

381.032  
FEB  
2

01

# **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL**

**(STUDI EMPIRIS PADA TENAGA PENJUAL KARTU KREDIT BNI  
DI KOTA SEMARANG)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang**

**Oleh :**

**ANDREANZA FEBRADITYA, SE  
NIM : C4A002117**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## **Sertifikasi**

Saya, *Andreanza Febraditya*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang akan saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Andreanza Febraditya

.Oktober 2004

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul:

### **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL**


(Studi Empiris pada Tenaga Penjual Kartu Kredit BNI di Kota Semarang)

yang disusun oleh Andreanza Febraditya C4A002117  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 Oktober 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

  
Dra. Hj. Yoestini, Msi

Pembimbing Anggota

  
Dr. Waridin, MS

Semarang, 27 Oktober 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## MOTTO

*Dibalik segala duka tersimpan hikmah yang bisa kita petik pelajaran.*

*Dibalik segala suka tersimpan hikmah yang mungkin bisa jadi cobaan.*

*Kupersembahkan tesis ini Kepada :  
Ayah dan Ibuku tercinta, adikku,  
Serta untuk orang-orang yang aku sayangi.  
Mereka lah yang mengisi hari-hariku.*

## ABSTRACT

The increasing salesforce performance can be achieved when salesforces can maintenance relationship and communication with their customer. Salesforce need to develop high characteristics, non-selling performance and behaviour performance.

The purpose of this research is to to analys how BNI credit card salesforces can be improved by high characteristics, non-selling performance and behaviour performance variables in Semarang.

Data was analyzed using SEM to examine four hypothesis is this research. Finding provide positive relation among non-selling performance and behaviour performance.

Model examination provide achieved result using goodness of fit is GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) and CR (*Critical Ratio*).

## ABSTRAKSI

Peningkatan kinerja tenaga penjual dapat tercapai ketika tenaga penjual dapat mengelola hubungan dan komunikasi dengan para pelanggannya. Untuk mendapatkan hubungan dan komunikasi yang lebih baik, tenaga penjual perlu meningkatkan kinerja non penjualan dan kinerja perilakunya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kinerja tenaga penjual kartu kredit BNI di kota Semarang dapat ditingkatkan melalui variabel-variabel kinerja non penjualan dan kinerja perilaku.

Teknik analisis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) digunakan untuk menguji 4 (empat) hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil pengujian menunjukkan hubungan yang positif antara variabel kinerja non penjualan dan kinerja perilaku terhadap kinerja tenaga penjual.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), TLI (*Tucker Lewis Index*) dan CR (*Critical Ratio*).

## KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis memanjatkan syukur alhamdulillah kepada Allah SWT atas karunia serta rahmat yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan segala keterbatasan, yang disusun sebagai syarat untuk menyelesaikan program sarjana S-2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penyusunan ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, dari awal hingga akhir.

Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan pengelola program yang telah memberikan fasilitas selama masa pendidikan.
2. Dra. Hj. Yoestini, Msi dan Dr. Waridin, MS, selaku pembimbing atas segala petunjuk, arahan dan kesabarannya dalam membimbing penulis.
3. Para Dosen yang telah banyak memberi atau membagi pengetahuannya melalui proses perkuliahan.
4. Keluargaku, Papa Soetikno Slamet, Mama Sri Munasih, Adikku Irina Monarizki yang dengan sabar mendukung, memacu semangat dan memberi dorongan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di program Magister Manajemen (MM) Undip angkatan XVIII kelas A sore, terutama Ghani, Febi, Faiz, Ari.
6. Semua pihak, sahabat ; Bapak Octo Tilarso, yang telah memberi dorongan moral, kesempatan dan ijin untuk belajar ; Katrem, Erly, atas kerjasama dan pengertiannya; Yodi, Lina 626, atas bantuannya.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik, dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Amin.

Semarang, Oktober 2004

Penulis

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Permasalahan.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Telaah Pustaka	
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual.....	10

2.1.2	Karakteristik Tenaga Penjual dan Kinerja Non Penjualan..	12
2.1.3	Karakteristik Tenaga Penjual dan Kinerja Perilaku.....	13
2.1.4	Kinerja Non Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	15
2.2	Penelitian Terdahulu.....	19
2.3	Kerangka Pikir Teoritis.....	22
2.4	Dimensionalisasi Variabel.....	22
2.5	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	25

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data.....	28
3.1.1	Data Primer.....	28
3.1.2	Data Sekunder.....	29
3.1.3	Sumber Data.....	29
3.2	Populasi dan Sampel.....	30
3.2.1	Populasi.....	30
3.2.2	Sampel.....	30
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4	Teknik Analisis.....	33

### BAB IV ANALISIS DATA

4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	44
4.2	Proses Analisis Data.....	44
4.2.1	Pengembangan Model Berbasis Teori.....	44
4.2.2	Menyusun Diagram Alur.....	45

4.2.3	Measurement Model dan Struktural Model.....	45
4.2.4	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	45
4.2.4.1	Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Exogen.....	46
4.2.4.2	Structural Equation Model (SEM).....	48
4.2.5	Masalah Identifikasi.....	50
4.2.6	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	50
4.2.6.1	Asumsi-asumsi SEM.....	50
4.2.6.2	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	54
4.2.6.3	Reliabilitas dan Variance Extract.....	54
4.2.7	Interpretasi dan Modifikasi Model.....	57
4.3	Kesimpulan Pengujian Hipotesis.....	58
<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>		
5.1	Kesimpulan Hipotesis.....	61
5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	65
5.3	Implikasi Teoritis.....	66
5.4	Implikasi Kebijakan Manajerial.....	67
5.5	Keterbatasan Penelitian.....	69
5.6	Agenda Penelitian Mendatang.....	70

Daftar Pustaka

LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Account TOB Tahun 1999 s/d 2003.....	7
Tabel 2.1	Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	26
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensinya.....	36
Tabel 3.2	Model Pengukuran.....	38
Tabel 3.3	Goodness of Fit Index .....	43
Tabel 4.1	<i>Sample Covariances - Estimates</i> .....	45
Tabel 4.2	GFI Index untuk CFA.....	47
Tabel 4.3	<i>Regression Weight</i> untuk CFA .....	47
Tabel 4.4	<i>Regression Weight</i> SEM.....	49
Tabel 4.5	GFI Indeks untuk SEM.....	49
Tabel 4.6	Deteksi <i>Outlier Univariate</i> .....	51
Tabel 4.7	<i>Assessment of Normality</i> .....	53
Tabel 4.8	Evaluasi Kesesuaian Model Penelitian.....	54
Tabel 4.9	<i>Standardized Residual Covariances</i> .....	58
Tabel 4.10	Pengujian Hipotesis.....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pikir Teoritis.....	22
Gambar 2.2	Dimensi Variabel Karakteristik Tenaga Penjual.....	23
Gambar 2.3	Dimensi Variabel Kinerja Non Penjualan.....	23
Gambar 2.4	Dimensi Variabel Kinerja Perilaku .....	24
Gambar 2.5	Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual.....	25
Gambar 3.1	Path Diagram.....	36
Gambar 4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Exogen</i> .....	46
Gambar 4.2	<i>Structural Equation Model</i> .....	48

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1	Daftar Pertanyaan
Lampiran 2	Data Penelitian
Lampiran 3	<i>Text Output Structural Equation Model</i>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar bank sebagai industri jasa keuangan semakin tajam. Masing-masing bank berusaha mempromosikan dirinya sebaik mungkin, agar dapat merebut pasar yang semakin ~~keras~~ dan dinamis di era globalisasi menuntut perusahaan untuk bertindak cepat dan cermat untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanan produk yang unggul kepada konsumen. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi pemasaran dalam perusahaan itu sendiri untuk menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Manajer penjualan dapat mempelajari banyaknya penelitian-penelitian yang telah dilakukan secara seksama untuk memperoleh tambahan sumber daya guna mengatur kekuatan armada penjualan mereka.

Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area yang krusial pada banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. (Barker, A.T, 1999, p.95). Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti selera pasar dan selanjutnya memberi laporan kepada bagian internal (R &

D) terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampaknya hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Shrama, V, 1999, p.66). Secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan dalam 3 (tiga) kategori yaitu (Jusuf Arianto, 1999, p.24) : pertama, Customer Identification, yaitu kegiatan yang mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil dilapangan, khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen. Kedua, Customer Development. Informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan. Alternatif kegiatan lanjutan ini dapat berupa direct selling, demonstrating, merchandising, consultancy advise, overseeing customer, service delivery, sampai pada pilihan untuk menangani segala keluhan pada pelanggan dan memberi informasi pada konsumen (handling complaints and queries). Ketiga, direct selling, dimana tenaga penjual mengadakan komunikasi primer berupa tatap muka dengan konsumen atau dalam bentuk komunikasi sekunder lainnya seperti komunikasi secara tertulis, melalui telepon atau media lainnya.

Noor, N et. Al (2001, p.78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjual tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan

dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personel tenaga penjual sehingga tenaga penjual mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

Barker, A.T (1999, p.97) menyatakan karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja melalui variable kinerja non penjualan dan kinerja perilaku. Apabila pengaturan tenaga penjualan menjadi lebih kompetitif, maka praktek-praktek manajemen yang dapat meningkatkan efektifitas penjualan harus dapat diidentifikasi dan hambatan terhadap pencapaian kinerja harus dapat dikurangi. Aktivitas-aktivitas yang khusus dan kekuatan untuk mengidentifikasi disini, memberikan masukan untuk meningkatkan kesuksesan tenaga penjualan. Tenaga penjualan yang sukses dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam meraih tujuan dan menghadapi persaingan. Hasil kinerja penjualan sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi yang interaktif dengan pelanggannya. Lebih lanjut Boorum, M,et.al (1998, p.16) menyatakan bahwa kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik merupakan hal yang penting dalam kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat berkomunikasi rendah, akan mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam interaksi komunikasi.

Hal tersebut akan memberi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja penjualan.

Walker, J (1998, p.61) menyatakan suatu keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Reaksi persaingan memberikan perubahan seperti pelatihan untuk suatu keadaan yang sama, kekuatan untuk mencari keuntungan dari sumber daya baru atau menyelesaikan secara teratur adanya pertumbuhan persaingan. Beberapa hal yang dituju guna mengembangkan keunggulan bersaing adalah : mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi (melalui ketrampilan dan kemampuan) dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang efektif khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana-rencana perusahaan secara efektif dan efektif, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja dan desain kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan secara terus menerus.

