurement, and Nomological Validity.(Rosann L Spiro dan Barton A. Weitz , 1990).**

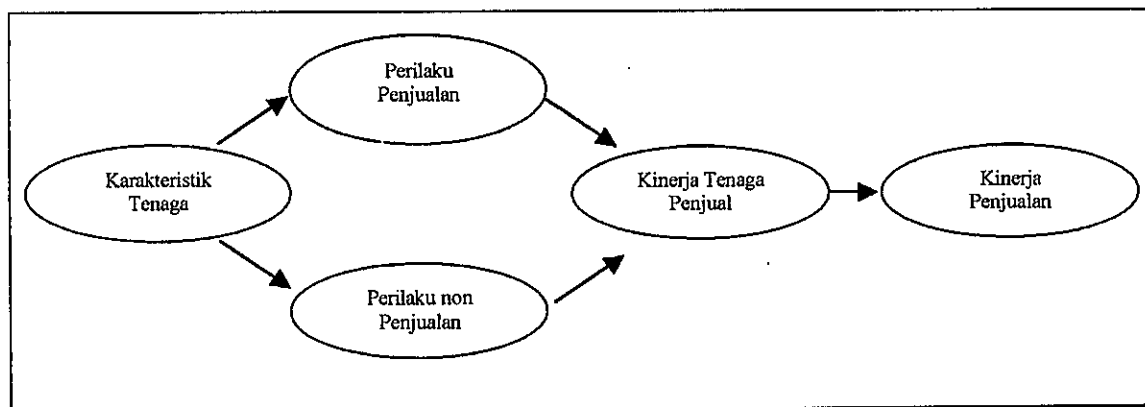
Hasil : Pemantauan diri “modifikasi presentasi diri” berkorelasi signifikan dgn penilaian kinerja penjualan secara subyektif namun tidak dgn penilaian kinerja secara obyektif, pemantauan diri “sensitifitas thd individu lain” tidak

berpengaruh signifikan thd penilaian kinerja secara subyektif maupun obyektif. Menggunakan Analisis faktor konfirmatori dan korelasi.

2. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan Relevansinya Terhadap Peningkatan kinerja Penjualan (Dyah Suryani Kusuma Wardani, 2002).

Hasil : Karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan. Perilaku penjualan terbukti memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Menggunakan alat analisis SEM.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian Terdahulu Oleh Wardani (2002)

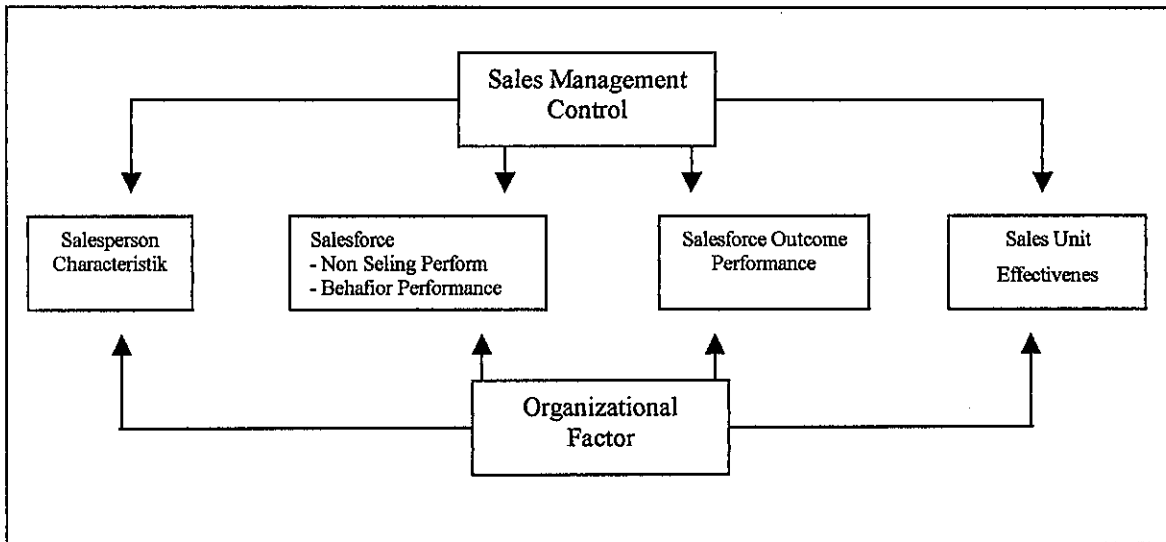


Sumber : Wardani (2002)

3. Benchmarks of Successful Salesforce Performance (A. Tansu Barker, 1999).

Hasil : Karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya . Alat analisis yang digunakan adalah MANOVA.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian Terdahulu Oleh Barker (1999)

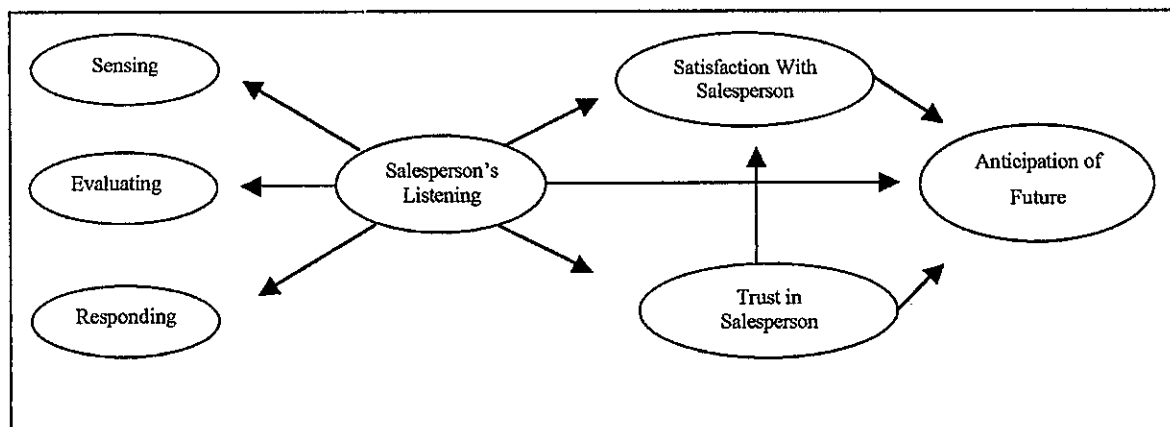


Sumber : Barker (1999)

4. Listening To Your Customer : Impact of Preceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes (Rosemary P. Ramsey dan Ravipreet S. Sohi, 1997).

Hasil : Persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja relasional. Ketika pelanggan merasa bahwa tenaga penjual mendengarkan apa yang disampaikannya, hal ini meningkatkan kepercayaan mereka terhadap tenaga penjual tersebut. Menggunakan alat analisis ERLS.

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian Terdahulu Oleh Ramsey dan Sohi (1997)



Sumber : Ramsey dan Sohi (1997)

2.1.3. Karakteristik tenaga penjual

Karakteristik dari tenaga penjual yang efektif adalah mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya (Tansu, 1999 ; p. 102). Dalam studinya, Tansu mengatakan bahwa tenaga penjual yang berkinerja tinggi lebih inovatif dan kreatif. Mereka juga terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih baik, serta lebih “berani” dalam mengambil resiko.

Organisasi penjualan (perusahaan) yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik : mempunyai motivasi yang tinggi, mempunyai semangat untuk berprestasi, kreatif, imajinatif, terstimulasi dan menyukai tantangan. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan juga memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas perusahaan (Piercy, Cravens dan Morgan , 1997 ; p. 57).

Karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh besar terhadap kinerja tenaga penjual (Tansu, 1999 ; p . 97).

2.1.4. Perilaku Penjualan

Aktivitas-aktivitas dalam penjualan terdiri atas kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan, untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta menggunakan pertemuan yang telah dilakukan untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjual juga harus mampu memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pelanggannya. (Tansu, 1999 ; p. 100).

Aktivitas penjualan lainnya adalah pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan dari produk, mengetahui pemakaian dan fungsi produk, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usahanya mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut (Wardani, 2002 ; p.297).

Sedangkan perilaku penjualan menurut Brashear, Bellenger, Braksdale dan Ingram (1997, p. 4), termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku penjualan meliputi : *prospecting, fact finding, selling dan servicing costumer*. Aktifitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

2.1.5. Karakteristik Tenaga Penjual dan Perilaku Penjualan

Tenaga penjual yang mempunyai karakteristik berorientasi pada pelanggan dapat mengembangkan kerjasama yang lebih baik dengan pembeli (pelanggan) daripada tenaga penjual yang tidak mempunyai karakteristik tersebut diatas. Hal itu memberi pengaruh yang positif terhadap pengembangan kerjasama antara penjual dan pembeli (Williams dan Attaway, 1996 ; p. 44). Menurut Tansu (1999 ; p . 97) karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh besar terhadap kinerja tenaga penjual.

Menurut (Piercy, Cravens dan Morgan , 1997 ; p. 57) organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh motivasi yang tinggi dari tenaga penjualnya. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas penjualan dari perusahaan. Melalui pemahaman tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, tenaga penjual dapat menerapkan strategi penjualan melalui pendekatan-pendekatan tersebut diatas sehingga dapat membangun kerjasama dengan pembelinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki karakteristik semakin baik akan memiliki perilaku penjualan yang baik pula (Wardani, 2002 ; p.296).

Dari telaah pustaka tersebut diatas, maka dapat diambil sebuah hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku penjualannya.

2.1.6. Kinerja Tenaga penjual

Kata kinerja dapat diartikan sebagai : sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja (Lukman dkk dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995, p.503)). Kinerja mungkin akan lebih penting dalam konteks *sales* (penjualan), hal tersebut dikarenakan kinerja tenaga penjual sering berhubungan langsung dengan pendapatan dari perusahaannya.

Karena menurut Challaggalla dan Shervani (1996, p. 95), kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat mencapai target yang telah dibebankan kepada dirinya. Kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas ataupun pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab secara efektif. Kinerja karyawan atau tenaga penjual mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ataupun hasil kerja adalah perwujudan dari hasil karya seorang pekerja. Kinerja tenaga penjual ini dapat berupa pencapaian terhadap kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaannya.

Sedangkan menurut Tansu (1999, p ; 96), kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh oleh tenaga penjual. Dari penelitian yang telah dilakukannya disebutkan bahwa pencapaian kinerja dapat diukur dari kemampuannya memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit yang tinggi serta dapat merespon dan meningkatkan penjualan produk-produk baru.

2.1.7. Perilaku Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual

Hasil kinerja tenaga penjual tersebut sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjual itu sendiri dalam menciptakan keunggulan dalam bersaing meraih tujuan dan menghadapi persaingan.

Lebih lanjut Walker (1998, p. 61 dalam Wardani 2002, p.293-297) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia yang lebih efektif dibanding pesaingnya. Kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan dengan meningkatkan perilaku penjualan.

Barker (1999, p.97) menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan melalui variabel perilaku penjualan dan perilaku non penjualan.

Dari telaah pustaka tersebut diatas, maka dapat diambil sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Semakin tinggi perilaku penjualan, maka semakin tinggi
Kinerja tenaga penjual.**

2.1.8. Pemantauan Diri

Saldow dan Thomar (1984) dalam Miles, Arnold dan Nash (1990, p. 21) menyatakan bahwa kesuksesan penjualan tergantung pada interaksi antara pembeli dan penjual yang ditentukan oleh tingkat komunikasi relasional. Dalam interaksi ini akan dipengaruhi oleh karakteristik individu dan situasi penjualan yang ada. Synder (1974) dalam Beeko (1990, p.3) menyebutkan karakteristik tenaga penjual yang dapat berpengaruh terhadap interaksinya dengan pelanggan adalah pemantauan diri. Kesesuaian

komunikasi antara tenaga penjual dan pelanggan tergantung pada pengetahuan tenaga penjual tentang pelanggan dan kemampuannya untuk memantau perilaku untuk memenuhi harapan pelanggannya. Artinya tenaga penjual yang memiliki pengetahuan tentang pelanggannya dan mampu memantau perilakunya selama berinteraksi dengan pelanggan akan dapat mengerti keinginan-keinginan yang disampaikan pelanggan dan dapat meresponnya dengan cepat.

Dabbs, Evans, Hopper dan Purvis (1980) dalam Kolb (1998, p.266) menyatakan bahwa pemantauan diri merupakan gaya komunikasi strategi. Penelitian oleh Sypher, Bostrom dan Seibert (1989, p.298) menguji hubungan antara pemantauan diri dengan aspek penting dari proses komunikasi yaitu kemampuan mendengarkan menggunakan responden tenaga penjual, menemukan bahwa pemantauan diri berkorelasi positif dengan kemampuan mendengarkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki pemantauan diri yang tinggi, merespon isyarat dari pelanggan dan menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan tersebut, dengan cara mendengarkan permasalahan yang ada. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemantauan diri tenaga penjual akan menghasilkan kemampuan mendengarkan yang semakin tinggi pula. Duran dan Spitzberg (1995) dalam Kolb (1998, p.266) menyimpulkan bahwa pengetahuan komunikasi dan pemantauan diri merupakan inti dari keyakinan seseorang oleh kemampuannya melakukan komunikasi dalam mencapai hasil yang positif.