Peluang menggarap bisnis kartu kredit cukup besar dan selama ini diserbu oleh Visa maupun Mastercard. Ini jika ditelaah lebih mendalam dari data Biro Pusat Statistik (BPS) yang menyebutkan bahwa pada 1997 terdapat 81.402.909 orang angkatan kerja yang berusia 20 s/d 60 tahun ke atas. Dari angka tersebut sebanyak 78.593.323 orang atau 96,54% bekerja dengan sebaran di berbagai propinsi dengan dominasi di Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, Sumatera Utara dan DKI Jakarta. Angka ini cukup

menarik dan dijadikan patokan untuk melihat seberapa potensi pasar bisnis kartu kredit karena persyaratan umum pemegang kartu kredit adalah bekerja dan berusia antara 21 sampai 65 tahun (untuk kartu tambahan 16 tahun). Dilihat dari fungsinya sebagai alat pembayaran dan fasilitas kredit, prospek dan sebaran angkatan kerja di propinsi tersebut sangat menjanjikan. Terlebih propinsi tersebut bila dilihat dari statistik perkembangan ekonominya tergolong maju dibandingkan propinsi lain sehingga mengindikasikan baiknya daya beli, peluang usaha yang besar, kesempatan kerja yang terbuka, kemampuan menabung. Faktor ini sangat potensial untuk digarap para issuer kartu kredit.

Potensi sangat besar jika dibandingkan dengan jumlah pemegang kartu kredit yang relatif masih kecil dibandingkan jumlah penduduknya. Berdasarkan informasi Card Internasional edisi 20 Januari 1999, jumlahnya baru mencapai angka 4,17 juta orang yang artinya baru 2% dari total jumlah penduduk. Sayangnya angka tersebut tidak bisa diperinci untuk masing-masing *issuer* (penerbit kartu kredit). Ini bisa terjadi lantaran Asosiasi Kartu Kredit (AKKI) belum pernah menyajikan angka resmi yang terhambat informasinya karena persaingan yang tertutup antara pelaku bisnis.

Pada tahun 2000 angka pemegang kartu kredit meningkat namun masih kecil hitungannya hanya 18%. Belum lagi transaksi kredit tahun 2001 mencapai Rp. 13 triliun dengan angka macet tidak sampai 1% (Marketing, 14/11/14-28 Agustus 2002). Tercatat ada beberapa issuer kartu kredit seperti Citibank, Bank BNI, BII, Bank Mandiri, BCA, Bank Bali, Lippo Bank, HSBC, Standard Chartered Bank dan Bank Niaga.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau yang biasa disebut Bank BNI merupakan salah satu Bank yang termasuk kategori terbesar di Indonesia dari sisi asset, beberapa periode ini gencar melakukan ekspansi kartu kredit dengan didukung jaringan outlet yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, beberapa di luar negeri, tenaga pemasar (sales force) yang memadai jumlahnya dan promosi produk yang giat dilakukan di berbagai media.

Namun, dari realisasi hasil di lapangan nampak bahwa perolehan account (rekening) kartu kredit dirasakan belum memuaskan karena menunjukkan penurunan, tentunya hal ini dianggap masih belum sesuai seperti yang diharapkan oleh manajemen Bank BNI.

Bank BNI Kantor Wilayah 05 mempunyai wilayah usaha pada dua propinsi yaitu Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta juga memegang teguh kebijakan manajemen pusat untuk meningkatkan ekspansi kartu kredit.

Realisasi perolehan account kartu kredit Bank BNI Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta disajikan pada tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Account TOB (Take on Box) Tahun 1999 s/d Tahun 2003**  
**Bank BNI Se Jateng dan DI Yogyakarta**

TAHUN	ACCOUNT TOB	% PERTUMBUHAN
1999	970	-
2000	1024	5,57%
2001	336	-67,19%
2002	319	-5,06%
2003	305	-4,38%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Penjualan kartu kredit yang beredar di tengah masyarakat tidak lepas dari peran para tenaga *sales force* (marketer) yang terjun langsung di medan pertempuran bisnis kartu kredit untuk menawarkan dan merayu konsumen. Hal ini sesuai dengan *research gap* yang disarankan oleh Barker T (1999, p.103) yang menyarankan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual khususnya kartu kredit Bank BNI.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas dan juga berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 1.1 nampak bahwa telah terjadi penurunan kinerja pemasaran dan penjualan kartu kredit BNI.

Berbagai faktor dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja pemasaran, termasuk untuk produk kartu kredit. Dari berbagai penelitian /

literatur ada beberapa yang teridentifikasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi penurunan kinerja pemasaran, yaitu :

- Karakteristik tenaga penjual
- Kinerja Non Penjualan
- Kinerja Perilaku
- Kinerja Tenaga Penjual

Dari berbagai faktor tersebut, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja non penjualan?
2. Apakah karakteristik tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja perilaku?
3. Apakah kinerja non penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual?
4. Apakah kinerja perilaku berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual?

Dari berbagai faktor tersebut, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

“Faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual kartu kredit BNI”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan mencapai tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja non penjualan.
2. Menganalisis pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja perilaku.
3. Menganalisis pengaruh kinerja non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.
4. Menganalisis pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja tenaga penjual.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Bank BNI Tbk.
2. Memberikan masukan kepada tenaga penjual kartu kredit (credit card sales force) dalam meningkatkan kinerjanya.
3. Menjadi referensi bagi penelitian serupa

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Konsep Dasar

##### 2.1.1 Kinerja Tenaga Penjual

Tansu Baker, (1999, p.96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru.

Noor, N et. Al (2001,p.78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Ketrampilan tenaga penjual sangat

diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualannya. Tenaga penjual menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. (Boorom, M, et al,1998, p.23).

Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui aktivitas penjualan dan aktivitas non penjualan. Lebih lanjut dalam penelitian yang telah dilakukannya. Percy, n,et al, (1997, p.51) menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, meyakinkan pelanggan bahwa mereka memahami keinginan pelanggan, presentasi yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan solusi dan jawaban atas pertanyaan dan keberatan pelanggan tidak memberikan signifikansi yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan tenaga penjualan. Demikian pula pada tingkat pengetahuan teknis tenaga penjual mengenai produk dan pelayanan perusahaan, juga memberikan tingkat signifikansi yang tidak cukup tinggi dalam kemampuan menjual dari tenaga penjualan. Aktivitas non penjualan yang dilakukan, yang meliputi kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok kerja, perencanaan kunjungan penjualan serta sales support, ternyata memberikan pengaruh yang signifikan dalam mencapai kinerja.

### 2.1.2 Karakteristik Tenaga Penjual dan Kinerja Non Penjualan

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. Dalam pekerjaannya dihasilkan bahwa bahwa tenaga penjualan yang berkinerja tinggi adalah lebih inovatif, dan kreatif dan mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, Lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko. (Tansu Baker et al, 1999, p.102).

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p. 69) bahwa tenaga penjualan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa adanya motivasi yang diterapkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan. Memotivasi tenaga penjual melalui orientasi belajar dan orientasi kinerja dapat mempengaruhi tenaga penjual untuk berperilaku bekerja cerdas maupun dalam perilaku bekerja keras. Dalam orientasi belajar, tenaga penjual menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta ketrampilan. (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujana, H, et.al, 1994, p.39). Sedangkan melalui orientasi kinerja, tenaga penjualan dapat termotivasi

untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki (Meece, Bumenfeld, and Hoyle, 1988, dalam Sujan, H, et.al, 1994, p.39).

Piercy, N, et. al (1997, p.57) juga menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik: mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan. Tenaga penjualan yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

***H1 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja non penjualannya.***

### **2.1.3 Karakteristik Tenaga Penjual dan Kinerja Perilaku**

Menurut Williams dan Attaway (1996,p.44) pengaruh maksimal dari kerjasama antara penjual-pembeli berasal dari dukungan sinergi budaya para penjual yang berorientasi pada pelanggan. Tenaga penjual yang mempunyai karakteristik berorientasi pada pelanggan dapat

mengembangkan kerjasama yang lebih baik dengan pembeli daripada tenaga penjual yang tidak mempunyai ketrampilan seperti itu. Hubungan antarpersonal dan keinginan menemukan karakteristik penyelesaian masalah, kemampuan menyesuaikan diri dan tindak lanjut yang terdiri perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan memberi pengaruh yang positif terhadap pengembangan kerjasama penjual-pembeli.

Levy, M dan Sharma A (1994, p. 44) menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual mempengaruhi kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan yang meliputi : gender, usia, pengalaman dan pendidikan. Dari studi empirik yang dilakukannya, perbedaan gender dalam kemampuan menyesuaikan diri terlihat pada tenaga kerja yang masih berusia muda, sedangkan faktor pendidikan yang mempengaruhi kemampuan menyesuaikan diri terdapat dalam tenaga penjualan yang berada dalam kelompok lama. Pengalaman dan usia memperlihatkan juga adanya pengaruh yang positif dalam kemampuan menyesuaikan diri.

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p.69) bahwa tenaga penjualan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa adanya motivasi yang diterapkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan. Piercy, N, et.al (1997, p.57) juga menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh motivasi yang tinggi dari tenaga penjualannya. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap

efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya. Melalui studi empirik yang telah dilakukannya, Piercy N, et.al, (1997, p.50) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjualan yang mempunyai kemauan untuk bekerjasama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan yang diberikan oleh manajer penjualan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah ***H2 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja perilaku.***

#### **2.1.4 Kinerja Non Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual.**

Dalam penelitian Barker, T,(1999, p.100) menyatakan bahwa perilaku diluar aktivitas penjualan meliputi perencanaan kunjungan penjualan yang efektif, kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri terhadap penjualan yang dilakukan, menyediakan sales support kepada pelanggan mereka serta kemampuan bekerja sama dalam suatu kelompok kerja, merupakan kunci perbedaan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dengan perusahaan yang berkinerja rendah yang menjadi obyek dalam penelitiannya. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Barker, T, (1999, p.101) menyatakan tingkat kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan

memerlukan tenaga kerja yang trampil dan terlatih cukup tinggi yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan dan kemudian mengadopsikan taktik penjualan tersebut untuk melihat kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Merencanakan kunjungan bagi tiap penjualan, yang meliputi merencanakan strategi penjualan yang khusus bagi pelanggan yang berbeda-beda dan merencanakan aktivitas-aktivitas harian, juga memberikan pengaruh yang sangat signifikan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Demikian pula dengan aktivitas-aktivitas dalam sales support yang juga memberikan signifikansi. Tenaga penjualan yang berkinerja tinggi mampu untuk lebih memberikan waktu dan bekerja keras dalam menangani pelayanan purna jual dan menangani komplain para pelanggannya. Sedangkan dalam bekerja sama dalam kelompok kerja, diperoleh suatu hasil yang tidak signifikan antara perusahaan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Dalam penelitian Cravens et al (1993,p.49) tenaga penjualan seringkali memerlukan dan menjalankan aktivitas-aktivitas yang tidak secara langsung berkaitan dalam melaksanakan penjualan, paling tidak dalam jangka waktu yang pendek. Menurut Piercy at al (1997,p.77) tenaga penjualan pada perusahaan yang efektif mempunyai pendekatan kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah style penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang digunakan. Kemampuan menyesuaikan diri yang lebih juga diperlukan dalam presentasi penjualan.

Menurut Grewal, D dan Sharma, A (1991, p.18) tenaga penjualan yang mampu menyesuaikan diri dalam presentasi penjualan berdasarkan pada lima hal, yaitu : pertama, adanya harapan pelanggan terhadap kinerja awal dar produk, kedua, adanya harapan pelanggan terhadap presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan (message expectation), ketiga, harapan pelanggan terhadap kredibilitas tenaga penjualan, keempat, usaha-usaha mengutamakan pelanggan dan kelima, persepsi pelanggan mengenai usaha-usaha dari tenaga penjualan tersebut.

Boorom, M, et al (1998, p.330 juga menyatakan bahwa kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil kinerja tenaga penjualan. Dalam melakukan kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan, tenaga penjualan memerlukan pendekatan yang berbeda-beda terhadap pelanggannya yang brbeda pula dan mempunyai keyakinan bahwa pendekatan yang mereka lakukan berjalan efektif. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi dapat melakukan presentasi yang lebih efektif dan persuasif.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

***H3 : Semakin tinggi kinerja non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.***

### **2.1.5 Kinerja Perilaku dan Kinerja Tenaga Penjual**

Menurut penelitian Tansu Baker (1999, p.100) aktivitas-aktivitas dalam penjualan terdiri dari 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 pelanggan yang baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjualan dalam kemampuan menjualnya juga harus biasa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Aktivitas penjualan lainnya adalah pengetahuan teknis, yang meliputi pengetahuan mengenai fitur dan keistimewaan dari produk, mengetahui pemakaian dan fungsi dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk atau pelayanan tersebut.

Menurut Brashear, et.al (1997, p.4) kinerja perilaku termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku proses penjualan tersebut meliputi : prospecting, fact finding, selling, closing dan servicing customer. Aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

Penjualan merupakan sebuah proses seperti perilaku manusia lainnya, dimana tenaga penjualan yang berhasil adalah mereka yang mengerjakan hal-hal yang memang diperlukan untuk dikerjakan. Ada beberapa aspek dalam proses penjualan yang dapat dipelajari dalam melakukan aktivitas

menjual yaitu berkomunikasi, identifikasi produk atau pelayanan yang akan dipresentasikan, pendidikan yang meliputi pengetahuan kepada pelanggan, menghindari penyalahgunaan informasi untuk pelanggan, antusiasme dalam melakukan penjualan, ketekunan, menguasai informasi mengenai kegunaan produk yang dijual, dan menghindari penggunaan asumsi salah memberikan penjelasan informasi kepada pelanggan. Lebih lanjut Test, A (2001, p.17) menyatakan bahwa seorang tenaga penjual yang profesional menerapkan keahlian berkomunikasi yang baik. Keahlian-keahlian tersebut meliputi kemampuan berbicara dengan cara yang dapat dimengerti dan menjelaskan serta meyakinkan pesan yang disampaikan.

Kekuatan nyata dari budaya merupakan pengaruh yang normal terhadap perilaku tenaga penjual. Orientasi pelanggan dan budaya organisasi merupakan pengaruh penting dalam pengembangan kerjasama antara penjual dan pembeli. Komunikasi yang terbuka dan koordinasi dari perilaku yang dikelompokkan dalam dukungan budaya organisasi mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang antara penjual dengan pembeli. Melalui penjualan, tenaga penjualan memiliki kontak langsung dengan pembeli. (Williams dan Attaway, 1996, p.44)

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

***H4 : Semakin tinggi kinerja perilaku, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.***

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam agenda penelitian Tansu Baker, (1999, p.96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasar pada kinerja perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru.

Noor, N et. Al (2001,p.78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjual dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjual sehingga mereka mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Hasil penelitian terdahulu diatas secara ringkas disajikan dalam tabel berikut :

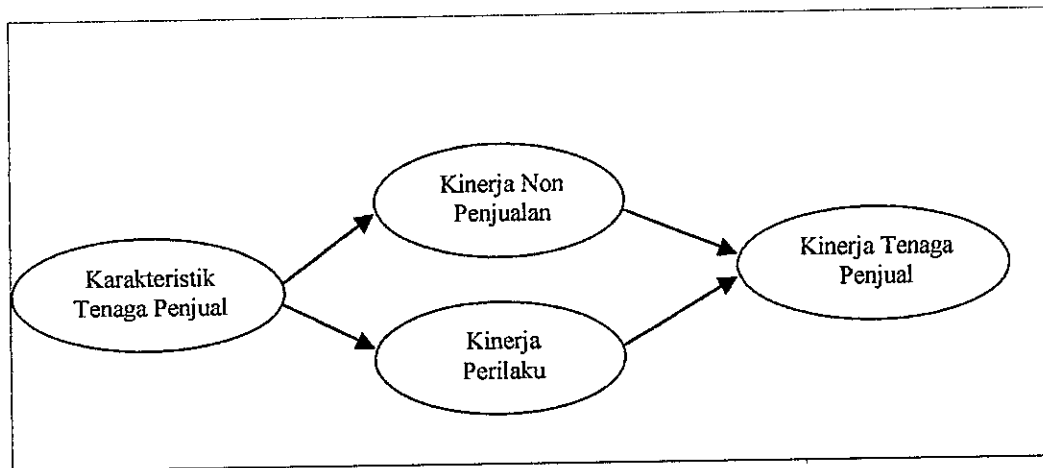
**Tabel 2.1**  
**Penelitian-penelitian Terdahulu**

JUDUL / TAHUN	KETERANGAN	ALAT ANALISIS	KESIMPULAN
<i>Benchmark of successful salesforce performance,</i> Baker, A.T, 1999,p.95-104	Menguji karakteristik tenaga penjual terhadap perilaku penjalan yang terbentuk melalui dimensi-dimensi motivasi bekerja, terstimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok	SEM	Kesimpulannya adalah, karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap perilaku penjualan.
<i>Consumer's Trust of Salesperson and manufacturer,</i> Kennedy, Mary Susan, Ferrel, Linda K, Debby T & Leclair, 2001, p.73-86	Menguji hubungan kausalitas antara faktor-faktor yang mempengaruhi kepercayaan pelanggan kepada tenaga penjual dan perusahaan.	Path Analysis	Terdapat hubungan positif antara tenaga penjual, kualitas layanan dan etika perusahaan terhadap kepercayaan pelanggan.
<i>Salesperson Behaviour : antecedent and links to performance,</i> Brashear, T.g, Bellenger, D.N, Barksdale, H.C and Ingram, 1997, p.177-184.	Perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku proses penjualan tersebut meliputi : prospecting, fact finding, selling, closing dan servicing customer.	SEM	Kesimpulannya adalah, aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

### 2.3 Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam gambar 2.1 berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Teoritis**



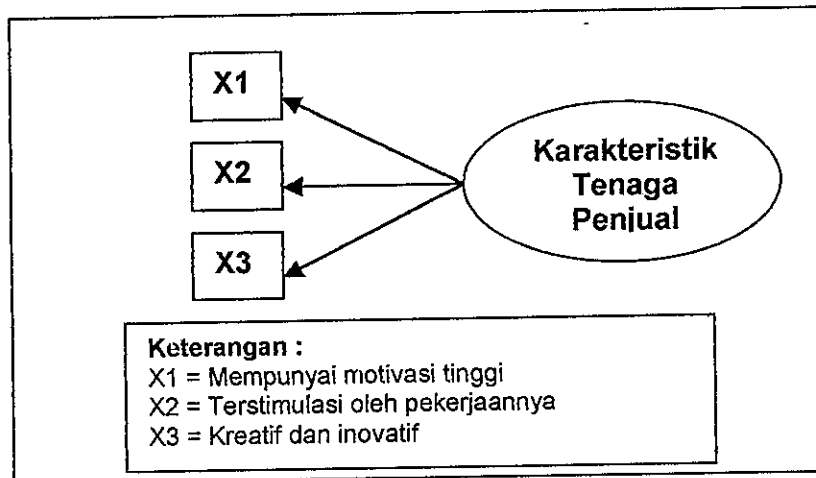
Sumber : Tansu Baker (1999,p.96 ) dikembangkan untuk penelitian ini.

### 2.4 Dimensional Variabel

Variabel karakteristik tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu motivasi tinggi untuk mengerjakan yang terbaik, terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, inovatif dan kreatif. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini :

**Gambar 2.2**

**Dimensi-dimensi dari Variabel Karakteristik Tenaga Penjual**

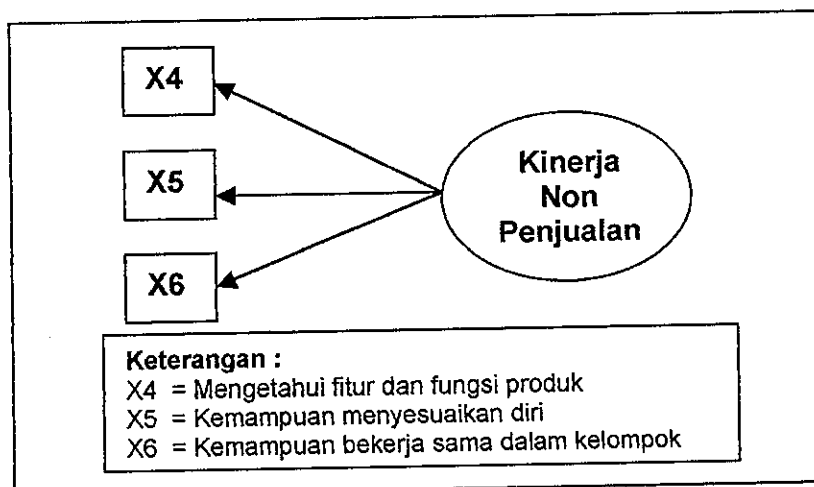


Sumber : Tansu Baker (1999,p.102 ) dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel kinerja non penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu mengetahui fitur dan fungsi produk, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan bekerjasama dalam kelompok, seperti dalam gambar 2.3 berikut ini :