Selanjutnya menurut Castalberry dan Shepherd (1993, p. 40) pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang melakukan pemantauan diri akan memfokuskan perhatiannya pada pelanggan

dimana dalam penelitian mereka individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, lebih tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain.

2.1.9. Kemampuan Mendengarkankan

Definisi dari kata mendengarkankan adalah sebuah kegiatan yang bersifat fisikal dimana seseorang menerima, memperhatikan dan memahami suara (Barker, p. 44 dalam Haryani, 2001, p. 242). Definisi tersebut mempunyai arti bahwa mendengarkankan membutuhkan konsentrasi penuh pikiran untuk mendapatkan interpretasi terhadap pesan yang disampaikan. Mendengarkankan tidak hanya menggunakan indra pendengaran saja, tapi juga menggunakan pikiran.

Sedangkan menurut Castleberry dan Shepherd (1993, p. 36), mendengarkankan apabila dikaitkan dengan kegiatan penjualan adalah sebuah proses kognitif dari merasakan, menginterpretasikan, mengevaluasi, dan merespon secara aktif pesan verbal dan non verbal dari pembeli ataupun pelanggan. Kegiatan mendengarkankan dibutuhkan oleh tenaga penjual untuk memahami dan merespon secara penuh terhadap kebutuhan pelanggan.

Kemampuan mendengarkankan akan menentukan atau memberi pengaruh pada jumlah informasi yang bisa didapatkan dari pelanggan, sehingga memudahkan tenaga penjual *Multi Level Marketing* dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang merupakan tujuan penjualan.

Oleh Ramsey dan Sohi (1997, p.128) dan Drollinger dan Comer (1997) dalam Castleberry, Shepherd dan Rednour (1999, p.31), kemampuan mendengarkankan

ditunjukkan secara empiris terdiri dari tiga dimensi yang berlainan yaitu *sensing* (penerimaan pesan secara aktual), *evaluating* (mengartikan dan menilai pesan) dan *responding* (pemberian jawaban atau reaksi yang tepat atas pesan yang disampaikan). Dimensi ini menunjukkan tahap proses kemampuan mendengarkan.

Dengan demikian jika ingin menghasilkan *feedback*, tenaga penjual harus aktif menjadi pendengar yang memberikan konsentrasi penuh terhadap apa yang diutarakan oleh pelanggan dan menunjukkan ketertarikan pada apa yang disampaikan oleh pelanggan. Dalam penelitian ini kemampuan mendengarkan dikaji sebagai variabel yang dipengaruhi oleh sifat-sifat kemampuan menyesuaikan diri dalam menjual. Dengan mendengarkan pelanggan yang potensial tenaga penjual akan dapat menentukan dan memenuhi kebutuhan pelanggannya. Untuk itu tenaga penjual harus termotivasi untuk mendengarkan dan memiliki pengetahuan yang cukup dalam persoalan subyek diskusi.

Pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkan, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang melakukan pemantauan diri akan memfokuskan perhatiannya pada pelanggan dimana dalam penelitian mereka individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, lebih tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain (Castelberry dan Shepherd, 1993, p. 40)

**H3 : Semakin tinggi pemantauan diri yang dilakukan tenaga penjual
maka semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.**

2.1.10. Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Penjualan

Dapat dikatakan kemampuan mendengarkan tenaga penjual *Multi Level Marketing* merupakan kunci untuk membangun relasi yang baik dengan pelanggan, dan memperoleh informasi. Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat dan mendapatkan informasi mengenai pelanggan, baik pengetahuan mengenai bisnis, kepribadian, nilai-nilai dan perhatian pelanggan juga informasi yang lebih relevan.

Studi yang dilakukan oleh Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p.31) bertujuan untuk meneliti hubungan antara kemampuan mendengarkan dengan kinerja tenaga penjual industrial. Variabel independen yang digunakan adalah kemampuan mendengarkankan dengan indikator penerimaan pesan secara aktual (*sensing*), kemampuan mengartikan dan menilai pesan (*processing*) dan memberikan jawaban yang tepat atas pesan yang disampaikan (*responding*) sedangkan untuk variabel dependen yang digunakan adalah kinerja yang ditunjukkan melalui keseluruhan kinerja tenaga penjual, keseluruhan volume penjualan, kualitas presentasi penjualan, dan prospek dengan pelanggan baru. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan dukungan terhadap hasil penelitian Shepherd, Castleberry dan Ridnour, 1997 dalam Castleberry, Shepherd, Ridnour (1999, p.34) yaitu bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mendengarkankan akan memiliki kinerja yang lebih baik, daripada tenaga penjual yang memiliki kemampuan mendengarkankan rendah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ramsey dan Sohi (1997, p.133) bertujuan untuk meneliti pengaruh perilaku mendengarkan tenaga penjual terhadap kinerja dengan melihat dari sisi persepsi pelanggan menggunakan responden pembeli mobil baru, menemukan bahwa persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual

memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Ketika pelanggan merasa bahwa tenaga penjual mendengarkan apa yang disampaikan, hal ini meningkatkan kepercayaan mereka terhadap tenaga penjual tersebut.

Persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual juga diketahui berpengaruh positif terhadap antisipasi pelanggan pada interaksi selanjutnya. Lebih lanjut penelitian ini menyebutkan bahwa dengan timbulnya kepercayaan dari persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkan tenaga penjual, akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Penelitian oleh Ingram, Schwepker dan Hutson (1992) dalam Comer dan Drollinger (1999, p.15) terhadap tenaga penjual perindustrian menemukan bahwa alasan penting ketidaksesuaian tenaga penjual adalah karena mereka tidak mampu mendengarkan pelanggannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual *Multi Level Marketing* yang memiliki kemampuan mendengarkan, akan mendapatkan kemudahan dalam mencari informasi tentang pelanggan yang nantinya dapat disampaikan ke perusahaan (*Up line*) dan membantu dalam memenuhi kebutuhan pelanggan mereka dengan lebih baik, juga dapat meningkatkan interaksi yang baik antara tenaga penjual *Multi Level Marketing* dan pelanggan, sehingga proses dan tujuan dapat tercapai.

Mendengarkan adalah komponen penting dalam penjualan. Oleh sebab itu tenaga penjual perlu mendengarkan pelanggan mereka untuk mengembangkan hubungan yang lebih baik (Farrant, 1996 dalam Ramsey dan Sohi, 1997 p. 129). Kemampuan mendengarkan yang baik akan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan pada tenaga penjual.

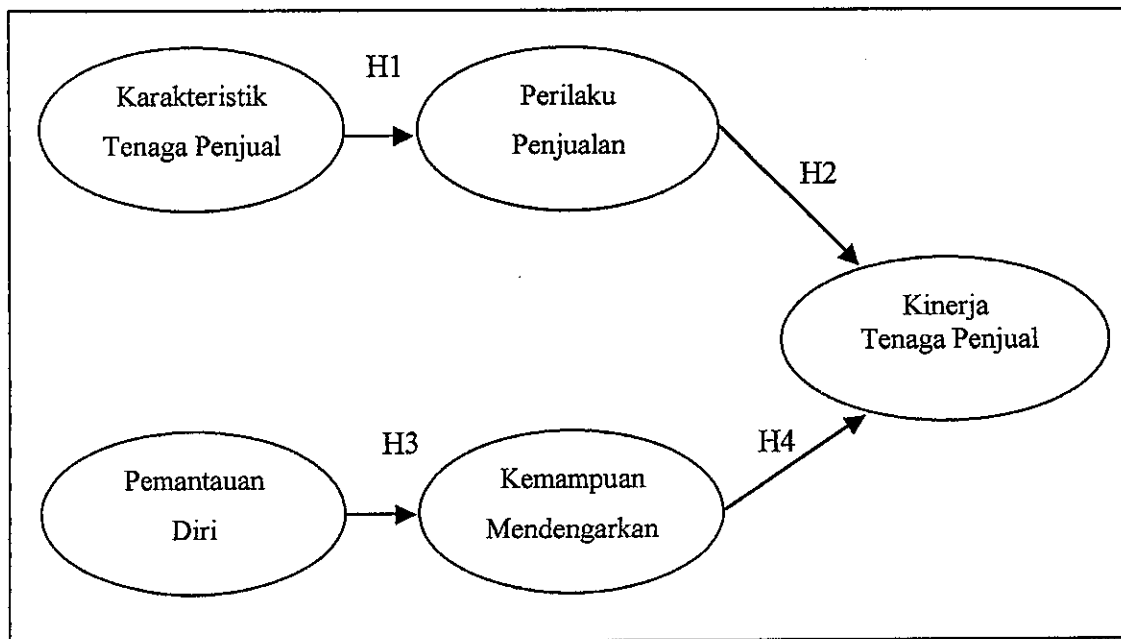
Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat diambil sebuah hipotesis sebagai berikut:

**H4 : Semakin tinggi kemampuan mendengarkan tenaga penjual
maka semakin tinggi pula kinerja tenaga penjual.**

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka mengenai Karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri, kemampuan mendengarkan dan kinerja tenaga penjual, maka kerangka pemikiran teoritisnya adalah seperti pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Tansu (1999, p. 95-104) ; Lennox dan Wolfe (1984) dalam Spiro dan Weitz (1990, p.65) ; Goolsby Lagace dan Boorum (1992, p.58) ; Ramsey dan Sohi (1997, p.128) ; Drolinger dan Comer (1997) dalam Castleberry, Sheperd dan Ridnour (1999, p. 31) ; Kohli, Servani, Challagala (1998, p. 272)

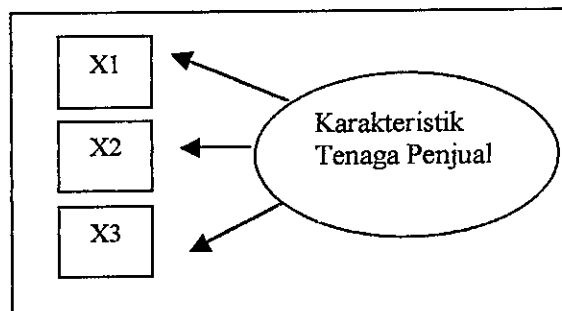
Berdasarkan gambar 2.1 diatas maka kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh perilaku penjualan dan kemampuan mendengarkan. Sedangkan perilaku penjualan dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual, kemampuan mendengarkan dipengaruhi oleh pemanatuan diri.

2.3. Dimensional Variabel

2.3.1. Dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual

Variabel karakteristik tenaga penjual dibentuk dari beberapa dimensi, yaitu : motivasi bekerja, orientasi pada kelompok (*group*) dan orientasi pada pelanggan. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.6
Dimensi-dimensi Karakteristik Tenaga Penjual



Keterangan :

X1 : Motivasi bekerja

X2 : Orientasi pada kelompok (*group*)

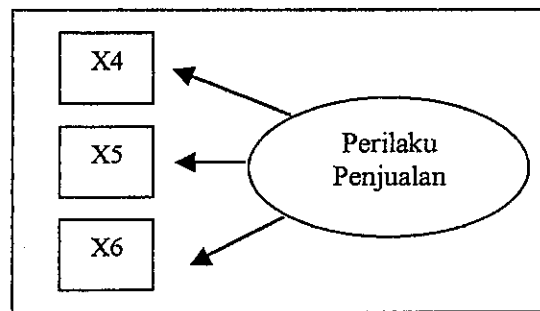
X3 : Orientasi pada pelanggan

Sumber : Tansu (1999, p. 95-104)

2.3.2. Dimensi dari Variabel Perilaku Penjualan

Variabel perilaku penjualan dibentuk dari beberapa dimensi, yaitu : Pengetahuan teknis, kemampuan menjual, dan kemampuan berkomunikasi. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.7
Dimensi-dimensi Perilaku Penjualan



Keterangan :

X4 : Pengetahuan teknis

X5 : Kemampuan menjual

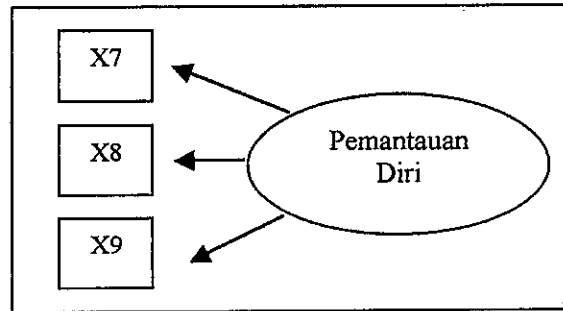
X6 : Kemampuan berkomunikasi

Sumber : Tansu (1999, p. 95-104)

2.3.3. Dimensi dari Variabel Pemantauan Diri

Variabel pemantauan diri dibentuk dari beberapa dimensi, yaitu :. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.8
Dimensi-dimensi Pemantauan Diri



Keterangan :

X7 : Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan.

X8 : Sensitivitas terhadap perilaku pelanggan.

X9 : Kemampuan mengatasi perbedaan antara situasi penjualan.