**Gambar 2.3**

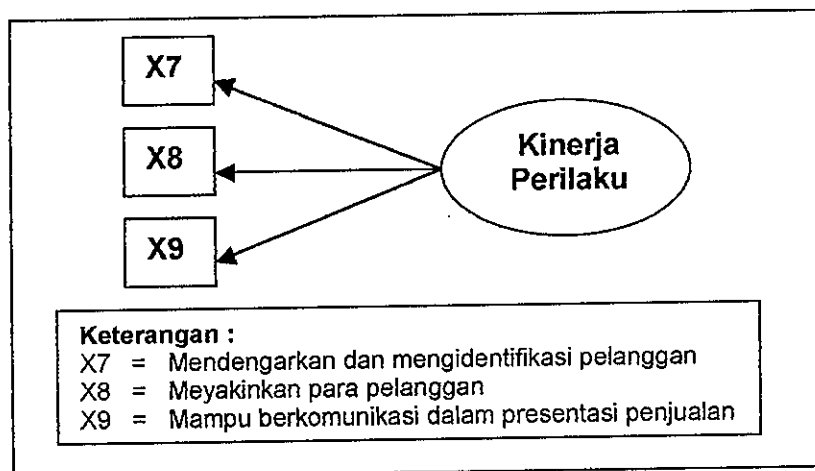
**Dimensi-dimensi dari variabel Kinerja Non Penjualan**



Sumber : Tansu Baker (1999,p.100 ) dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel kinerja perilaku dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemauan dalam mendengarkan dan mengidentifikasi pelanggan, meyakinkan para pelanggan, mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan, seperti dalam gambar 2.4 berikut ini :

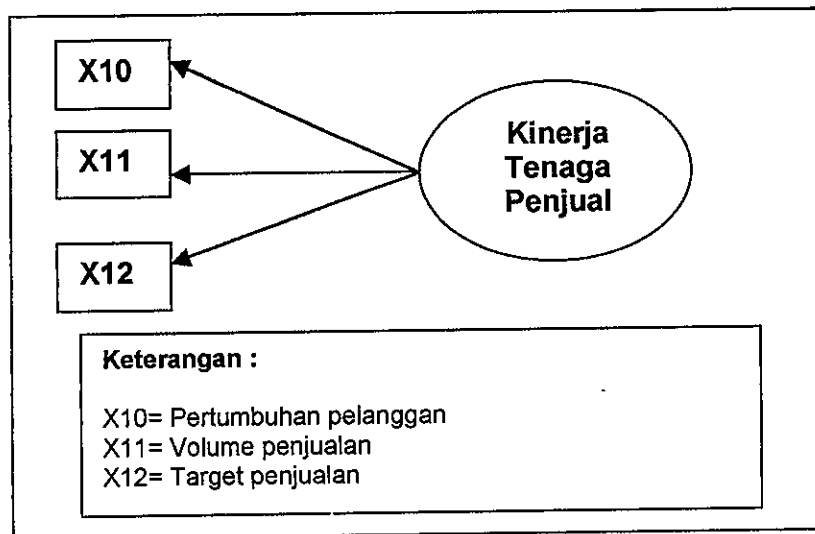
**Gambar 2.4**  
**Dimensi-dimensi dari Variabel Kinerja Perilaku**



Sumber : Kenneth A. Anglin (1999,p.81) dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu pertumbuhan pelanggan, volume penjualan, target penjualan, seperti dalam gambar 2.5 berikut ini :

**Gambar 2.5**  
**Dimensi-dimensi dari Kinerja Tenaga Penjual**



Sumber : Pilling (1999) ; Oliver dan Anderson, 1994, dikembangkan untuk penelitian ini.

## **2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.5.1 Hipotesis**

Berdasarkan telaah pustaka serta kerangka pikir teoritis diatas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja non penjualan.
- H2 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja perilaku.
- H3 : Semakin tinggi kinerja non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.
- H4 : Semakin tinggi kinerja perilaku, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

## 2.5.2 Definisi Operasional Variabel

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini :

**Tabel 2.1**

**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
1. Karakteristik Tenaga Penjual	Merupakan sesuatu harus dimiliki tenaga penjual sehingga efektif dalam melakukan penjualan. Karakteristik tenaga penjual dalam penelitian ini diukur dengan tiga dimensi yaitu mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi dan berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10.
2. Kinerja Perilaku	Merupakan aktivitas-aktivitas dalam penjualan yang terdiri dari kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Perilaku penjualan dalam penelitian ini diukur dengan tiga dimensi yaitu mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan, meyakinkan pelanggan, pengetahuan desain dan fungsi produk.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10.

3. Kinerja Non Penjualan	.Merupakan kegiatan diluar aktivitas penjualan. Perilaku Non Penjualan dalam penelitian ini diukur dengan tiga dimensi yaitu perencanaan kunjungan penjualan, kemampuan menyesuaikan diri, kemampuan bekerja sama dalam kelompok.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10.
4. Kinerja Tenaga Penjualan	Merupakan upaya dan kontribusi hasil tenaga penjual pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tenaga penjual diukur dengan tiga dimensi yaitu : pertumbuhan pelanggan, volume penjualan, dan target penjualan (Pilling, 1999, dan Oliver dan Anderson (1994).	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10.

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat. Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data. Model Kerangka Pemikiran Teoritis telah dikembangkan pada Bab II sebagai landasan untuk penelitian ini.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Sesuai dengan tujuan penelitian maka jenis data yang akan diteliti data subjek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik-karakteristik seorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.115). Disamping itu sebagai pelengkap juga digunakan jenis data dokumenter. Sedangkan sumber data penelitian sebagai faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metoda pengumpulan data adalah.

##### **3.1.1 Data Primer**

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Marzuki, 2000, p.55). Data primer diminta karena

kedekatannya dengan kebenaran dan pengendalian pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendesain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.115). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini, yaitu para tenaga penjual kartu kredit Bank BNI di kota Semarang.

### **3.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dan ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan data sekunder yang menurut (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.115) data ini dapat diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan dalam penelitian ini.

### **3.1.3 Sumber Data**

Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapat langsung dari pengisian kuesioner oleh responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual kartu kredit Bank BNI di Kota Semarang (ibukota Jawa Tengah) yang dapat dijadikan patokan untuk melihat seberapa besar potensi penjualan dan pasar bisnis kartu kredit.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Cooper dan Emory (1997) mendefinisikan populasi merupakan sekelompok individu atau obyek penelitian yang mempunyai yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditentukan. Populasi dapat dipahami sebagai sekumpulan individu / obyek pengamatan yang memiliki minimal satu persamaan karakteristik berdasarkan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditentukan tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual kartu kredit Bank BNI di kota Semarang yang sudah berpengalaman lebih dari 1 (satu) tahun. Jumlah keseluruhan populasi tenaga penjual kartu kredit Bank BNI di kota Semarang sebanyak 216 orang (Card Center Representative Office Semarang). Dipilihnya tenaga penjual yang memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun adalah karena dipandang sudah cukup memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan teknis tentang produk yang dijual. Selama minimal satu tahun atau lebih dari satu tahun kerja, tenaga penjual dapat melihat kinerja yang telah dicapainya. Sales force BNI sudah diberikan pembekalan terstandar dengan tahapan-tahapan pelatihan-pelatihan yang terjadwal.

### **3.2.2 Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991,

p.149). Dari gambaran populasi tersebut, untuk mendapatkan sampel yang benar-benar dapat mewakili populasi, maka digunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu informasi atau data diambil dari target yang spesifik (Sekaran, 1992,p.10). Target spesifik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tenaga penjual yang memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun.

Hair et.al. (dalam Ferdinand, 2000) mengemukakan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5-10 kali observasi untuk setiap *estimated parameter* dalam penelitian ini berjumlah 12 maka jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah 120. Jadi dalam penelitian ini sampel yang digunakan untuk menaksir populasi berjumlah 120 orang tenaga penjual kartu kredit Bank BNI.

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan SEM, minimum adalah berjumlah 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari Hair et al. (1995) dalam ( Augusty Ferdinand,2000 ) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah sebanyak 100-200 sampel. Ukuran sampel memegang peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil dari SEM "bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi "sangat sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness-of-fit yang baik maka jumlah sampel minimum adalah 100" (Augusty Ferdinand, 2000 p.43-44).

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung daftar pertanyaan atau kuesioner yang ditujukan kepada para responden yaitu tenaga penjual kartu kredit Bank BNI di Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup.

Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari kostruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor nilai sebagai berikut :

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju:

Sangat tidak setuju Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## 2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

### 3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket software statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Ferdinand, 2000, p.3-4).

Keunggulan aplikasi *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor ( yang sangat lazim digunakan dalam manajemen ) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis ada.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Ferdinand (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

### 1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas (sebab-akibat), tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Ferdinand, 2000 p.31-32).

### 2. Pengembangan Diagram Alur ( *Path Diagram* )

Untuk menunjukkan hubungan kausalitas ( sebab-akibat ) model penelitian yang sedang dikembangkan, digunakan *path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-

konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2000, p.36).