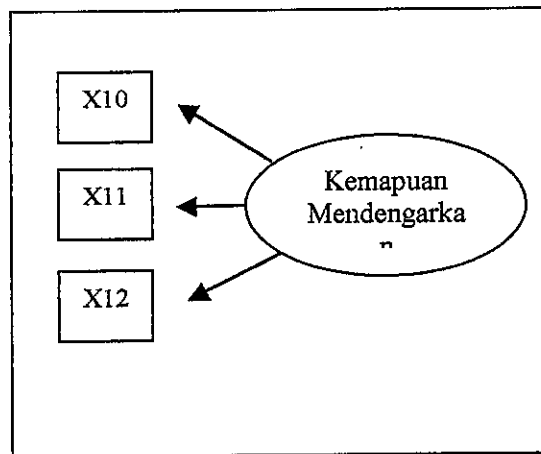
Sumber : Lennox dan Wolfe (1984) dalam Spiro dan Weitz (1990, p.65) : Goolsby

Lagace dan Boorum (1992, p.58)

2.3.4. Dimensi dari Variabel Kemampuan Mendengarkan

Variabel kemampuan mendengarkan dibentuk dari beberapa dimensi, yaitu : kemampuan menerima pesan secara aktual, kemampuan mengartikan dan menilai pesan, kemampuan memberikan jawaban dari pesan yang disampaikan. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.9
Dimensi-dimensi Kemampuan Mendengarkan



Keterangan :

X10 : kemampuan menerima pesan secara aktual

X11 : kemampuan mengartikan dan menilai pesan

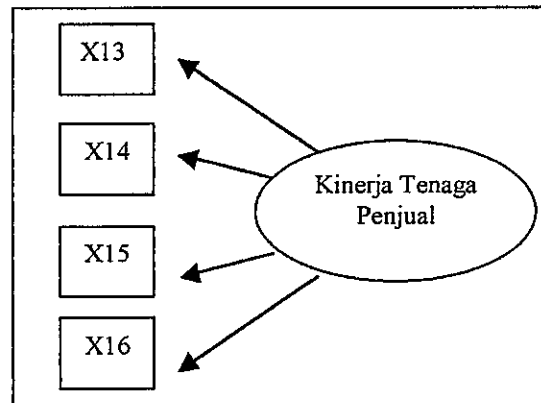
X12 : kemampuan memberikan jawaban dari pesan yang disampaikan

Sumber : Ramsey dan Sohi (1997, p.128) ; Drolinger dan Comer (1997) dalam
Castleberry, Sheperd dan Ridnour (1999, p. 31).

2.3.5. Dimensi dari kinerja tenaga penjual

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk dari dimensi, yaitu : kemampuan menjual dengan profit tinggi, memampukan melampaui target penjualan, mampu memanfaatkan peluang yang ada dan kemampuan menjual produk baru. Hal tersebut dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.10
Dimensi-dimensi Kinerja Tenaga Penjualan



Keterangan :

X13 : Kemampuan menjual dengan profit tinggi

X14 : Memampukan melampaui target penjualan

X15 : Mampu memanfaatkan peluang yang ada

X16 : Kemampuan menjual produk baru

Sumber : Kohli, Servani, Challagala (1998, p. 272)

2.4. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Definisi operasional variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

NAMA VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	SKALA PENGUKURAN
Karakteristik tenaga penjual	Karakteristik tenaga penjual adalah ciri yang dimiliki seorang tenaga penjual yang dapat meningkatkan perilaku penjualan.	Diukur menggunakan 10 point skala dengan 3 item pertanyaan untuk mengukur karakteristik tenaga penjual
Perilaku penjualan	Perilaku penjualan adalah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual dalam memncapai kinerjanya.	Diukur menggunakan 10 point skala dengan 3 item pertanyaan untuk mengukur perilaku penjualan tenaga penjual
Pemantauan Diri	Pemantauan Diri adalah kemampuan untuk dapan menilai diri sendiri yang dapat dipergunakan unntuk memperbaiki kinerja.	Diukur menggunakan 10 point skala dengan 3 item pertanyaan untuk mengukur pemantauan diri
Kemampuan Mendengarkankan	Kemampuan Mendengarkan : kondisi dimana seorang tenaga penjual dapat merespon atau menangkap maksud dari pelanggan dan dapat menginterpretasikannya dengan baik.	Diukur menggunakan 10 point skala dengan 3 item pertanyaan untuk mengukur kemampuan mendengarkankan
Kinerja	Kinerja adalah : derajat atau tingkat keberhasilan seorang tenaga penjual dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya	Diukur menggunakan 10 point skala dengan 4 item pertanyaan untuk mengukur kinerja tenaga penjual

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Penelitian ini dilakukan berdasar atas kerangka pemikiran teoritis yang telah dikembangkan, serta jurnal-jurnal dibidang manajemen pemasaran dan buku-buku serta majalah/artikel ilmiah lain yang berkaitan. Bab II akan digunakan sebagai landasan teori untuk menguji hipotesa-hopotesa berdasarkan data yang dikumpulkan dimana nantinya akan dapat menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel.

Pembahasan dalam metode penelitian ini meliputi desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.2. Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian yang akan dilakukan adalah tenaga penjal dari perusahaan *Multi Level Marketing* di kota Semarang, Propinsi Jawa Tengah, yang melakukan kegiatan penjualan secara langsung.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek. Yang dimaksud dengan data subyek menurut Indriantoro dan Supomo (1999, p. 145) adalah : data penelitian yang berupa opini sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian.

Yang dimaksud dengan data primer adalah (Cooper dan Emory, 1998, p. 254) data yang diperoleh secara langsung, yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan

dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden melalui daftar pertanyaan (*questioner*).

Data sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak ke 3 yang digunakan sebagai pendukung data primer. Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (journal, literatur, makalah, artikel, dll) yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Menurut Kuncoro (2001, p.25) data sekunder biasanya telah dikumpulkan dan dipublikasikan kepada masyarakat.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono (1999, p. 72), agar generalisasi dalam penelitian ini tidak terlalu luas dari semestinya, maka perlu ditetapkan populasinya terlebih dahulu. Populasi adalah sekumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas seta ciri-ciri atau karakteristik yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut populasi dapat dipahami sebagai suatu kelompok individu atau obyek dari suatu pengamatan yang minimal memiliki persamaan karakteristik. Sebuah populasi adalah kumpulan secara keseluruhan dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan.

Menurut Santoso (2003, p. 273) tidak kurang dari 200 perusahaan yang bergerak di bidang MLM. Data dari APLI menyebutkan terdapat 53 perusahaan yang menjadi anggota APLI dan 147 perusahaan bukan anggota APLI. Jumlah tenaga penjualnya sekitar 2,9 juta. Data itulah yang digunakan untuk menentukan jumlah populasi tenaga penjual MLM. Adapun 53 anggota APLI adalah sebagai berikut : Avon, Matol, CNI,

Foreveryoung, Amway, Busana Sejati, Multicare, Tupperware, Oriflame, Vivalife Science, Tara, Cosway, Forever Living Product, Identik, Electroluk, Sara Lee, Zhulian, Sophie Martin, Herbalife, Tigaraksa, Prime & First New Live, Capriasi, New Image Internasional, Kompak, Sunrider, NOP, DXN, Sinergiplusindo, NAV, Direct Circle, High-Desert, Lampe Berger, Azaro, Bracini, U-Trend, Elken, Huda, Kangsen Kenko, Dinamic, UFO, Supamas, Tianshi, Vitasqua, Javanoni, Luxor, Revel, Vintaly, Elite Club, Immunocal, Genesis, SIP, Lavivaci, QNU.

Hair dkk (1995) menyatakan bahwa sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200 sampel. Dalam penelitian ini digunakan sampel minimum sesuai Hair, yaitu 150.

Karena tidak diketahui jumlah tenaga penjual sesungguhnya pada masing-masing perusahaan MLM, maka sampel diambil dari tenaga penjual pada tiga perusahaan MLM yang berada di kota Semarang.

3.4.2. Sampel

Pada pelaksanaan penelitian ini, tidak seluruh populasi yang ada dijadikan sebagai responden. Hanya sebagian saja yang digunakan sebagai responden atau sampel. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (1999, p. 73) yang menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun syarat untuk menjadi sampel atau responden adalah sebagai berikut : merupakan tenaga penjual/distributor *independent* pada perusahaan yang bergerak dalam bisnis *Multi Level Marketing* di kota Semarang.

Penentuan sampel yang mewakili dilakukan dengan cara atau teknik pengambilan sampel yang tepat, yaitu dengan menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dengan berdasarkan

pertimbangan-pertimbangan atau syarat-syarat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan-hubungan yang erat dengan ciri-ciri atau sifat dari populasi.

Menurut Hair dkk (1995), ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200, maka dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 150 responden. Responden yang digunakan adalah tenaga penjual perusahaan MLM : Tianshi, Amway dan CNI yang merupakan perusahaan dengan penghasilan tertinggi menurut APLI tahun 2003 (dalam Warta Bisnis, Oktober 2003). Karena data tersebut tidak dapat menunjukkan jumlah tenaga penjual yang sesungguhnya, maka digunakan jumlah responden yang sama untuk penelitian ini, yaitu 50 responden untuk setiap perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling, yaitu sampling yang disesuaikan dengan tujuan tertentu (Sugiyono, 1999). Karena tidak diketahui jumlah distributor/tenaga penjual sesungguhnya dimasing-masing perusahaan MLM, maka sampel diambil dari *member* perusahaan MLM yang ada di kota Semarang. Pada penelitian ini diambil sampel yaitu : tenaga penjual pada perusahaan *Multi Level Marketing* di kota Semarang, Jawa Tengah yang diambil secara acak dengan kriteria sebagai berikut : tenaga penjual perusahaan MLM Amway, Tianshi, CNI masing-masing sebanyak 50 responden yang mengerti dan mengetahui materi yang diwawancarakan, bisa mengemukakan pendapat dengan baik dan lama kerja minimal satu tahun.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode angket atau questioner. Maksudnya adalah dengan memberikan pertanyaan atau

pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 1999, p. 135). Kepada para responden diberikan *questioner* dan diminta untuk memberikan jawaban dalam bentuk skala 1-10.

Menurut Sugiyono (1999, p. 86), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negatif . Sedangkan ujung sebelah kanan (angka tinggi) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat positif. Skala likert dirancang untuk memungkinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam questioner.

Skala yang dipergunakan adalah dari 1-10.

1. Untuk katagori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

sangat setuju

2. Untuk katagori pernyataan dengan jawaban sangat jelek sampai dengan sangat baik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat jelek

sangat baik

3.6. Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis data yang dipergunakan adalah dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) yang dioperasikan menggunakan program komputer AMOS.

Teknik analisis SEM (Structural Equation Modeling) merupakan suatu model yang paling sering digunakan oleh para peneliti untuk menguji dan mengukur data dibidang pemasaran. Selain itu AMOS digunakan karena :

1. Dapat memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural.
2. Dapat mengakomodasi model yang meliputi variabel laten.
3. Dapat mengakomodasi peringatan yang timbal balik , simultan dan saling ketergantungan
4. Dapat mengakomodasi kesalahan pengukuran variabel dependent dan independent.

Adapun teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam teknik analisis yaitu :

1. Confirmatory Factor Analysis.

Teknik analisis yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

2. Regresion Weight.

Teknik analisis yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel dalam penelitian ini saling mempengaruhi.

1. Pengembangan model berbasis teori

Pada tahap ini dilakukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang diperoleh dari penelusuran dan telaah pustaka untuk mendapatkan justifikasi dari model

teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk membentuk model baru tetapi lebih untuk membuktikan model yang telah ada sebelumnya.

2. Pengembangan diagram alur

Dalam menggambar diagram alur, hubungan antar faktor (*konstruct*) akan dinyatakan dalam anak panah. Anak panah lurus : akan menunjukkan hubungan kausal antara faktor yang satu dengan faktor yang lain. Garis lengkung : menunjukkan korelasi antar faktor.

Construct atau faktor dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous construct*, yaitu faktor yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah. Sering disebut sebagai source variabel / independent variable yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.
2. *Endogenous construct*, yaitu merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konfersi diagram kedalam persamaan

Konfersi diagram kedalam persamaan dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Persamaan struktural (*struktural equation*)

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai faktor yang ada. Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Digunakan untuk menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Ferdinand (2002) menyebutkan bahwa ada lima teknik estimasi yang tersedia dalam AMOS 4.0, yaitu :

1. Maximum Likelihood Estimation (ML).
2. Generalized Square Estimation (GLS).
3. Unweighted Least Square Estimation (ULS).
4. Scale Free Least Square Estimation (SLS).
5. Asytotically Distribution- Free Estimation (ADF).

SEM hanya menggunakan varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah yang biasanya timbul dalam estimasi model kausal ini adalah masalah identifikasi, yang pada prinsipnya adalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan

muncul problem identifikasi, maka model sebaiknya dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of-fit. Berikut disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut-of value

untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

(Ferdinand, 2002, p. 54-61), yaitu :

a. X^2 -chi-square statistic

Model dikatakan baik atau memuaskan bila nilai X^2 nya rendah.

Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off sebesar $P > 0,05$ atau $P > 0,1$.

b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

Nilai $RMSEA \leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan close fit dari model berdasarkan DF.

c. GFI (Goodness of fit indeks)

Merupakan ukuran non statistikal yang mempunyai rentang nilai 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang lebih tinggi menunjukkan "better fit".

d. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah $AGFI \geq 0,90$.

e. CMIN/DF

Merupakan the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan DF, yaitu statistik chi-square dibagi dengan X^2 DF-nya yang disebut X^2 relatif. Nilainya kurang dari 2.0 atau kadang kurang dari 3.0 yang merupakan indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

f. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan *Incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$, nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit.

g. CFI (Comparative Fit Index)

Besaran index ini adalah pada rentang nilai sebesar 0-1. Apabila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $\geq 0,95$.

Tabel 3.1
Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2002, p. 61)

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji kebaikan pengukuran yang meliputi reliabilitas dan validitas atau evaluasi terhadap kuesioner yang harus dilakukan:

a. Reliabilitas.

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu-ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,06$ (Nunnally; 1969 dalam Ghozali; 2001, p. 133).

b. Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka pernyataan tersebut dikatakan valid.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Bila nilai residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual model cukup besar (lebih besar atau sama dengan 2,58) maka cara

lain dalam memodifikasinya adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

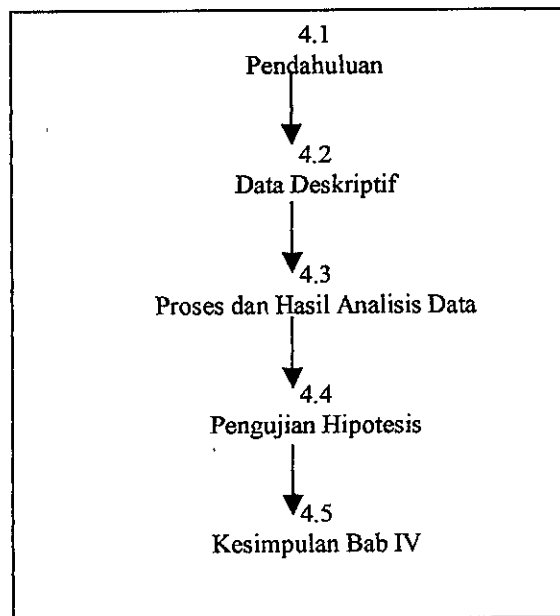
BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Dalam bab IV ini akan disajikan proses dan hasil analisis data penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model* dari SEM dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*. Outline Bab IV disajikan dalam Gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Garis Besar Bab IV



Sebelum membahas proses dan hasil analisis data, terlebih dahulu disajikan data deskriptif yang merupakan gambaran umum tentang responden.

4.2 Data Deskriptif

Data deskriptif diperoleh dari responden, yaitu tenaga penjual yang menggunakan sistem *Multi Level Marketing* (MLM) di kota Semarang yang telah bekerja minimal selama satu tahun. Responden dalam penelitian ini sebanyak 150 orang dari beberapa perusahaan MLM dengan kriteria/syarat-syarat tertentu, seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Berikut ini disajikan data deskriptif responden yang bersedia membantu pengisian kuesioner dalam Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Data Deskriptif Responden Tabel 4.1

		Frekuensi	Persentase
Sample		150	100 %
Pendidikan Terakhir	Sekolah Menengah	45	30 %
	Diploma	84	56 %
	Sarjana	21	14 %

Sumber : Data primer diolah (2004)

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap, yaitu:

1. Pengembangan model berbasis teori

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji dalam Gambar 2.1

2. Pengembangan diagram alur

Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkah kedua model itu akan disajikan dalam sebuah diagram alur. Pengembangan dari model teoritis ke diagram alur model penelitian.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur, kemudian dinyatakan dalam dua persamaan, yaitu: persamaan pengukuran dan persamaan struktural.

4. Memilih matrik input dan estimasi model

Langkah berikutnya adalah memilih jenis input yang sesuai. Bila yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka disarankan input yang digunakan adalah kovarians (Hair dkk; 1995 dalam Ferdinand; 2002, p. 164). Karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarians yang diambil sebagai input untuk operasi SEM sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Matriks Covariances Data

Sampel Covariance Estimates

	x16	x15	x14	x13	x12	x11	x10	X9	X8	X7	x6	x5	x4	x3	x2	x1
x16	0.000															
x15	0.021	0.000														
x14	0.056	0.022	0.000													
x13	0.375	0.373	0.492	0.000												
x12	0.473	0.219	0.901	0.363	0.000											
x11	0.196	0.074	1.144	0.095	0.462	0.000										
x10	0.435	0.634	0.254	0.183	0.084	0.212	0.000									
X9	1.076	0.259	0.634	0.727	0.381	1.210	1.875	0.000								
x8	1.140	0.088	0.947	0.538	1.175	0.481	0.476	0.238	0.000							
X7	0.498	0.851	0.098	1.607	2.225	0.239	0.437	0.064	0.269	0.000						
x6	0.302	0.448	0.990	1.494	1.032	0.933	0.197	0.272	1.599	0.228	0.000					
x5	0.605	1.201	0.454	0.667	1.495	0.450	0.275	0.634	0.899	0.063	0.139	0.000				
x4	0.838	0.179	1.381	0.066	0.530	1.025	0.007	0.166	1.339	0.368	0.237	0.088	0.000			
x3	0.441	0.539	0.182	0.133	1.574	0.892	1.124	0.023	0.790	1.392	0.723	0.166	0.314	0.000		
x2	0.672	1.114	1.115	0.014	1.457	1.048	1.353	0.673	0.201	0.278	0.487	0.298	0.184	0.063	0.000	
x1	0.032	0.151	0.324	0.969	0.069	0.290	0.087	0.468	1.304	0.168	0.224	0.467	0.485	0.529	0.229	0.000

Sumber: Data primer yang diolah

Karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks kovarians seperti terlihat pada tabel 4.2 diambil sebagai input untuk operasi SEM.

Hair dkk dalam Ferdinand (2002, p. 47) menyatakan bahwa besar sampel penelitian yang sesuai adalah antara 100-200. Penelitian ini menggunakan sampel sebesar 150.

Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah AMOS, sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) karena ukuran sampelnya kecil, yaitu 150. Estimasi dilakukan secara bertahap, meliputi:

(1) Teknik *Confirmatory Factor Analysis*

Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *Measurement Model*, yaitu menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen. Disebut sebagai teknik analisis konfirmatori, sebab pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis

(2) Teknik *Full Structural Equation Model*

Model ini digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat. Melalui analisis *Full Model* akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand; 2002, p. 165).

4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten. Dimensi yang digunakan dalam sebuah model perlu

dikonfirmasi apakah dimensi tersebut dapat menjelaskan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable*.

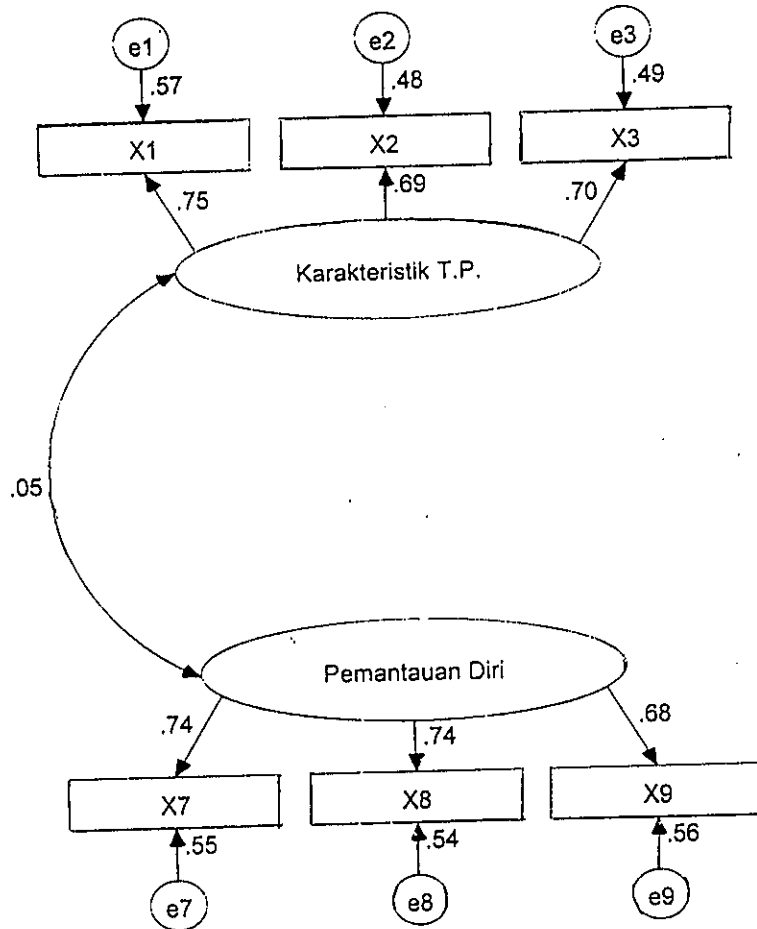
Dalam penelitian ini, analisis faktor konfirmatori merupakan pengujian terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri, kemampuan mendengarkan dan kinerja tenaga penjual.

4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Tujuan dari analisis konfirmatori untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi- dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Analisis konfirmatori terdiri dari Analisis faktor konfirmatori 1 dan Analisis faktor konfirmatori 2.

Analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel eksogen: karakteristik tenaga penjual dan pemantauan diri. Hasil analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 berikut :

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
CONSTRUCT EKSOGEN**



UJI HIPOTESIS
 Chi Square = 11.171
 df = 8
 Probabilitas = 192
 Cmin/df = 1.396
 GFI = .965
 AGFI = .907
 TLI = .958
 CFI = .978
 RMSEA = .063

Sumber : Data primer yang diolah

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa unidimensionalitas dari variabel karakteristik tenaga penjual dan pemantauan diri diuji melalui teknik confirmatory faktor

analysis. Tujuan dari uji teknik confirmatory faktor analysis adalah untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi yang ada dapat menjelaskan atau mendefinisikan variabel tersebut.

Keterangan:

- x₁: Motivasi bekerja
- x₂: Orientasi pada kelompok (*group*)
- x₃: Orientasi pada pelanggan
- x₇: Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan
- x₈: Sensitifitas terhadap perilaku pelanggan
- x₉: Kemampuan mengatasi perbedaan antara situasi penjualan

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Indeks Kesesuaian Model Analisis Konfirmatori
Karakteristik Tenaga Penjual dan Pemantauan diri

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 15,507$ X_2 dg $df=8$	11.171	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.192	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.965	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.907	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.958	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.978	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.063	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.167	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan terhadap variabel karakteristik tenaga penjual dan pemantauan diri menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 dimana angka-angka goodness fit of index yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom cut of value. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,192 yang berada diatas batas signifannya yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,965), AGFI (0.907), TLI (0,958), CFI (0,978), RMSEA (0,063), dan CMIN/DF (1,396) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis

unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar karakteristik tenaga penjual dan pemantauan diri menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand; 2002, p. 168). Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40 (Ferdinand, 2002; p.168). Nilai lambda atau factor loading untuk variabel-variabel dari variabel laten karakteristik tenaga penjual dan pemantauan diri dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Konfirmatori
Karakteristik Tenaga Penjual dan Pemantauan diri

Regression Weights

			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
X1	<--	Karakteris_Tenag_Penju	1	0.752			
X2	<--	Karakteris_Tenag_Penju	0.870	0.695	0.169	5.159	0
X3	<--	Karakteris_Tenag_Penju	0.908	0.703	0.176	5.167	0
X9	<--	Pemantauan_Diri	1	0.675			0
X8	<--	Pemantauan_Diri	0.992	0.737	0.192	5.172	0
X7	<--	Pemantauan_Diri	1.237	0.741	0.239	5.170	0

Sumber : Data primer yang diolah

Factor loading untuk ketiga variabel yang menjelaskan karakteristik tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,752; 0,695; dan 0,703, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten karakteristik tenaga penjual. Factor loading untuk ketiga variabel yang menjelaskan pemantauan diri adalah masing-masing sebesar 0,675; 0,737; dan 0,741, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten pemantauan diri.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