Dalam menggambar path diagram, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram dibagi menjadi dua kelompok yaitu *konstruk eksogen* dan *konstruk endogen* yang diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.37-38):

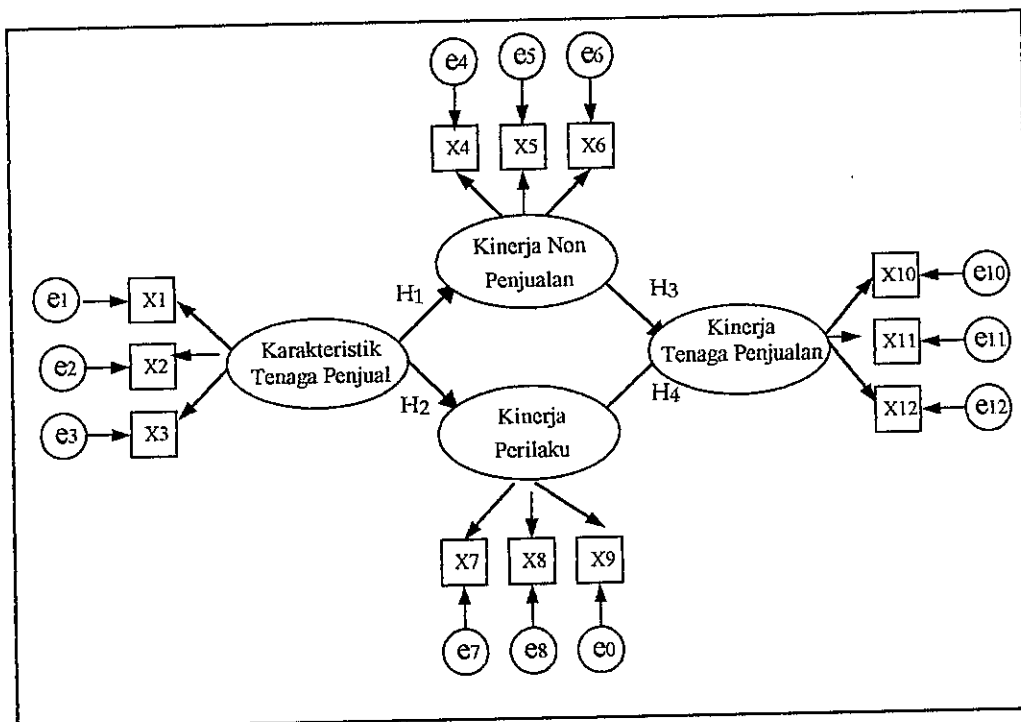
1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*).** Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*).** Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau

beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan Path diagram yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini

Gambar 3.1

Path Diagram



**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Dimensinya**

	Dimensi	Simbol
Karakteristik Tenaga Penjual	Mempunyai motivasi tinggi	X1
	Terstimulasi oleh pekerjaannya	X2
	Kreatif dan inovatif	X3
Kinerja Non Penjualan	Mengetahui fungsi dan fitur produk	X4
	Kemampuan menyesuaikan diri	X5
	Kemampuan bekerja sama dlm kelompok	X6
Kinerja Perilaku	Mendengarkan dan mengidentifikasi pelanggan	X7
	Meyakinkan pelanggan	X8
	Mampu berkomunikasi dlm presentasi penjualan	X9
Kinerja Tenaga Penjual	Pertumbuhan pelanggan	X10
	Volume penjualan	X11
	Target penjualan	X12

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004.

### 3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) kedalam Persamaan

Setelah teori / model dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat memulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2000,p.41):

#### 1. Persamaan-persamaan structural (*Structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

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

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda1$ karakteristik tenaga penjual + $e1$	$X10 = \lambda10$ pertumbuhan pelanggan + $e10$
$X2 = \lambda2$ karakteristik tenaga penjual + $e2$	$X11 = \lambda11$ volume penjualan + $e11$
$X3 = \lambda3$ karakteristik tenaga penjual + $e3$	$X12 = \lambda12$ target penjualan + $e12$
$X4 = \lambda4$ kinerja non penjualan + $e4$	
$X5 = \lambda5$ kinerja non penjualan + $e5$	
$X6 = \lambda6$ kinerja non penjualan + $e6$	
$X7 = \lambda7$ kinerja perilaku + $e7$	
$X8 = \lambda8$ kinerja perilaku + $e8$	
$X9 = \lambda9$ kinerja perilaku + $e9$	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004.

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

##### Kovarians >< korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matriks kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matriks kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000, p.42-43). Matriks

varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Ferdinand, 2000,p.43).

#### ❖ Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sample menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.43) menyatakan bahwa ukuran sample yang representatif adalah antara 100-200. Lebih lanjut, Hair (dalam Ferdinand, 2000, p.44) memberikan saran bahwa ukuran sample minimum adalah sebanyak 5-10 observasi untuk setiap *estimated parameter*.

#### 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem / kondisi mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 200, p.46-47):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variable itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit indexnya*

berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem (Ferdinand, 200, p.46-47).

## 6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi (Ferdinand, 2000, p.48-51):

### ❖ Asumsi-asumsi SEM

1. Ukuran sample minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model sebagai contoh yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sample adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. Menguji multikolinieritas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil

memberikan indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinieritas atau singularitas tersebut.

#### ❖ Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

- ❖  $\chi^2$  – Chi – square statistik, dimana model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar  $p > 0.05$  tau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52).
- ❖ RMSEA ( The Root Mean Square Error of Approximation ), yang merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degree of freedom (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2000, p.53).
- ❖ GFI (Goodness of Fit Index), merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit ) sampai dengan 1.0

(perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Ferdinand, A.T, 2000, p.54).

- ❖ AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.55).
- ❖ CMIN / DF, adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN / DF merupakan statistik chi square,  $\chi^2$  dibagi DF-nya sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.56).
- ❖ TLI (Tucker Lewis Index ), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair dalam Ferdinand A.T, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).
- ❖ CFI (Comparative Fit Index), rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – a *very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ .

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji *Goodness of Fit* dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 3.3, sebagai berikut :

Tabel 3.3

## Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2 - Chi Square$	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\geq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Augusy Ferdinand, 2000.

### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dikembangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair *et. al*, dalam Ferdinand, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah tenaga penjual (marketer) kartu kredit BNI yang ada di kota Semarang. Kriteria responden adalah tenaga penjual (marketer) yang bekerja satu atau lebih dari setahun. Berdasarkan proses pengumpulan data melalui kuesioner dengan menggunakan teknik purposive sampling maka terdapat 115 tenaga penjual kartu kredit BNI yang dijadikan responden.

#### **4.2 Proses Analisis Data**

Terdapat 7 langkah dalam proses analisis data dan pengujian model penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

##### **4.2.1 Pengembangan Model Berbasis Teori**

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka yang mendalam untuk mendapatkan justifikasi dan pengembangan model telah diuraikan pada Bab II. Teknik analisis SEM digunakan untuk mengkonfirmasi kerangka pemikiran teoritis (model penelitian) tersebut melalui data empirik.

#### 4.2.2 Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*Path Diagram*) pada gambar 3.1 pada BAB III, merupakan gambaran dari hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji dalam penelitian ini.

#### 4.2.3 Measurement Model dan Structural Model

Berdasarkan diagram alur tersebut, kemudian dibuat persamaan struktural (*Structural Model*) dan persamaan-persamaan (*Measurement Model*) untuk konstruk exogen dan konstruk endogen dalam model penelitian ini telah dirumuskan pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 di BAB III.

#### 4.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Sample Covariances - Estimates**

	x7	x8	x9	x6	x5	x4	x1	x2	x3	x12	x11	x10
x7	5.005	3.966	3.920	3.479	3.669	3.879	3.473	3.521	3.828	3.668	3.766	2.750
x8	3.966	4.279	3.553	3.227	3.190	3.480	3.189	3.190	3.543	3.352	3.480	2.534
x9	3.920	3.553	4.631	3.105	3.389	3.566	3.002	3.083	3.677	3.469	3.487	2.416
x6	3.479	3.227	3.105	4.699	2.985	3.598	2.736	2.882	3.544	3.413	3.398	2.197
x5	3.669	3.190	3.389	2.985	4.899	3.777	2.754	2.871	3.563	3.347	3.299	2.407
x4	3.879	3.480	3.566	3.598	3.777	4.526	2.972	3.262	3.820	3.683	3.630	2.629
x1	3.473	3.189	3.002	2.736	2.754	2.972	4.667	3.297	3.572	2.893	2.981	2.146
x2	3.521	3.190	3.083	2.882	2.871	3.262	3.297	4.934	3.738	3.195	3.376	2.086
x3	3.828	3.543	3.677	3.544	3.563	3.820	3.572	3.738	4.817	3.610	3.820	2.721
x12	3.668	3.352	3.469	3.413	3.347	3.683	2.893	3.195	3.610	5.064	4.066	2.688
x11	3.766	3.480	3.487	3.398	3.299	3.630	2.981	3.376	3.820	4.066	4.978	2.968
x10	2.750	2.534	2.416	2.197	2.407	2.629	2.146	2.086	2.721	2.688	2.968	4.382

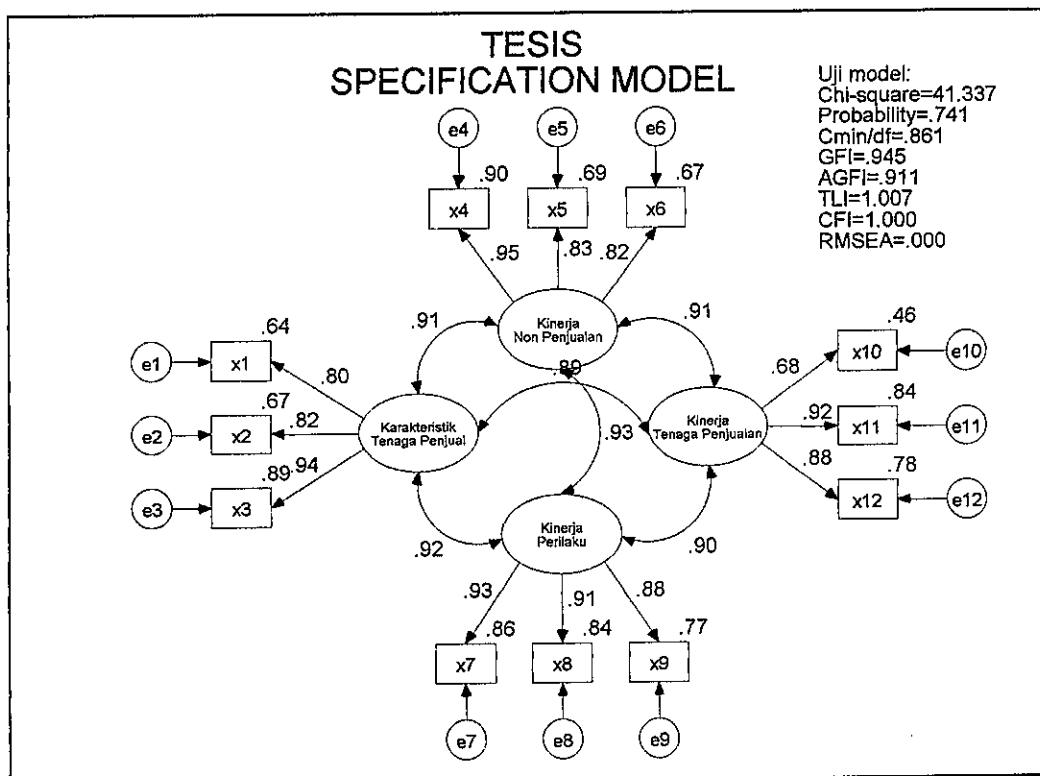
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Estimasi dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model SEM*.