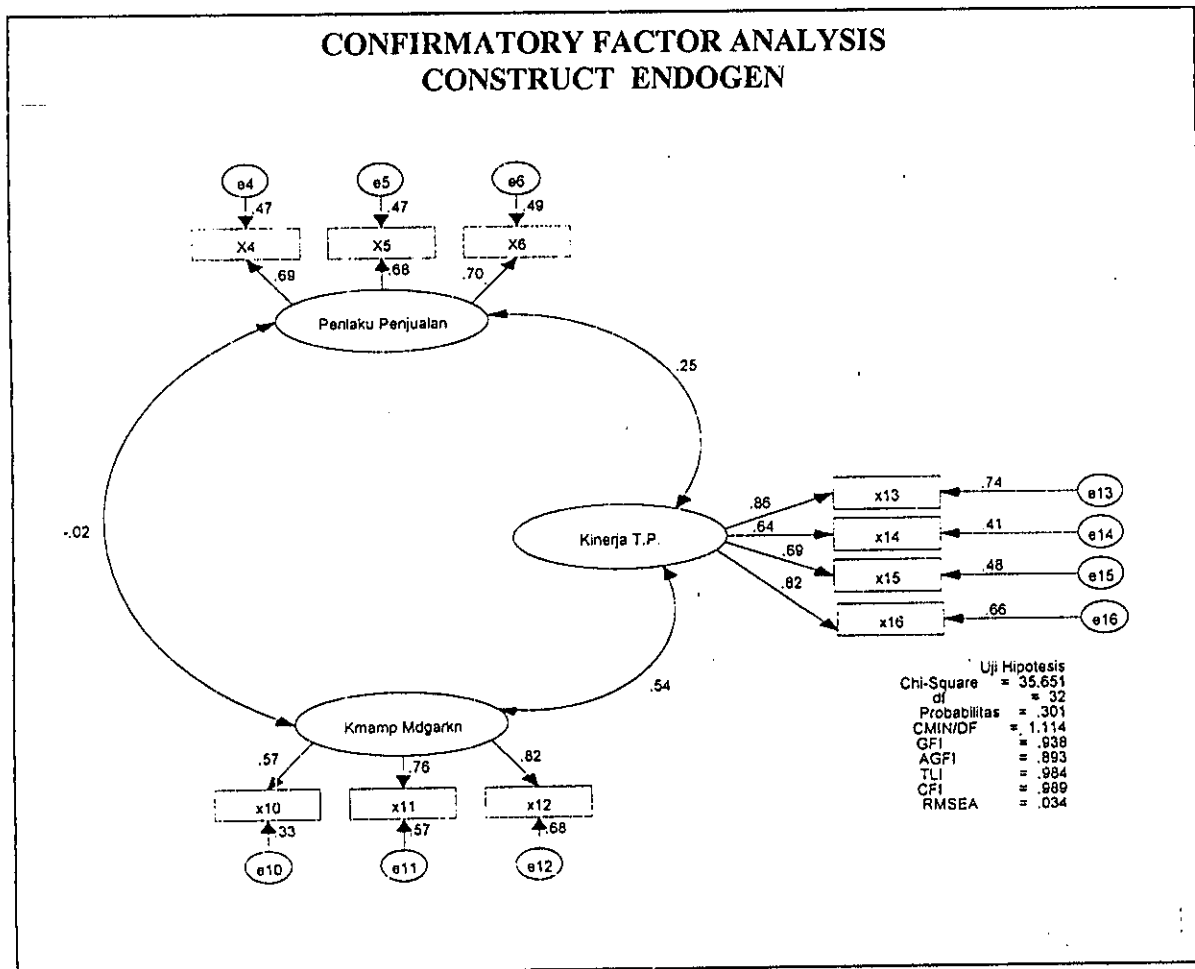
Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.5. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.4 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,58. Oleh karena

itu, C.R yang lebih besar dari 2,58 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel/konstrukt endogen yang berupa : perilaku penjualan, kemampuan mendengarkan dan kinerja tenaga penjual. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini:

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatori Perilaku Penjualan, Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : data primer yang diolah

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa unidimensionalitas dari variabel perilaku penjualan, kemampuan mendengarkan dan kinerja tenaga penjual diuji melalui teknik confirmatory faktor analysis. Tujuan dari uji teknik confirmatory faktor analysis adalah untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi yang ada dapat menjelaskan atau mendefinisikan variabel eksogen.

Keterangan :

- x₄ : Pengetahuan Teknis
- x₅ : Kemampuan Menjual
- x₆ : Kemampuan Berkomunikasi
- x₁₀: Kemampuan Menerima Pesan
- x₁₁: Kemampuan Mengartikan dan Menilai Pesan
- x₁₂: Kemampuan Memberikan Jawaban Dari Pesan yang Disampaikan
- x₁₃: Kemampuan Menjual Dengan Profit Tinggi
- x₁₄: Kemampuan Melampaui Target Penjualan
- x₁₅: Mampu Memanfaatkan Peluang yang Ada
- x₁₆: Kemampuan Menjual Produk Baru

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis* sebagaimana dijelaskan dibawah ini:

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten

diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.5
Indeks Kesesuaian Model Perilaku Penjualan, Kemampuan
Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjual

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 46,194$ X^2 , dg $df=32$	35.651	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.301	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.938	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.893	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0.984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.034	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.114	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model dapat diterima. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,301 yang berada diatas batas signifikannya yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,938), AGFI (0,893), TLI (0,984), CFI (0,989), RMSEA (0,034), dan CMIN/DF (1,114) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel

laten yang dianalisis. Oleh karena itu, model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Hal ini dapat dikaji dengan menggunakan dua tahapan analisis sebagai berikut.

a. Nilai Lambda atau *Factor Loading*

Nilai lambda atau factor loading yang disyaratkan adalah harus mencapai lebih besar atau sama dengan 0,40. Factor loading untuk variabel-variabel dari variabel laten perilaku penjualan, kemampuan mendengarkan dan kinerja tenaga penjual dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Standardized Regression Weight Perilaku Penjualan, Kemampuan Mendengarkan dan Kinerja Tenaga Penjual

Regression Weights			Estimate	Std. Est.	S.E.	C.R.	P
X4	<--	Perilaku_Penjualan	1	0.686			
X5	<--	Perilaku_Penjualan	1.175	0.682	0.250	4.710	0
X6	<--	Perilaku_Penjualan	1.234	0.701	0.262	4.717	0
X12	<--	Kemampuan_Mendengarkan	1	0.860			
X11	<--	Kemampuan_Mendengarkan	0.879	0.822	0.097	9.021	0
X10	<--	Kemampuan_Mendengarkan	0.736	0.758	0.089	8.243	0
X13	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1	0.573			
X14	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	0.518	0.643	0.089	5.837	0
X16	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1.128	0.815	0.205	5.511	0
X15	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1.131	0.691	0.214	5.279	

Sumber: Data primer yang diolah

Factor loading untuk ketiga variabel yang menjelaskan perilaku penjualan adalah masing-masing sebesar 0,686; 0,682; dan 0,701, maka dapat

disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten perilaku penjualan. Factor loading untuk ketiga variabel yang menjelaskan kemampuan mendengarkan adalah masing-masing sebesar 0,860; 0,822; dan 0,758; maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kemampuan mendengarkan. Nilai lambda untuk keempat variabel yang menjelaskan kinerja tenaga penjual adalah masing-masing sebesar 0,573, 0,643; 0,815 dan 0,691, maka dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja tenaga penjual.

b. Bobot Faktor (*Regression Weight*)

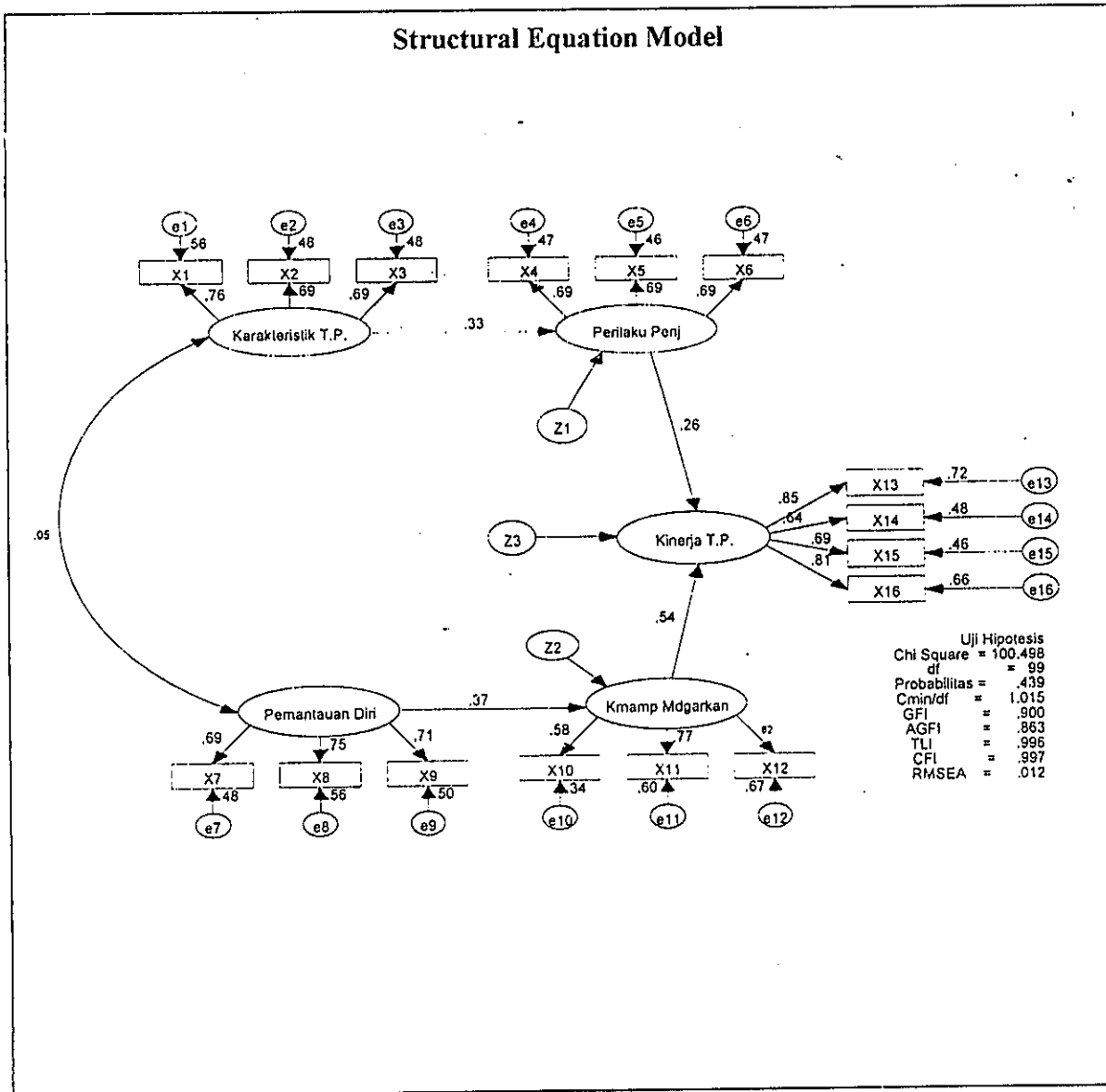
Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.6. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.6 diatas, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,58 dengan derajat kesalahan 5 %. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,58 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

4.3.1.3. Model Persamaan Struktural (*Full Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis melalui Confirmatory Factor Analysis dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk

mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:

Gambar 4.4
Structural Equation Model



Sumber : Data primer yang diolah

Gambar diatas digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya. Melalui analisis Full Model akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan

hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil kesesuaian dalam penelitian, diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah chi-square sebesar 100.498 dengan probabilitas sebesar 0,439 yang berada di atas batas signifikansi.

Pengujian *Struktural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness-of-fit Test*

Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Indeks Kesesuaian Model Struktural Equation Model

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 123,225$ X^2 dengan $df=99$	100.498	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,439	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,863	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,012	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,015	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil pengujian kesesuaian model pada Tabel 4.7 diatas menunjukkan $X^2 = 100,498$ dengan nilai probabilitas sebesar 0,439 yang berada diatas batas signifikansinya yaitu 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat

perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian model GFI (0,900), AGFI (0,863), TLI (0,996), CFI (0,997), RMSEA (0,012), dan CMIN/DF (1,015) berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

2. Uji Kausalitas-*Regression Weight*

Menurut Ferdinand (2002, p. 172), untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel 4.8 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom *C.R./Critical Ratio*).

Tabel 4.8
Standarized Regression Weight Structural Equation Model

Regression Weights

			Estimate	StdEstimates	S.E.	C.R.	P
Perilaku_Penjualan	<--	Karaktet_Tenag_Penj	0.325	0.335	0.137	2.366	0.018
Kemampuan_Mendengarkan	<--	Pemantauan_Diri	0.592	0.370	0.204	2.894	0.004
Kinerja_Tenaga_Penjual	<--	Kemampuan_Mendengarkan	0.315	0.540	0.077	4.064	0.000
Kinerja_Tenaga_Penjual	<--	Perilaku_Penjualan	0.275	0.262	0.132	2.088	0.037
x1	<--	Karaktet_Tenag_Penj	1.000	0.764			
x2	<--	Karaktet_Tenag_Penj	0.851	0.690	0.162	5.264	0.000
x3	<--	Karaktet_Tenag_Penj	0.884	0.694	0.168	5.272	0.000
x4	<--	Perilaku_Penjualan	1.000	0.686			
x5	<--	Perilaku_Penjualan	1.198	0.694	0.249	4.817	0.000
x6	<--	Perilaku_Penjualan	1.214	0.689	0.252	4.811	0.000
x9	<--	Pemantauan_Diri	1.000	0.707			
x8	<--	Pemantauan_Diri	0.964	0.750	0.180	5.358	0.000
x7	<--	Pemantauan_Diri	1.107	0.694	0.209	5.287	0.000
x12	<--	Kemampuan_Mendengarkan	1.000	0.849			
x11	<--	Kemampuan_Mendengarkan	0.887	0.819	0.099	8.929	0.000
x10	<--	Kemampuan_Mendengarkan	0.760	0.772	0.091	8.365	0.000
x13	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1.000				
x14	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	0.530	0.644	0.090		
x15	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1.133	0.694	0.214	5.300	0.000
x16	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	1.123	0.813	0.203	5.531	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Pada Tabel 4.8 diatas, uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitasnya (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2.00 dan nilai P lebih kecil dari 0,05 Tabel 4.8 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing hubungan kausalitas diatas 2,00. Nilai P untuk semua variabel juga telah mencapai angka dibawah 0,05, hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing masing variabel.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam operasi AMOS, problem identifikasi akan diatasi langsung oleh program.

Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor

komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dalam merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran standard error, varians error serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut (Ferdinand, 2002 ; p. 50) :

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9)

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

4.3.2. Evaluasi Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan maximum likelihood Estimation Technique. Pengujian ini dilakukan dengan dasar

nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai Z lebih besar dari nilai kritis kurang lebih 1,96 pada tingkat signifikansi 5 %.

Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang ditunjukkan dalam Tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
PENILAIAN ATAS NORMALITAS DATA

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	5	10	-0.390	-1.594	-0.509	-1.039
x15	5	10	-0.311	-1.268	-0.836	-1.706
x14	5	10	-0.342	-1.395	-0.789	-1.611
x10	5	10	-0.047	-0.193	-0.670	-1.367
x11	5	10	-0.503	-2.053	-0.662	-1.352
x12	5	10	-0.313	-1.278	-1.160	-2.368
x13	5	10	-0.486	-1.984	-0.982	-2.004
x7	5	10	-0.165	-0.673	-0.953	-1.945
x8	5	10	-0.392	-1.602	0.046	0.094
x9	5	10	-0.341	-1.390	-0.326	-0.666
x6	5	10	-0.301	-1.228	-0.702	-1.432
x5	5	10	-0.340	-1.387	-0.930	-1.897
x4	6	10	-0.080	-0.325	-0.954	-1.948
x3	1	5	0.027	0.111	-0.677	-1.382
x2	1	5	0.429	1.753	-0.445	-0.909
x1	1	5	0.321	1.311	-0.436	-0.890
Multivariate					12.256	2.553

Sumber : Data yang diolah,2004

Dengan menggunakan kriteria C.R sebesar 2,58 pada tingkat signifikansi 1 % , maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada Tabel diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada +/- 2,58 dan kisaran angka-angka pada kolom skewness tidak ada yang melebihi +/- 1,96 pada tingkat signifikansi 5 %. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.3.3 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand; 2002, p. 52). Evaluasi atas outliers univariat dan outliers multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

1. Univariate Outliers

Dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score (z-score), yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (diatas 80), evaluasi dilakukan dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai z-score $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand; 2002, p. 98). Hasil pengujian univariate outliers tersaji pada Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	150	-1.70395	2.00029	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	150	-1.89667	2.03425	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	150	-1.69514	2.11416	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	150	-1.77884	1.64200	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	150	-2.11133	1.50396	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	150	-2.16572	1.37304	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	150	-2.08989	1.39326	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	150	-2.69629	1.62469	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	150	-2.30109	1.62569	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	150	-2.30743	1.48769	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	150	-2.09530	1.43214	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	150	-2.00481	1.19776	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	150	-1.55736	1.09083	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	150	-2.14942	1.68883	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	150	-1.99325	1.65739	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	150	-2.43519	1.88252	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	150				

Sumber: Data primer yang diolah

Nampak dalam Tabel 4.11 bahwa tidak ada nilai z-score yang lebih tinggi dari $\pm 3,0$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila telah saling dikombinasikan.

Uji terhadap outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis itu

dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu (Ferdinand; 2002, p. 103).

Dalam penelitian ini menggunakan 16 variabel . Oleh karena itu, semua kasus yang mempunyai Mahalanobis Distance yang lebih besar dari $X^2 (16, 0,001) = 39,252$ adalah outliers multivariate. Hasil pengujian outliers multivariate dapat dilihat pada Tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
60	31.899	0.010	0.645
11	30.983	0.014	0.392
13	30.535	0.015	0.201
12	29.633	0.020	0.141
54	29.387	0.021	0.065
22	28.417	0.028	0.064
93	27.120	0.040	0.108
28	26.620	0.046	0.089
20	26.614	0.046	0.041
19	26.279	0.050	0.029
92	24.838	0.073	0.111
39	23.988	0.090	0.185
15	23.799	0.094	0.144
89	23.537	0.100	0.125
98	22.718	0.121	0.230
55	21.704	0.153	0.465
42	21.677	0.154	0.369
62	21.168	0.172	0.459

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.12 diatas tidak ditemukan data penelitian yang lebih besar dari 39,252. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat kasus yang dapat dikategorikan sebagai outliers multivariate.

4.3.4. Evaluasi Multicollinearity atau Singularity

Menurut Tabachnick dan Fidell (1998) dalam Ferdinand (2002, p. 108-109) Untuk melihat apakah terdapat multicollinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Dari hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarians sampel sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 7.0880e+000

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multicollinearity atau singularity dalam data yang digunakan. Oleh karena itu data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.3.5. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand; 2002, p.62). Dalam uji reliabilitas ini digunakan dua alat uji, yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

1. *Composite Reliability*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati” (Ferdinand; 2002, p.63). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

Std Loading = standardized loading tiap indikator, yaitu nilai lambda
tiap Indikator

ϵ_j = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas indikator

Hasil perhitungan dari jumlah *standardized loading* terlihat dalam Tabel 4.12 sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan Jumlah Standardized Loading

Sum of standardized loading :

Variabel	Karakteristik Tenaga Penjual	Perilaku Penjualan	Pemantauan Diri	Kemampuan Mendengarkan	Kinerja Tenaga Penjual
	0.76	0.69	0.69	0.64	0.64
	0.69	0.69	0.75	0.64	0.69
	0.69	0.69	0.71	0.81	0.78
					0.58
Jumlah	2.14	2.07	2.15	2.24	3.03

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan *standardized loading* yang dikuadratkan/reliabilitas indikator dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Jumlah Squared Standardized Loading

Sum of squared standarized loadings

Variabel	Karakteristik Tenaga Penjual	Perilaku Penjualan	Pemantauan Diri	Kemampuan Mendengarkan	Kinerja Tenaga Penjual
	0.5776	0.4761	0.5041	0.4096	0.7225
	0.4761	0.4761	0.5626	0.4761	0.6724
	0.4761	0.4761	0.4761	0.6561	0.6084
					0.3364
Jumlah	1.5298	1.4283	1.5427	1.5418	2.3397

Sumber: Data primer yang diolah

Measurement error diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \textit{Measurement error} &= 1 - \text{reliabilitas indikator} \\
 &= 1 - 0,77^2 \\
 &= 1 - 0,5929 \text{ (Tabel 4.14)} \\
 &= 0,40 \text{ (Tabel 4.15)}
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan jumlah *measurement error* (1- reliabilitas indikator) dalam

Tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Perhitungan Jumlah Measurement Error

Sum of measurement error :

Variabel	Karakteristik Tenaga Penjual	Perilaku Penjualan	Pemantauan Diri	Kemampuan Mendengarkan	Kinerja Tenaga Penjual
	0.42	0.52	0.49	0.28	0.46
	0.52	0.52	0.44	0.33	0.41
	0.52	0.52	0.52	0.39	0.31
					0.25
Jumlah	1.46	1.56	1.45	1.66	1.45

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil perhitungan dari *composite - reliability* sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Karakteristik Tenaga Penjual} &= \frac{2,14^2}{2,14^2 + 1,46} = \frac{4,4796}{6,0396} \\ &= 0,758 \\ \\ \text{Perilaku Penjualan} &= \frac{2,07^2}{2,07^2 + 1,56} = \frac{4,2849}{5,8449} \\ &= 0,733 \\ \\ \text{Pemantauan Diri} &= \frac{2,15^2}{2,15^2 + 1,45} = \frac{4,6225}{6,0725} \\ &= 0,7612 \\ \\ \text{Kemampuan Mendengarkan} &= \frac{2,14^2}{2,14^2 + 1,45} = \frac{4,5796}{6,0296} \\ &= 0,7595 \\ \\ \text{Kinerja Tenaga Penjual} &= \frac{3,03^2}{3,03^2 + 1,66} = \frac{9,1089}{10,8409} \\ &= 0,8468 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *composite-reliability*, menunjukkan bahwa reliabilitas dari model penelitian ini $\geq 0,70$. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

2. *Variance Extracted*

Menurut Ferdinand (2002, p. 63) nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik

konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50. *Variance extracted* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$Variance - Extracted = \frac{\sum Std Loading^2}{\sum Std Loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

Std Loading = standardized loading tiap indikator, yaitu nilai lambda tiap indikator

ϵ_j = measurement error tiap indikator/1-reliabilitas indikator

Untuk menghitung *variance extracted*, maka harus dihitung jumlah *standardized loading* yang dikuadratkan, seperti yang terlihat pada Tabel 4.13 diatas. Kemudian dihitung jumlah *measurement error*nya, seperti yang terlihat pada Tabel 4.14 diatas.

Hasil perhitungan dari *variance extracted* adalah sebagai berikut :

Karakteristik Tenaga Penjual	=	$\frac{1,5298}{1,5298 + 1,46}$	=	$\frac{1,5298}{2,9898}$
	=	0,511		
Perilaku Penjualan	=	$\frac{1,4283}{1,4283 + 1,56}$	=	$\frac{1,4283}{2,9283}$
	=	0,501		
Pemantauan Diri	=	$\frac{1,5427}{1,5427 + 1,45}$	=	$\frac{1,5427}{2,9927}$
	=	0,515		

$$\begin{aligned} \text{Kemampuan Mendengarkan} &= \frac{1,5418}{1,5418 + 1,45} = \frac{1,5418}{2,9918} \\ &= 0,515 \\ \text{Kinerja Tenaga Penjual} &= \frac{2,3397}{2,3397 + 1,12} = \frac{2,3397}{3,9997} \\ &= 0,584 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted*, menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria, yaitu $\geq 0,50$. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima.

Secara keseluruhan hasil perhitungan dari *composite reliability* dan *variance extracted* dapat dilihat dalam Tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted

Variabel	Composite Reliability	Variance extracted
Karakteristik Tenaga Penjual	0,758	0,511
Perilaku Penjualan	0,733	0,501
Pemantauan Diri	0,761	0,515
Kemampuan Mendengarkankan	0,759	0,515
Kinerja Tenaga Penjual	0,846	0,584

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan variance extract berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan nilai variance extract berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai observed variabel relative mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.3.6. Analisis atas Direct Effect, Indirect Effect, dan Total Effect

Tujuannya adalah untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk yang terdiri dari: analisis pengaruh langsung, tidak langsung, maupun analisis pengaruh totalnya. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand; 2002, p. 179). Hasil pengujian pengaruh langsung dinyatakan dalam Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung

Standardized Direct Effects					
	Pemantau	Karakter	Kemampua	Perilaku	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----	-----
Kemampuan	0.370	0.000	0.000	0.000	0.000
Perilaku	0.000	0.335	0.000	0.000	0.000
Kinerja_T	0.000	0.000	0.540	0.262	0.000
x16	0.000	0.000	0.000	0.000	0.813
x15	0.000	0.000	0.000	0.000	0.694
x14	0.000	0.000	0.000	0.000	0.644
x10	0.000	0.000	0.580	0.000	0.000
x11	0.000	0.000	0.772	0.000	0.000
x12	0.000	0.000	0.819	0.000	0.000
x13	0.000	0.000	0.849	0.000	0.000
x7	0.694	0.000	0.000	0.000	0.000
x8	0.750	0.000	0.000	0.000	0.000
x9	0.707	0.000	0.000	0.000	0.000
x6	0.000	0.000	0.000	0.689	0.000
x5	0.000	0.000	0.000	0.694	0.000
x4	0.000	0.000	0.000	0.686	0.000
x3	0.000	0.694	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.690	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.764	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dari pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan dengan nilai 0,370 dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung pada tabel 4.16 .Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi pemantauan diri. Adapun besar pengaruh Karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan sebesar 0,335. Sedangkan pengaruh kemampuan mendengarkan dan perilaku penjualan terhadap kinerja tenaga penjual dengan masing-masing sebesar 0,540 dan 0,262. Efek langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lambda dari masing-masing variabel indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh tidak langsung dinyatakan dalam Tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung

Standardized Indirect Effects					
	Pemantau	Karakter	Kemampua	Perilaku	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----	-----
Kemampuan	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Perilaku	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_T	0.200	0.088	0.000	0.000	0.000
x16	0.162	-0.071	0.439	0.213	0.000
x15	0.138	-0.061	0.375	0.182	0.000
x14	0.129	-0.057	0.348	0.169	0.000
x10	0.214	0.000	0.000	0.000	0.000
x11	0.285	0.000	0.000	0.000	0.000
x12	0.303	0.000	0.000	0.000	0.000
x13	0.314	0.000	0.000	0.000	0.000
x7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x9	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x6	0.000	-0.230	0.000	0.000	0.000
x5	0.000	-0.232	0.000	0.000	0.000
x4	0.000	-0.229	0.000	0.000	0.000
x3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
x1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel diatas menunjukkan efek tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Pengaruh tidak langsung dari pemantauan diri terhadap kinerja tenaga penjual dengan nilai 0,200. Pengaruh tidak langsung karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual dengan nilai 0,088.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan, yaitu bila terdapat residual yang besar. Namun, modifikasi hanya dapat dilakukan bila ada justifikasi teoritis yang cukup kuat. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk itu, *standardized residual matrix* perlu diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2,58 (Ferdinand; 2002, p. 182). *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan oleh data ini dapat dilihat pada tabel 4.19 di bawah ini :

Tabel 4.18
Nilai Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances							
	x16	x15	x14	x10	x11	x12	x13
x16	-0.015						
x15	0.021	-0.011					
x14	-0.056	-0.022	-0.009				
x10	-0.375	-0.373	-0.492	0.000			
x11	0.473	0.219	0.901	0.363	0.000		
x12	0.196	-0.074	1.144	-0.095	-0.462	0.000	
x13	-0.435	-0.634	-0.254	-0.183	0.084	0.212	-0.000
x7	-1.076	-0.259	-0.634	-0.727	-0.381	-1.210	-1.875
x8	-1.140	-0.088	-0.947	0.538	1.175	0.481	-0.476
x9	-0.498	0.851	-0.098	1.607	2.225	0.239	0.437
x6	0.302	-0.448	-0.990	-1.494	1.032	-0.933	-0.197
x5	0.605	1.201	0.454	-0.667	1.495	-0.450	0.275
x4	-0.838	-0.179	-1.381	-2.066	0.530	-1.025	0.007
x3	-0.441	0.539	0.182	0.133	-1.574	-0.892	-1.124
x2	-0.672	-1.114	-1.115	0.014	-1.457	-1.048	-1.353
x1	-0.032	0.151	-0.324	0.969	0.069	0.290	-0.087

	x7	x8	x9	x6	x5	x4	x3
x7	-0.000						
x8	0.238	0.000					
x9	0.064	-0.269	0.000				
x6	-0.272	-1.599	0.228	0.000			
x5	0.634	-0.899	0.063	-0.139	0.000		
x4	0.166	-1.339	0.368	0.237	-0.088	0.000	
x3	0.023	0.790	-1.392	0.723	0.166	-0.314	0.000
x2	-0.673	-0.201	-0.278	0.487	-0.298	0.184	0.063
x1	-0.468	1.304	0.168	-0.224	-0.467	0.015	-0.007

	x2	x1					
x2	0.000						
x1	-0.041	0.000					

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.18 diatas, dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil atau sama dengan $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa model ini dapat diterima dan oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji ini.