#### 4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis untuk Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Confirmatory Factor Analysis**



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.2**  
**GFI Index untuk CFA**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ - Chi-square	< 65.171	41.337	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.741	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.000	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.945	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.911	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	0.861	Baik
TLI	$\geq 0.95$	1.007	Baik
CFI	$\geq 0.95$	1.000	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.3**  
**Regression Weights untuk CFA**

<b>Regression Weights</b>			<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>	<b>Label</b>
x10	<--	Kinerja_Tenaga Penjualan	1.000				
x11	<--	Kinerja_Tenaga Penjualan	1.434	0.163	8.781	0.000	par-1
x12	<--	Kinerja_Tenaga Penjualan	1.393	0.165	8.453	0.000	par-2
x3	<--	Karakteristik_Tenaga Penjual	1.000				
x2	<--	Karakteristik_Tenaga Penjual	0.878	0.069	12.754	0.000	par-3
x1	<--	Karakteristik_Tenaga Penjual	0.837	0.069	12.187	0.000	par-4
x4	<--	Kinerja_Non Penjualan	1.000				
x5	<--	Kinerja_Non Penjualan	0.915	0.067	13.682	0.000	par-5
x6	<--	Kinerja_Non Penjualan	0.884	0.068	13.092	0.000	par-6
x9	<--	Kinerja_Perilaku	1.000				
x8	<--	Kinerja_Perilaku	0.999	0.068	14.724	0.000	par-7
x7	<--	Kinerja_Perilaku	1.098	0.072	15.292	0.000	par-8

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat probabilitas sebesar 0.741 (memenuhi syarat yaitu  $> \alpha = 0.05$ ) memberi arti : hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang

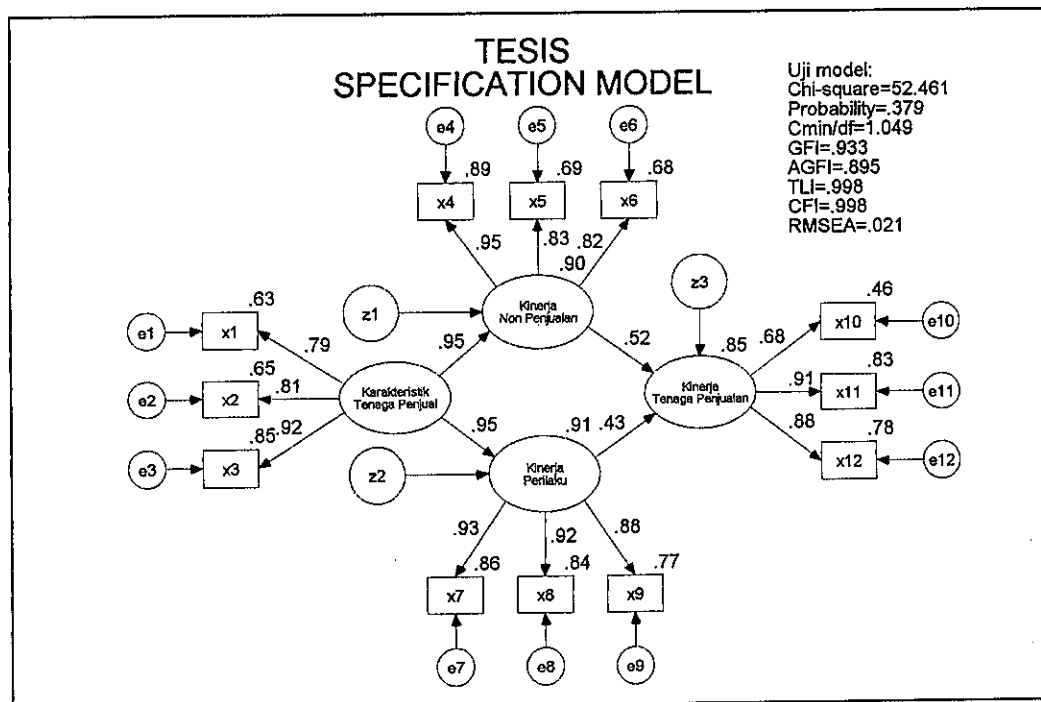
diestimasi tidak dapat ditolak. Berdasarkan kondisi tersebut maka model penelitian ini dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas diketahui bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian variabel-variabel tersebut di atas terbukti secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

#### 4.2.4.2 Structural Equation Model (SEM)

Hasil analisis SEM adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Structural Equation Model**



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.4**  
**Regression Weights SEM**

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Non Penjualan	<-- Karakteristik_Tenaga Penjual	0.941	0.060	15.581	0.000	H1
Kinerja_Perilaku	<-- Karakteristik_Tenaga Penjual	0.892	0.068	13.184	0.000	H2
Kinerja_Tenaga Penjualan	<-- Kinerja_Non Penjualan	0.369	0.135	2.737	0.006	H3
Kinerja_Tenaga Penjualan	<-- Kinerja_Perilaku	0.320	0.140	2.276	0.023	H4
x10	<-- Kinerja_Tenaga Penjualan	1.000				
x11	<-- Kinerja_Tenaga Penjualan	1.432	0.163	8.764	0.000	par-5
x12	<-- Kinerja_Tenaga Penjualan	1.396	0.165	8.456	0.000	par-6
x3	<-- Karakteristik_Tenaga Penjual	1.000				
x2	<-- Karakteristik_Tenaga Penjual	0.885	0.072	12.238	0.000	par-7
x1	<-- Karakteristik_Tenaga Penjual	0.845	0.072	11.763	0.000	par-8
x4	<-- Kinerja_Non Penjualan	1.000				
x5	<-- Kinerja_Non Penjualan	0.914	0.067	13.553	0.000	par-9
x6	<-- Kinerja_Non Penjualan	0.886	0.068	13.066	0.000	par-10
x9	<-- Kinerja_Perilaku	1.000				
x8	<-- Kinerja_Perilaku	1.002	0.068	14.711	0.000	par-11
x7	<-- Kinerja_Perilaku	1.097	0.072	15.174	0.000	par-12

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

**Tabel 4.5**  
**GFI Index untuk SEM**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2 - Chi-square$	<67.505	52.461	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.379	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.021	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.933	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.895	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.049	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.998	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa model penelitian secara keseluruhan dapat diterima meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### 4.2.5 Masalah Identifikasi

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa korelasi antar koefisien estimasi, *standard error*, dan *varians error* berada dalam rentang yang tidak menunjukkan adanya masalah identifikasi.

#### 4.2.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

##### 4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

###### ➤ Ukuran Sampel

Syarat ukuran sampel minimum adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Penelitian ini menggunakan 115 sampel tenaga penjual kartu kredit BNI, sehingga jumlah sampel ini telah memenuhi syarat.

###### ➤ *Outlier*

*Outlier* merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

## 1. Outlier Univariate

Deteksi terhadap *outlier univariate* dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu observasi yang mempunyai *Z-score*  $\geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000, p.94). Deteksi terhadap *outlier univariate* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Deteksi Outlier Univariate**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2.07186	2.07587	2.86E-16	1.0000000
Zscore(X2)	115	-1.94099	2.09299	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	115	-2.07885	2.00390	5.13E-16	1.0000000
Zscore(X4)	115	-2.12839	2.08363	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X5)	115	-1.97534	2.07312	6.94E-18	1.0000000
Zscore(X6)	115	-1.97707	2.15681	2.26E-16	1.0000000
Zscore(X7)	115	-2.09759	1.90795	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(X8)	115	-2.13028	2.20143	5.50E-16	1.0000000
Zscore(X9)	115	-2.10008	2.06387	-6.1E-16	1.0000000
Zscore(X10)	115	-2.17954	2.10096	-7.2E-16	1.0000000
Zscore(X11)	115	-2.02943	1.98674	2.78E-17	1.0000000
Zscore(X12)	115	-1.92747	2.05443	-4.9E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	115				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Dari Tabel 4.6 tersebut terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

## 2. *Outlier Multivariate*

Deteksi *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan *Mahalanobis Distance* pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 12 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (12, 0.001) = 32.909$ . Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 32.909 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS ditemukan beberapa data yang mempunyai nilai lebih dari 32.909. *Outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, 98-104).

### ➤ **Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas distribusi data dilakukan dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut *Z-value*. Bila *Z-value* lebih besar dari nilai kritis diduga distribusi data adalah tidak normal. Normalitas data dapat ditunjukkan melalui *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91). Uji normalitas terhadap data adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Assessment of Normality**

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	1.000	10.000	-0.165	-0.724	-0.518	-1.135
x8	1.000	10.000	-0.290	-1.268	-0.136	-0.297
x9	1.000	10.000	0.051	0.224	-0.371	-0.811
x6	1.000	10.000	-0.266	-1.165	-0.271	-0.593
x5	1.000	10.000	-0.240	-1.051	-0.391	-0.856
x4	1.000	10.000	-0.164	-0.717	-0.344	-0.753
x1	1.000	10.000	-0.387	-1.696	-0.424	-0.928
x2	1.000	10.000	-0.215	-0.940	-0.360	-0.787
x3	1.000	10.000	-0.123	-0.540	-0.336	-0.735
x12	1.000	10.000	-0.242	-1.059	-0.358	-0.784
x11	1.000	10.000	-0.251	-1.099	-0.421	-0.923
x10	1.000	10.000	-0.111	-0.484	-0.200	-0.439
Multivariate					147.398	43.116

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Dari tabel 4.7 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

➤ **Multikolinearitas dan Singularitas**

Multikolineritas dan singularitas dalam sebuah model dideteksi dari determinan matriks kovarians. Determinan yang kecil menunjukkan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari analisis AMOS didapat hasil: *Determinant of sample covariance matrix = 4.9648e+002*

Angka tersebut sangat jauh dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini.

#### 4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model menggunakan beberapa GFI index untuk mengukur tingkat kesesuaian dari model penelitian. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Kesesuaian Model Penelitian**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ - Chi-square	<67.505	52.461	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.379	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.021	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.933	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.895	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.049	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.998	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Dari hasil tersebut terlihat bahwa 7 index mempunyai nilai yang baik, dan 1 index mempunyai nilai marginal. Dengan demikian secara keseluruhan model ini dapat diterima.

#### 4.2.6.3 Reliabilitas dan *Variance Extract*

##### ➤ Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Rumus uji reliabilitas adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

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

**Dimana:**

*Std loading* = *standardized loading* untuk tiap indikator dari hasil perhitungan komputer

$\Sigma E_j$  = *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $> 0.70$  (Ferdinand, 2000, p.60)

**Hasil *standard loading* data:**

$$\text{Karakteristik tenaga penjual} = 0.79 + 0.81 + 0.92 = 2.52$$

$$\text{Kinerja non penjualan} = 0.95 + 0.83 + 0.82 = 2.60$$

$$\text{Kinerja perilaku} = 0.93 + 0.92 + 0.88 = 2.73$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.68 + 0.91 + 0.88 = 2.47$$

**Hasil *measurement error* data:**

$$\text{Karakteristik tenaga penjual} = 0.37 + 0.35 + 0.15 = 0.87$$

$$\text{Kinerja non penjualan} = 0.11 + 0.31 + 0.32 = 0.74$$

$$\text{Kinerja perilaku} = 0.14 + 0.16 + 0.23 = 0.53$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.54 + 0.17 + 0.22 = 0.93$$

**Perhitungan reliabilitas data:**

$$\text{Karakteristik tenaga penjual} = \frac{2.52^2}{2.52^2 + 0.87} = 0.879$$

$$\text{Kinerja non penjualan} = \frac{2.60^2}{2.60^2 + 0.74} = 0.901$$

$$\text{Kinerja perilaku} = \frac{2.73^2}{2.73^2 + 0.53} = 0.933$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \frac{2.47^2}{2.47^2 + 0.93} = 0.868$$

Dari perhitungan di atas diketahui bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70.

➤ **Variance Extract**

Uji *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumusnya adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

**Dimana:**

*Std loading* = *standardized loading* untuk tiap indikator dari hasil perhitungan komputer

$\sum E_j$  = *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$

Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$

**Hasil *square standardized loading* data:**

Karakteristik tenaga penjual	= $0.79^2 + 0.81^2 + 0.92^2$	= 2.13
Kinerja non penjualan	= $0.95^2 + 0.83^2 + 0.82^2$	= 2.26
Kinerja perilaku	= $0.93^2 + 0.92^2 + 0.88^2$	= 2.49
Kinerja tenaga penjualan	= $0.68^2 + 0.91^2 + 0.88^2$	= 2.07

**Perhitungan *variance extract* data:**

Karakteristik tenaga penjual	=	$\frac{2.13}{2.13 + 0.87}$	=	0.710
Kinerja non penjualan	=	$\frac{2.26}{2.26 + 0.74}$	=	0.753
Kinerja perilaku	=	$\frac{2.49}{2.49 + 0.53}$	=	0.825
Kinerja tenaga penjualan	=	$\frac{2.07}{2.07 + 0.93}$	=	0.690

Dari perhitungan di atas, diketahui bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50.

**4.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model**

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Pengujian terhadap nilai residual adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Standardized Residual Covariances**

	x7	x8	x9	x6	x5	x4	x1	x2	x3	x12	x11	x10
x7	0.000	0.058	-0.010	0.250	0.398	0.192	0.156	-0.043	-0.303	-0.040	-0.036	0.210
x8	0.058	0.000	-0.058	0.348	0.088	0.073	0.191	-0.089	-0.212	-0.032	0.041	0.260
x9	-0.010	-0.058	0.000	0.118	0.470	0.244	-0.159	-0.273	0.045	0.191	0.066	0.015
x6	0.250	0.348	0.118	0.000	-0.529	0.029	-0.286	-0.257	0.239	0.388	0.208	-0.203
x5	0.398	0.088	0.470	-0.529	0.000	0.149	-0.415	-0.443	0.080	0.084	-0.157	0.088
x4	0.192	0.073	0.244	0.029	0.149	0.000	-0.535	-0.264	-0.055	0.126	-0.136	0.085
x1	0.156	0.191	-0.159	-0.286	-0.415	-0.535	0.000	0.444	0.205	-0.294	-0.278	-0.084
x2	-0.043	-0.089	-0.273	-0.257	-0.443	-0.264	0.444	0.000	0.204	0.002	0.177	-0.417
x3	-0.303	-0.212	0.045	0.239	0.080	-0.055	0.205	0.204	0.000	-0.002	0.200	0.273
x12	-0.040	-0.032	0.191	0.388	0.084	0.126	-0.294	0.002	-0.002	0.024	0.048	-0.254
x11	-0.036	0.041	0.066	0.208	-0.157	-0.136	-0.278	0.177	0.200	0.048	0.025	0.148
x10	0.210	0.260	0.015	-0.203	0.088	0.085	-0.084	-0.417	0.273	-0.254	0.148	0.014

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Pengujian nilai residual menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

### 4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diuji adalah sebanyak 4 hipotesis. Hasil analisis AMOS untuk pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Pengujian Hipotesis**

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Non Penjualan	<--	Karakteristik_Tenaga Penjual	0.941	0.060	15.581	0.000	H1
Kinerja_Perilaku	<--	Karakteristik_Tenaga Penjual	0.892	0.068	13.184	0.000	H2
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--	Kinerja_Non Penjualan	0.369	0.135	2.737	0.006	H3
Kinerja_Tenaga Penjualan	<--	Kinerja_Perilaku	0.320	0.140	2.276	0.023	H4

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

***H1 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja non penjualannya.***

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan tersebut ditunjukkan dengan CR sebesar 15.581 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 1 dapat diterima.

***H2 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja perilaku.***

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan tersebut ditunjukkan dengan CR sebesar 13.184 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 2 dapat diterima.

***H3 : Semakin tinggi kinerja non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.***

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan tersebut ditunjukkan dengan CR sebesar 2.737 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.006 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 3 dapat diterima.

***H4 : Semakin tinggi kinerja perilaku, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.***

Dari tabel di atas terlihat bahwa hubungan tersebut ditunjukkan dengan CR sebesar 2.276 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.023 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian Hipotesis 4 dapat diterima.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengajuan hipotesis, kemudian dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang uncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

#### 5.1 Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 4 hipotesis. Kesimpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

**H1 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja non penjualannya.**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja non penjualannya. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Tansu Baker et al (1999, p.102) 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. Dengan karakteristik yang efektif tersebut, tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja non penjualannya yang tercermin melalui : kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih inovatif dan kreatif, mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat dari Piercy, N, et. al (1997, p.57) yang menyatakan bahwa pada kinerja non penjualan dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik: mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan terhadap perusahaan terutama dengan meningkatkan kinerja non penjualan.

**H2 : Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja perilaku.**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja perilaku. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Williams dan Attaway (1996,p.44) bahwa pengaruh maksimal dari kerjasama antara penjual-pembeli berasal dari dukungan sinergi karakteristik para penjual yang berorientasi pada pelanggan, sehingga kinerja perilaku yang tercermin dari kemampuan mereka dalam memelihara hubungan dengan pelanggan dapat meningkat. Hasil analisis tersebut juga mendukung pendapat dari Levy, M dan Sharma A (1994, p. 44) yang menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual mempengaruhi kinerja perilaku yang tercermin dari kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan terhadap kebutuhan dan harapan para pelanggan.

**H3 : Semakin tinggi kinerja non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari kinerja non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini mendukung pendapat dari Barker, T,(1999, p.100) yang menyatakan bahwa perilaku diluar aktivitas penjualan meliputi perencanaan kunjungan penjualan yang efektif, kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri terhadap penjualan yang dilakukan, menyediakan sales support kepada pelanggan mereka serta kemampuan bekerja sama dalam suatu kelompok kerja, merupakan kunci dalam perusahaan untuk menciptakan tenaga penjual yang berkinerja tinggi. Hasil analisis tersebut juga mendukung

pendapat dari Boorom, M, et al (1998, p.330) yang menyatakan bahwa kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil kinerja tenaga penjualan. Dalam melakukan kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan, tenaga penjualan memerlukan pendekatan yang berbeda-beda terhadap pelanggannya yang berbeda pula dan mempunyai keyakinan bahwa pendekatan yang mereka lakukan berjalan efektif. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat kemampuan menyesuaikan diri yang tinggi dapat melakukan presentasi yang lebih efektif dan persuasif, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka.

**H4 : Semakin tinggi kinerja perilaku, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.**

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari kinerja perilaku terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian ini mendukung pernyataan Brashear, et.al (1997, p.4) bahwa kinerja perilaku termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku proses penjualan tersebut meliputi : prospecting, fact finding, selling, closing dan servicing customer. Aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

## 5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah spesifik seperti telah dijelaskan pada bab I, adalah sebagai berikut :

“Bagaimana kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui karakteristik tenaga penjual, kinerja non penjualan, dan kinerja perilaku?”

Berdasarkan analisis yang telah dilakuakn, maka terdapat empat kesimpulan terhadap perumusan masalah diatas. Keempat kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Kesimpulan pertama dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja non penjualan. Hasil analisis terhadap perumusan masalah pertama ini memperlihatkan bahwa variabel karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap variabel kinerja non penjualan.
2. Kesimpulan kedua dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja perilaku. Hasil analisis terhadap perumusan masalah kedua ini memperlihatkan bahwa variabel karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku.
3. Kesimpulan ketiga dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh kinerja non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil analisis terhadap perumusan masalah ketiga ini memperlihatkan bahwa variabel kinerja non penjualan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjual.

4. Kesimpulan keempat dari perumusan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil analisis terhadap perumusan masalah keempat ini memperlihatkan bahwa variabel kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjual.

### **5.3 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik tenaga penjual mempunyai tiga dimensi yaitu : mempunyai motivasi tinggi, terstimulasi oleh pekerjaannya, serta kreatif dan inovatif. Penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja non penjualan, dan kinerja perilaku. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Baker, A.T, et al (1999, p.102), Piercy, N, et. al (1997, p.57), Williams dan Attaway (1996,p.44), serta Levy, M dan Sharma A (1994, p. 44) tentang pengaruh positif dari karakteristik tenaga penjual terhadap kinerja non penjualan dan kinerja perilaku.
2. Kinerja non penjualan mempunyai tiga dimensi yaitu : mengetahui fungsi dan fitur produk, kemampuan menyesuaikan diri, dan kemampuan bekerjasama dalam kelompok. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja non penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Baker,

T,(1999, p.100), dan Boorom, M, et al (1998, p.330) tentang pengaruh positif dari kinerja non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.

3. Kinerja perilaku mempunyai tiga dimensi yaitu : mendengarkan dan mengidentifikasi pelanggan, meyakinkan pelanggan, dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Hasil analisis dalam penelitian ini menyatakan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini sekaligus mengkonfirmasi pernyataan dari Brashear, et.al (1997, p.4) tentang pengaruh positif dari kinerja perilaku terhadap kinerja tenaga penjual.

#### **5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial**

Beberapa implikasi kebijakan manajerial dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek dari karakteristik tenaga penjual yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian dari manajemen perusahaan adalah : motivasi, stimulasi pekerjaan, serta ide-ide kreatif dan inovatif. Untuk itu pihak manajemen perusahaan perlu menyediakan sarana yang memadai untuk meningkatkan motivasi para tenaga penjual kartu kredit BNI. Sistem reward yang menarik sesuai dengan perolehan target masing-masing individu, pelatihan-pelatihan singkat untuk memicu semangat dan motivasi para tenaga penjual kartu kredit BNI, dan sarana-sarana lainnya dapat digunakan oleh pihak manajemen. Pihak manajemen juga perlu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, dan peralatan yang lengkap sehingga dapat menstimulasi para tenaga penjual kartu kredit

BNI untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Untuk memacu para tenaga penjual kartu kredit BNI dalam menciptakan ide-ide yang inovatif dan kreatif, kepada para tenaga penjual dapat diberi kebebasan sampai taraf tertentu untuk mencapai target dengan cara mereka sendiri.