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin tinggi karakteristik tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku penjualan dari tenaga penjual

Pada pengujian hipotesis I digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R. \geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel karakteristik tenaga penjual dengan perilaku penjualan dari tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,366$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis I yang menyatakan semakin tinggi karakteristik tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku penjualan dari tenaga penjual dapat dibuktikan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin tinggi perilaku penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Pada pengujian hipotesis 2 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R. \geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,008$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan Semakin tinggi perilaku penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual dapat dibuktikan.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi pemantauan diri maka semakin tinggi kemampuan mendengarkan dari tenaga penjual

Pada pengujian hipotesis 3 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1,96$. Parameter estimasi antara pemantauan diri dengan kemampuan mendengarkan dari tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,894$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan semakin tinggi pemantauan diri maka semakin tinggi kemampuan mendengarkan tenaga penjual dapat dibuktikan.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: Semakin tinggi kemampuan mendengarkan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Pada pengujian hipotesis 4 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1,96$. Parameter estimasi antara variabel kemampuan mendengarkan dengan kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 2,894$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan semakin tinggi maka kemampuan mendengarkan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual dapat dibuktikan.

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada Tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.20
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Semakin tinggi karakteristik tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku penjualan dari tenaga penjual	Diterima
H2	Semakin tinggi perilaku penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Diterima
H3	Semakin tinggi pemantauan diri yang dilakukan maka semakin tinggi kemampuan mendengarkan dari tenaga penjual	Diterima
H4	Semakin tinggi kemampuan mendengarkan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Diterima

Sumber : Data yang diolah

4.5 Kesimpulan Bab IV

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan uji kausalitas (*regression weight*).

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut diatas akan dijelaskan dalam Bab V.

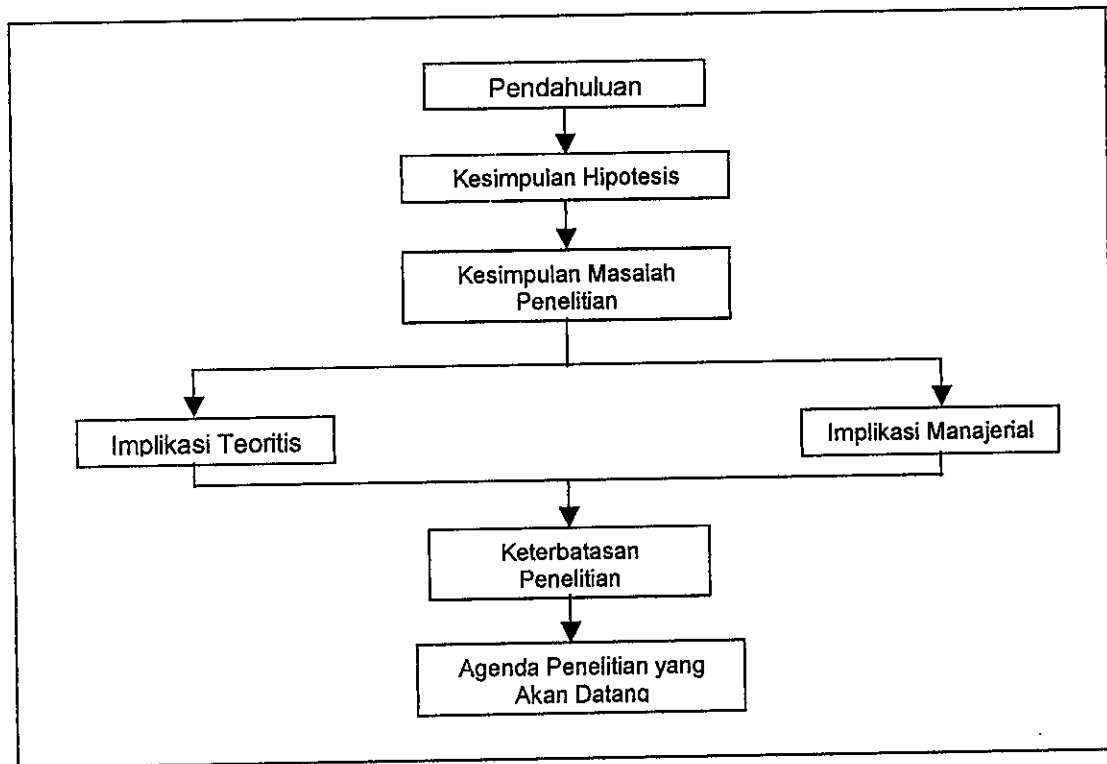
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Penelitian ini menyangkut studi tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual yang menjalankan kegiatan penjualannya secara *Multi Level Marketing* (MLM) di kota Semarang. Setelah dilakukan pengumpulan data dilakukan, maka dilanjutkan dengan pengolahan, dan analisis data. Kesimpulan diambil atas hipotesis yang telah dibuktikan, masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian yang akan datang.

Garis besar Bab V terlihat pada Gambar 5.1 dibawah ini :

**Gambar 5.1
Garis Besar Bab V**



Berdasarkan telaah pustaka yang diuraikan dalam bab II, dikembangkan 4 hipotesis terkkait dengan masalah penelitian yaitu :

1. Adanya pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjualan dari tenag penjual.
2. Adanya pengaruh perilaku penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Adanya pengaruh pemantauan diri terhadap kemampuan mendengarkan.
4. Adanya pengaruh kemampuan mendengarkan terhadap kinerja tenaga penjual

Selanjutnya, untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab II, maka pada Bab III dijelaskan metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. Objek penelitiannya adalah tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM) di kota Semarang. Sampel diambil sebanyak 100 orang yang ditetapkan sebagai responden setelah memenuhi kriteria-kriteria seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket program AMOS.

Pada Bab IV telah dijelaskan mengenai analisis data, dimana teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Model yang digunakan dapat diterima setelah memenuhi asumsi-asumsi yang ditetapkan, yaitu: uji normalitas dengan kriteria C.R. $\pm 2,58$, uji outlier univariate dengan kriteria z-score $\leq 3,0$, uji outlier multivariate dengan kriteria $X^2 (16, 0,001) \leq 39,252$, uji multikolinearitas atau singularitas dengan nilai $7.0880e+000$ yang merupakan angka yang

jauh dari nol, uji reliabilitas dengan kriteria $\geq 0,70$ dan kriteria *variance extracted* pada tingkat paling sedikit 0,50.

Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan, diikuti dengan analisis SEM pada keseluruhan model (*full model*). *Full model* terdiri dari 16 *observed variables* atau indikator dan lima *latent variables*, dimana pengujian yang dilakukan telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, diantaranya: Chi-square (X^2) = 100,498 dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,439, GFI (0,900), AGFI (0,863), TLI (0,996), CFI (0,997), RMSEA (0,012), CMIN/DF (1,015). Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Penelitian ini mengajukan empat hipotesis, dimana pada Bab IV, hipotesis-hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Berikut ini akan dibahas secara terperinci masing-masing simpulan hipotesis dibawah ini:

5.2.1 Simpulan Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku penjualannya.

Menurut (Piercy, Cravens dan Morgan , 1997 ; p. 57) organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh motivasi yang tinggi dari tenaga penjualnya. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas penjualan dari perusahaan. Melalui pemahaman tentang

apa yang dibutuhkan pelanggan, tenaga penjual dapat menerapkan strategi penjualan melalui pendekatan-pendekatan tersebut diatas sehingga dapat membangun kerjasama dengan pembelinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki karakteristik semakin baik akan memiliki perilaku penjualan yang baik pula (Wardani, 2002 ; p.296).

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis 1 yang telah dilakukan, terbukti bahwa karakteristik tenaga penjual merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku penjualan.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi perilaku penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Walker (1998, p. 61 dalam Wardani 2002, p.293-297) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing sebuah perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia yang lebih efektif dibanding pesaingnya. Kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan dengan meningkatkan perilaku penjualan.

Barker (1999, p.97) menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan melalui variabel perilaku penjualan dan perilaku non penjualan.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 2, terbukti bahwa perilaku penjualan berpengaruh terhadap kepuasan kinerja tenaga penjual.

5.2.3 Simpulan Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi pemantauan diri yang dilakukan tenaga penjual maka semakin tinggi pula kemampuan mendengarkannya.

Pemantauan diri dapat mempengaruhi motivasi untuk mendengarkankan, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang melakukan pemantauan diri akan memfokuskan perhatiannya pada pelanggan dimana dalam penelitian mereka individu yang memiliki tingkat pemantauan diri yang tinggi akan dapat berkomunikasi dengan cara yang lebih baik, lebih tegas, antusias dan cepat memberikan respon, selain itu lebih mudah dalam mempengaruhi individu lain (Castelberry dan Shepherd, 1993, p. 40)

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pemantauan diri berperan penting dalam upaya meningkatkan kemampuan mendengarkankan dari tenaga penjual.

5.2.4 Simpulan Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi kemampuan mendengarkankan tenaga penjual maka semakin tinggi pula kinerja tenaga penjual.

Persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkankan tenaga penjual juga diketahui berpengaruh positif terhadap antisipasi pelanggan pada interaksi selanjutnya. Lebih lanjut penelitian ini menyebutkan bahwa dengan timbulnya kepercayaan dari persepsi pelanggan terhadap perilaku mendengarkankan tenaga penjual, akan meningkatkan kepuasan pelanggan. Penelitian oleh Ingram, Schwepker dan Hutson (1992) dalam Comer dan Drollinger (1999, p.15) terhadap tenaga penjual perindustrian

menemukan bahwa alasan penting ketidaksesuaian tenaga penjual adalah karena mereka tidak mampu mendengarkan pelanggannya.

Mendengarkan adalah komponen penting dalam penjualan. Oleh sebab itu tenaga penjual perlu mendengarkan pelanggan mereka untuk mengembangkan hubungan yang lebih baik (Farrant, 1996 dalam Ramsey dan Sohi, 1997 p. 129). Kemampuan mendengarkan yang baik akan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan pada tenaga penjual.

Pengujian terhadap hipotesis 4 membuktikan bahwa kemampuan mendengarkan merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kemampuan mendengarkan berperan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga.

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sesuai dengan penjelasan sebelumnya yang terdapat pada bab I, yang menyatakan bahwa *Multi Level Marketing* memiliki keterbatasan dalam penjualan dan pengiklanan. Dengan kondisi ini maka peran tenaga penjual menjadi sangat penting dalam mengenalkan produk maupun menjaga kesetiaan pelanggan untuk meningkatkan kinerjanya (Soeratman, 2002, p. 257) dan juga penelitian yang menguji masalah-masalah yang berkaitan dengan *Multi Level Marketing* sangatlah sedikit yang membuktikan pengaruh kemampuan tenaga penjual dengan kinerjanya secara signifikan.

Pengujian terhadap data penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM dapat membuktikan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah diajukan dapat diterima. Analisis data yang dilakukan memberikan hasil bahwa karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri dan kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja dari tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM).

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti-bukti empirik yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu :

1. Karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan dari tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM).
2. Perilaku penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM).
3. Pemantauan diri berpengaruh positif terhadap kemampuan mendengarkan tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM).
4. Kemampuan mendengarkan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model *Multi Level Marketing* (MLM).