2. Aspek dari kinerja non penjualan yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian dari manajemen perusahaan adalah : mengetahui fungsi dan fitur produk, kemampuan menyesuaikan diri, dan kemampuan bekerjasama dalam kelompok. Tenaga penjual kartu kredit BNI perlu dibekali dengan product knowledge yang memadai sehingga karakteristik produk kartu kredit BNI berikut segala keunggulannya dapat disampaikan secara efektif kepada para konsumen. Mereka perlu diberi informasi yang up to date dan lengkap mengenai fitur-fitur khusus/baru dari fasilitas yang dapat dinikmati oleh pemegang kartu kredit BNI. Tenaga penjual kartu kredit BNI juga perlu menguasai manfaat dari produk kartu kredit BNI secara menyeluruh sehingga para konsumen mempunyai gambaran dan pemahaman akan produk kartu kredit BNI secara lengkap. Para tenaga penjual kartu kredit BNI juga perlu mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri dengan karakteristik masing-masing pelanggan yang tentunya berbeda-beda. Para tenaga penjual kartu kredit BNI juga perlu mengembangkan kemampuan untuk bekerjasama dalam kelompok baik di dalam perusahaan maupun pada saat menjalin hubungan bisnis dengan para pelanggan.
3. Aspek dari kinerja perilaku yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian dari manajemen perusahaan adalah kemampuan

mendengarkan dan mengidentifikasi pelanggan, kemampuan meyakinkan pelanggan, dan kemampuan berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Para tenaga pemasaran kartu kredit BNI perlu dibekali dengan kemampuan untuk mendengarkan dan mengidentifikasi yang berkaitan dengan kebutuhan para pelanggan. Mereka perlu pemahaman yang menyeluruh mengenai target pasar, segmentasi yang dituju oleh kartu kredit BNI, dan karakteristik para pengguna kartu kredit BNI, kemudian mempelajari secara menyeluruh mengenai karakteristik tersebut yang tentunya berbeda-beda. Mereka juga perlu meningkatkan kemampuan untuk meyakinkan para pelanggan melalui presentasi yang akurat mengenai keunggulan produk kartu kredit BNI. Diskusi dengan para pemegang kartu kredit BNI dalam bentuk *business gathering*, seminar, atau acara-acara lainnya dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk melakukan pendekatan yang akurat terhadap kebutuhan dan harapan para pemegang kartu kredit BNI.

4. Aspek dari kinerja tenaga penjual yang perlu dikembangkan dan mendapat perhatian dari manajemen perusahaan adalah lebih memfokuskan pada target dan volume penjualan yang ingin dicapai oleh para tenaga penjual kartu kredit BNI.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya menguji kinerja tenaga kartu kredit BNI di Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan di daerah-daerah yang lain.

Penelitian ini hanya memasukan kinerja non penjualan dan kinerja perilaku sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sementara di satu sisi masih ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, seperti komitmen, kepercayaan dan kualitas hubungan, (Wong A & Sohal, 2002)

### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk pengembangan kinerja tenaga penjual kartu kredit secara lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan pada jenis industri yang berbeda. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap pengembangan kinerja tenaga penjual pada industri yang berbeda dan daerah yang lebih luas akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

## DAFTAR REFERENSI

- Brashear, T.G, Bellenger, D.N, Barksdale, H.C and Ingram, T.N, (1997), "Salesperson Behaviour : antecedent and links to performance", **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol.12, p.177-184
- Boles, J, Brashear, T, Bellenger, D, Barksdale, H, Jr, (2000), "Relationship selling behaviour : antecedents and relationship with marketing", **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol.15, p.141-153
- Boorum. M.L, Goolsby, J.R, and Ramsey, R..P, (1994), "Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance", **Journal of Academy of Marketing Sciences**, vol.26, No.1, p.16-30
- Cravens, D.W, Ingram, T.N, La Forge, R.W, and Young, C.E, (1993), "Behaviour based and outcome based salesforce control system", **Journal of Marketing**, vol.57, p.47-59
- Comstock, J, and Higgins, G, (1997), "Appropriate Relational Messages in Direct selling interaction : should salespeople adapt to buyers' communicator styles? ", **The Journal of Business Communication**, vol.34, p.401-418
- Cooper, D.W. And Emory, C.W, (1995), " Metode Penelitian Bisnis", **Jilid 1, Edisi ke lima, Erlangga, Jakarta**
- Delyuzar Syamsi, (2001), " Prospek Kartu Kredit ", **artikel pada majalah Fokus, Edisi 20, Vol. III, Januari 2001, Jakarta**
- Ferdinand, Augusty (2002), "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen", **Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.**
- Grewal, D and Sharma, A (1991), "The effect of salesforce behaviour on customer satisfaction : an interactive framework ", **Journal of personal selling and sales management**, vol.11, p.13-23
- Indriantoro, Nur & Supomo, (1999), **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen, BPFE Yogyakarta**

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Jackson, D.W and Tax, S.S (1995), "Managing the industrial salesforce", **Journal of Business and industrial marketing**, vol.10, p.34-47
- Johnston, W and Kim, K, (1994), "Performance, Attribution and Expectancy Linkage in personal selling ", **Journal of Marketing**, vol.58, p.68-81
- Keillor, B.D, Parker, R.S and Pettijohn, C.E, (1999), "Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling : implication for sales manager ", **Journal of Marketing theory and practice**, p.101-115
- Levy, M and Sharma, A (1994), "Adaptive selling : the role of gender, age, sales experience and education, " **Journal of Business Research**, p.39-47
- Lok, P and Crawford, J, (1999), "The relationship between commitmen and organizational culture, sub culture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development ", **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.20, p.365-674
- Noor, N, Ameen, T.R.M.S.M.A, and Wahab, A, (2001), "Determinant of salesperson performance ", **Journal Strategi Bisnis**, vol.6, p.67-80
- Plank, R.C and Greene, J.N (1996), "Personal construck psychology and personal selling performance ", **European Journal of Marketing**, vol.30, p.25-48
- Piercy, N.F, Cravens, D.W, and Morgan, N.A, (1997), "Sourcess of Effectiveness in business to business sales organization ", **Journal of Marketing Practice**, Vol.3, p.47-71
- \_\_\_\_\_, (1998), "Sales performance and behaviour based management processes in business to business sales organization ", **European Journal of Marketing**, vol.32, p.79-100
- Sujan, H, Weitz, B.A, and Kumar, N, (1994), "Learning Orientation, working samrt and effective selling ", **Journal of Marketing**, vol.58, p.39-52
- Singarimbun, M (1991), "Metode Penelitian Survai ", **Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit LP3S**
- Tansu, A.B, (1999), "Benchmark of successful salesforce performance", **Canadian Journal of Administrative Science**, p.95-104

\_\_\_\_\_, (2001), "Salespeople Characteristic, sales manager's activities and territory design as antecedents of sales organization performance ", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol.19, p.21-28

Williams, M. R and Attaway, J.S, (1996), "Exploring salesperson's customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship ", **Journal of Personal Selling and Selling and Sales Management**, Vol.16, p.33-52

\*\*\*

**KUESIONER**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP  
KINERJA TENAGA PENJUAL.**

**Data dan Informasi Umum Tentang Responden :**

---

Nama : .....

Alamat : .....

Lama Bekerja : .....

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Umur : .....

Status : .....

Pendidikan :  Diploma  Sarjana  Pascasarjana

Petunjuk Pengisian :

Untuk pernyataan-pernyataan berikut ini silahkan memberi jawaban dengan memberi tanda  pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, di mana skala 1 diartikan sebagai “ sangat tidak setuju ” dan skala 10 diartikan sebagai “ sangat setuju ”.

Berdasarkan skala 1 sampai 10 (1 = sangat tidak setuju, 10 = sangat setuju)  
berikan angka/nilai berdasarkan pertanyaan berikut :

**A. KARAKTERISTIK TENAGA PENJUAL**

1. Anda sebagai tenaga penjual kartu kredit mempunyai semangat / terpacu untuk menjual sebanyak mungkin (motivasi tinggi).

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Sebagai tenaga penjual kartu kredit apakah sesuai dengan diri anda (terstimulasi oleh pekerjaan).

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Anda sebagai tenaga penjual kartu kredit selalu memiliki ide dan cara baru dalam menjual (kreatif dan inovatif).

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri penjelasan :

1. ....

2. ....

3. ....



## B. KINERJA NON PENJUALAN

1. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda mengetahui fitur dan fungsi produk dengan baik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda mampu menyesuaikan diri dalam lingkungan dengan baik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda mampu bekerja sama dalam kelompok (team).

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri penjelasan :

1.....

2.....

3.....

### C. KINERJA PERILAKU

1. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda selalumendengarkan dan mengidentifikasi pelanggan dengan baik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda selalu berusaha meyakinkan pelanggan dengan baik.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Sebagai tenaga penjual kartu kredit, anda mampu berkomunikasi secara jelas dan benar dalam presentasi penjualan.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Beri penjelasan :

1.....

2.....

3.....

#### D. KINERJA TENAGA PENJUAL

1. Dalam setahun terakhir ini, anda mampu mencapai pertumbuhan pelanggan yang dibebankan perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Berapa persen peningkatan pertumbuhan pelanggan anda dalam setahun ini :

1. 0-5% per tahun
2. 6-10% per tahun
3. 11-15% per tahun
4. 16-20% per tahun
5.  $\geq 21$  % per tahun

2. Dalam setahun terakhir ini, anda mampu mencapai volume penjualan yang dibebankan oleh perusahaan.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Berapa persen peningkatan volume penjualan anda dalam setahun terakhir ini :

1. 0-5% per tahun

2. 6-10% per tahun
3. 11-15% per tahun
4. 16-20% per tahun
5. 21 % per tahun

3. Dalam setahun terakhir ini, anda mampu mencapai target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan.

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Berapa persen peningkatan target penjualan anda dalam setahun terakhir ini :

1. 0-5% per tahun
2. 6-10% per tahun
3. 11-15% per tahun
4. 16-20% per tahun
5.  $\geq$  21 % per tahun

-----TERIMAKASIH-----