5.4 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang faktor-faktor karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri dan kemampuan mendengarkan mempengaruhi

kinerja dari tenaga penjual telah di perkuat oleh konsep-konsep teoritis. Dalam penelitian ini ada beberapa hal penting sebagai berikut :

1. Karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumawardani (2002).
2. Perilaku penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat dikatakan semakin tinggi perilaku penjualan, semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Walker (1998).
3. Pemantauan diri mempengaruhi kemampuan mendengarkan. Dengan kata lain dapat dikatakan semakin tinggi pemantauan diri maka akan semakin tinggi pula kemampuan mendengarkan dari tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Castelberry dan Sheperd (1991).
4. Kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Semakin tinggi kemampuan mendengarkan maka akan semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ramsey dan Sohi (1997).
5. Secara keseluruhan karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri dan kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja dari tenaga penjual

Berdasarkan uraian diatas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian Ini	Implikasi Teoritis
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Kusumawardani (2002) menyebutkan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan.</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh terhadap perilaku penjualan pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model <i>Multi Level Marketing</i> (MLM).</p>	<p>Penelitian ini memperkuat penelitian oleh Kusumawardani (2002) bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan.</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Walker (1998) menyatakan bahwa perilaku penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perilaku penjualan berpengaruh terhadap kinerja pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model <i>Multi Level Marketing</i> (MLM).</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Walker (1998) bahwa perilaku penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Castelberry dan Sheperd (1991) menyatakan bahwa pemantauan diri mempengaruhi kemampuan mendengarkan.</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pemantauan diri berpengaruh terhadap kemampuan mendengarkan pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model <i>Multi Level Marketing</i> (MLM).</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Castelberry dan Sheperd (1991) bahwa pemantauan diri mempengaruhi kemampuan mendengarkan.</p>
<p>Penelitian yang dilakukan oleh Ramsey dan Sohi (1997) menyebutkan bahwa kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan mendengarkan berpengaruh terhadap kinerja pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya dengan model <i>Multi Level Marketing</i> (MLM).</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Ramsey dan Sohi (1997) menyebutkan bahwa kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.</p>

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri dan kemampuan mendengarkan mempengaruhi kinerja dari tenaga penjual.

Hasil penelitian tersebut di atas, dapat dijadikan dasar bagi semua pihak yang berkaitan dengan bisnis *Multi Level Marketing* (MLM) untuk menyusun strategi dalam meningkatkan kinerja penjualannya, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan profit dari perusahaan.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen yang dapat dikemukakan berdasarkan atas hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian ini, tenaga penjual yang mempunyai karakteristik lebih baik, akan selalu mempunyai perilaku penjualan yang baik pula. Untuk itu, langkah yang tepat bagi para tenaga penjual yang menggunakan metode *Multi Level Marketing* adalah selalu berorientasi pada group atau kelompoknya, karena dengan senantiasa memperhatikan pertumbuhan kelompoknya maka secara otomatis akan meningkatkan pendapatannya.
2. Salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual adalah kemampuan menjual dan berkomunikasi. Hal ini sangatlah penting untuk diperhatikan karena dalam bisnis *Multi Level Marketing* ini memiliki keterbatasan dalam penjualan dan pengiklanannya. Maka peran tenaga penjual menjadi sangat penting dalam keberhasilan pemasarannya. Untuk dapat memperoleh keahlian ini, para pelaku bisnis *Multi Level Marketing* dapat mengikuti pelatihan maupun seminar yang dilakukan oleh perusahaan.

3. Kemampuan memodifikasi presentasi dalam setiap penjualannya merupakan hal yang tidak boleh diabaikan oleh tenaga penjual. Hal ini dilakukan untuk menghindari kebosanan dari para pelanggan ketika dilakukan presentasi. Dengan melakukan presentasi yang menarik menggunakan bahasa lisan serta bahasa tubuh yang sesuai dengan kondisi peserta yang hadir akan dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dijual.
4. Mengingat peran penting dari tenaga penjual, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan mengartikan dan menilai pesan menjadi perhatian khusus dalam bisnis ini. Agar tenaga penjual dapat melakukan tugasnya dengan baik, mereka harus benar-benar peka dan sensitif terhadap pesan yang diberikan oleh pelanggannya. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan pengamatan secara baik dan benar kepada pelanggannya secara individu sehingga dapat teridentifikasi secara benar kebutuhan pelanggannya.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teoritis, dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan dari penelitian ini, keterbatasan tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

1. Secara umum objek penelitian ini terbatas hanya pada tenaga penjual yang melakukan bisnisnya menggunakan sistem Multi Level Marketing dan wilayah penelitian terbatas hanya meliputi wilayah kota Semarang saja, sehingga kesimpulan pada penelitian ini belum bisa digunakan untuk menggambarkan tenaga penjual secara umum.

2. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu hanya menggunakan 5 variabel laten saja, yaitu : karakteristik tenaga penjual, perilaku penjualan, pemantauan diri, kemampuan mendengarkan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, sehingga perlu ditambahkan beberapa variabel laten lagi.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan beberapa arahan untuk agenda penelitian yang akan datang berikut ini, antara lain :

1. Penelitian yang sama dapat dilakukan pada perusahaan lain, misalnya pada perusahaan jasa, otomotive, advertising, asuransi, makanan, dll. Atau juga dapat dilakukan dengan meneliti satu MLM yang hanya mempunyai produk-produk khusus misalnya kosmetik (AVON, Sara Lee dll), ataupun suplemen kesehatan (Tianshe, CNI dll). Hal tersebut perlu dilakukan agar memperoleh hasil penelitian yang dapat digunakan pada tenaga penjual secara lebih luas.
2. Dengan mempertimbangkan terdapat banyaknya faktor atau konstruk selain konstruk dalam penelitian ini, maka dapat ditambahkan faktor lain, misalnya : faktor konflik peran seperti tercantum dalam penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1994) dan juga Purwanto dan Nasir (2001), dan juga faktor usaha dari tenaga penjual (Brown dan Peterson, 1994).

REFERENSI

- Ali, Lukman., dkk. 1995. **Kamus Besar Bahasa Indonesia**, Edisi III, Penerbit Balai Pustaka, Jakarta
- Ashford, S. J., Lee, C., Bobko, P., (1989), "*Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity : A Theory – Based Measure and Substantive Test*", **Academy of Management Journal**
- Bebko, Charlene Pleger., (1990), "Self Monitoring and Relative Perceived Power as Determinant of Communication Evaluation in Medical Dyad", **JHCM Vol. 10 No. 3**
- Brashear, T. G. Bellenger, D.N., Braksdale, H.C and Ingram, T.N, (1997), "*Salesperson Behaviour : antecedant and links to performance*". **Journal of Business and Industrial marketing**, Vol. 12
- Boorum, Michael L, Jerry R. Goolsby and Rosemary, (1998), "*Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance*". **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 26 No. 1
- Castleberry, Stephen B and C. David Sheperd (1993), "*Effective Interpersonal Listening and Personal Selling*". **Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. XIII No. 1**
- Comstock, Jamie and Gary Higgins (1997). "Active Emphatetic Listening and Selling Succes : Conceptual Frame Work". **Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. XIX No. 1**
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, (1998), "Metode Penelitian Bisnis", Penerbit Erlangga
- .Ferdinand, Augusty, (2002)., "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**", BP Undip, Semarang
- Ghozali, Imam, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2002
- Herin, L.,J, "MLM Paling Banyak menghasilkan Miliarder", **Warta Bisnis**, Edisi : 18/1/15 Oktober 2003, hal 18-19
- Indriantoro, N., dan Supomo, Bambang., (1999), **Metodologi penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, Oktober

- Kuncoro, Mundrajad (2001), **Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Bisnis dan Ekonomi**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Kiyosaki, R.T, Lechter, S.L, (2003)., **“Business School For People Who Like Helping People”**. Gramedia, Jakarta
- Niles, Morgan P., Danny R Arnold and Henry W Nash (1990)., *“Adaptive Communication : The Adaptation of The Seller's Interpersonal Style to the Stage of The Dyad's Relationship and The Buyer's Communication Style”*. **Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. X**
- Piercy, N.F, Cravens, D.W., and Morgan, N.A, (1997)., *“Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization”*. **Journal of Marketing Practice, Vol. 3**
- Ramsey, Rosemary P and Raviprect S. Sohi, (1997), *“Listening to Your Customers : The Impact of Perceived Salesperson Listening Behaviour on Relationship Outcomes”*. **Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 25, No, 2**
- Santoso. B, (2003)., **“All About MLM, Memahami Lebih Jauh MLM dan Pernak-perniknya”**. Penerbit Andi, Yogya
- Sengupta, Sanjit, Robert E. Krapfel and Michael A. Pusiteri, (2000). *“An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness”*. **Journal of Personal Selling and Sales Management Vol. XX, No. 4**
- Soeratman, L., (2002), **“Dinamika Wiraniaga Multi Level Marketing”**. **Journal Sains Pemasaran Indonesia Vol. 1, No. 3**
- Sugiyono, (1999), **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfabet, Bandung
- Tansu, A.B., (1999)., *“Benchmark of Successful Salesforce Performance”*, **Canadian Journal of Administrative Science, p. 95-104**
- Wardani, D.S.K., (2002), **“Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya Terhadap kinerja Penjualan”**. **Journal Sains Pemasaran Indonesia Vol. 1, No. 3**
- Williams, M.R and Attaways, J.S., (1996)., *“Exploring Salesperson's Customer Orientation as Sales Organizational Culture's Influence on Buyer-seller Relationship”*. **Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 16**
- Yulianto, J., (2002), **“Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan”**. **Journal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. 1, No. 1**

KUESIONER

Nama Responden :

Nama Perusahaan :

Pendidikan :

Lama Bekerja :

Petunjuk :

1. Nilai dari skala (1) berarti “sangat tidak setuju” samapai dengan skala (10) yang berarti “sangat setuju”, disertai alasan ataupun tanggapan pada jawaban yang anda berikan.
2. Berikanlah penilaian anda terhadap pertanyaan maupun pernyataan berikut dengan memberikan tanda silang (X) pada masing-masing kotak tanggapan yang mewakili pendapat anda terhadap isi dari masing-masing pertanyaan maupun pernyataan disertai dengan alasan ataupun tanggapan anda.
3. Nama responden, nama perusahaan dan jawaban **dijamin kerahasiaannya dan tidak berpengaruh apapun** terhadap perusahaan maupun pribadi anda.
4. Terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya.

Contoh :

Upline anda *selalu* memantau aktivitas penjualan anda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Jika anda menjawab sangat tidak setuju, maka anda dapat memberikan tanda (X) pada kotak jawaban no 1.

Alasan / tanggapan anda untuk jawaban tersebut adalah sebagai berikut :

“*Upline* saya hanya melihat banyaknya penjualan saya saja, *upline* yang baik harus memantau seluruh aktivitas *downlinenya*”.

Pertanyaan :

KARAKTERISTIK TENAGA PENJUAL

1. Anda *selalu* berusaha meningkatkan motivasi bekerja anda agar dapat melakukan penjualan produk dan merekrut *down line* sebanyak-banyaknya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

2. Anda *selalu* berorientasi pada kelompok (*group*) dengan memperhatikan perkembangannya dan senantiasa membantu *down line* anda dalam setiap pencapaiannya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

3. Anda *selalu* meperhatikan pelanggan dalam setiap kebutuhannya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Bagaimanakah karakteristik tenaga penjual yang baik menurut anda?

.....

.....

UPT-PUSTAKA-UNDIP

PERILAKU PENJUALAN

4. Anda *selalu* memiliki pengetahuan yang baik tentang keunggulan produk dan organisasi MLM anda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

5. Anda mempunyai kemampuan menjual yang baik sehingga *selalu* mampu untuk memasarkan produk anda dengan baik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

6. Anda *selalu* dapat berkomunikasi dengan *down line*, pelanggan ataupun calon pelanggan anda tanpa mengalami kesulitan atau hambatan komunikasi.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Bagaimanakah perilaku penjualan yang baik menurut anda?

.....
.....

PEMANTAUAN DIRI

7. Dalam setiap presentasi yang anda bawaan, anda *selalu* dapat memodifikasi dan menyesuaikan presentasi anda dengan situasi dan kondisi calon pelanggan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

8. Anda *selalu* dapat mengetahui setiap keinginan dari pelanggan sehingga anda mampu memberikan pelayanan yang lebih baik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

9. Anda *selalu* bisa melakukan penjualan atau presentasi terhadap pelanggan dan calon pelanggan yang memiliki berbagai macam kondisi dan dalam situasi yang berbeda (latar belakang, tingkat pendidikan dan strata ekonomi pelanggan).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Bagaimanakah pemantauan diri yang baik menurut saudara?

.....

.....

KEMAMPUAN MENDENGAR

10. Setiap respon atau keinginan ataupun keluhan dari pelanggan *selalu* dapat anda terima dengan jelas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

11. Anda *selalu* dapat membeda-bedakan setiap hal yang disampaikan oleh pelanggan satu dengan pelanggan yang lain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

12. Setiap respon atau pertanyaan dari pelanggan *selalu* dapat anda jawab dengan baik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Bagaimanakah kemampuan mendengar yang baik bagi tenaga penjual menurut anda?

.....

.....

KINERJA TENAGA PENJUALAN

13. Anda *selalu* dapat melakukan penjualan dengan keuntungan yang tinggi (lebih tinggi dari target yang anda tentukan).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

14. Anda *selalu* dapat melampaui target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan (*group*) atau pribadi anda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

15. Anda *selalu* memiliki kemampuan dalam memanfaatkan setiap peluang yang ada dalam melakukan usaha penjualan (presentasi) produk anda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

16. Anda *selalu* berhasil menjual produk-produk baru yang belum dikenal secara umum oleh pelanggan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sangat tidak setuju

Sangat Setuju

Bagaimanakah kinerja tenaga penjual yang baik menurut anda?

.....

.....