

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PENJUALAN ADAPTIF DALAM
MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUAL**



TESIS

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

**Oleh:
Yanti Pujiastuti
NIM C4A003090**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
PENJUALAN ADAPTIF DALAM MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUAL**

yang disusun oleh Yanti Pujiastuti, NIM C4A003090
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 April 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima,

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Dra. Utami Tri S, MBA

Semarang 22 April 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, *Yanti Pujiastuti*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang 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.

Yanti Pujiastuti

22 April 2006

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis variabel – variabel pengendalian diri, keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan. Ketiga variabel tersebut mempengaruhi secara positif penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual dan penerapan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Penelitian ini diambil dengan sampel 100 responden yang telah dipilih. Responden merupakan tenaga penjual di PT Avon Indonesia Cabang Semarang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah Structural Equation Modelling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak dari AMOS versi 4.01. Metode pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Model dari penelitian telah memenuhi aturan kriteria Goodness of fit yaitu diantaranya: Chi square (126,227), probability (0,025), RMSEA (0,055), CMIN/DF (1,301), TLI (0,954) dan CFI (0,963). Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan penerapan penjualan adaptif. Sementara pengendalian diri tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan penerapan penjualan adaptif. Selanjutnya penerapan penjualan adaptif memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja tenaga penjual. Lingkungan penjualan merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap penerapan penjualan adaptif yaitu sebesar 0,655; sedangkan variabel kedua yang memiliki pengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif adalah keterlibatan interaksi sebesar 0,273.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah penerapan penjualan adaptif terbukti memiliki pengaruh positif yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan meningkatkan keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan.

ABSTRACT

This research analyses variables such as self monitoring, interaction involvement and environmental conditions. That have positive influence on practice of adaptive selling on sales persons, and the effect on sales persons performance.

Research data is taken from samples of 100 chosen respondents. Respondents are salespersons of PT Avon Indonesia cabang Semarang. Then the data result of survey has analyzed by using of The Structural Equation Modelling technique (SEM) by AMOS 4.01 software is used to process the data. The method of collecting data which has done is used of *purposive sampling* method. Model the research have fulfilled the criteria goodness of fit: Chi square (126,227), probability (0,025), RMSEA (0,055), CMIN/DF (1,301), TLI (0,954) dan CFI (0,963). The result of analysis shows that interaction involvement, environmental conditions have a positive and significant influence on adaptive selling. Even, self monitoring have not a positive and significant influence on adaptive selling. Adaptive Selling have positive and significant influence on sales persons performance. Variables environmental conditions have the most effect on adaptive selling (0,655); while second variable which having an effect to adaptive selling is interaction involvement (0,273).

The conclusion from this research is that variable practice of adaptive selling proven to have a positive effect can improve the sales persons performance through improving interaction involvement and environment conditions.

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, berkat rahmat dan ridhoNya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 pada program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, judul penelitian yang diajukan adalah:” Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Penjualan Adaptif Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual”

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya pada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku ketua program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
2. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku dosen pembimbing I atas waktu yang disediakan, kesabaran, perhatian, bimbingan dan arahnya yang telah diberikan kepada penulis yang sangat bermanfaat dalam penyusunan tesis ini
3. Dra. Utami Tri S, MBA selaku dosen pembimbing II atas waktu yang disediakan, kesabaran, perhatian, bimbingan dan arahnya yang telah diberikan kepada penulis yang sangat bermanfaat dalam penyusunan tesis ini
4. Para pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analisis dan pengalaman yang baik

5. Para staf administratif dan staf akademik program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi
6. Ibu Ratna selaku operation manager PT. Avon Indonesia cabang Semarang atas informasi dan kesediaannya untuk melakukan penelitian diperusahaannya
7. Keluarga, yang selalu memberikan dukungan moral dan materiil
8. Teman – teman MM UNDIP angkatan XX, atas kerjasama dan dukungannya
9. Semua pihak yang terlibat pada penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

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

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan

Semarang, 22 April 2006

Yanti Pujiastuti

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1 Penelitian Rujukan	8
2.2 Konsep Dasar	17
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	29
2.4 Dimensional Variabel	31
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data	36
3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	37
3.3 Metode Pengumpulan Data	38
3.4 Teknik Analisis	39
BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Pendahuluan	48
4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	48
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data	55
4.4 Pengujian Hipotesis	74

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian	81
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	83
5.3 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian	86
5.4 Implikasi Teoritis	87
5.5 Implikasi Manajerial	93
5.6 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	94
Daftar Referensi	96
Lampiran - lampiran	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Barton A. Weitz, Harish Sujan and Mita Sujan	9
2.2 Penelitian Spiro and Weitz	11
2.3 Penelitian Robinson et.al	12
2.4 Penelitian Anglin et.al	13
2.5 Penelitian Tanner Jr.	14
2.6 Penelitian Goolsby et.al	15
2.7 Penelitian Boorom et.al	16
2.8 Variabel dan Indikator	30
3.1 Dimensi – dimensi dari variabel serta pengukurannya	42
3.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model	46
4.1 Data Responden Berdasarkan Usia	49
4.2 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	49
4.3 Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	50
4.4 Variabel Pengendalian Diri	50
4.5 Variabel Keterlibatan Interaksi	51
4.6 Variabel Lingkungan Penjualan	52
4.7 Variabel Penerapan Penjualan Adaptif	53
4.8 Sample Covariances Estimates	55
4.9 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Pengendalian Diri, Keterlibatan Interaksi dan Lingkungan Penjualan	58
4.10 Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Pengendalian Diri, Keterlibatan Interaksi dan Lingkungan Penjualan	58
4.11 Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjual	61
4.12 Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan	61

4.13	Evaluasi Kelayakan Model Penuh	64
4.14	Regression Weight pada Model Penuh	66
4.15	Uji Normalitas Data	68
4.16	Statistik Deskriptif	69
4.17	Standardized Residual Covariances	71
4.18	Hasil Uji Reliabilitas dan Variances Extract	74
4.19	Pengaruh Langsung yang Distandarisasi	77
4.20	Pengaruh Tidak Langsung yang Distandarisasi	78
4.21	Pengaruh Total yang Distandarisasi	79
5.1	Implikasi Teoritis	89
5.2	Implikasi Teoritis Dimensi Variabel	91

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	29
2.2 Dimensi – dimensi dari Variabel Pengendalian Diri	31
2.3 Dimensi – dimensi dari Variabel Keterlibatan Interaksi	32
2.4 Dimensi – dimensi dari Variabel Lingkungan Penjualan	33
2.5 Dimensi – dimensi dari Variabel Penerapan Penjualan Adaptif	34
2.6 Dimensi – dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual	35
3.1 Diagram Alur	41
4.1 Analisis Konfirmatori pada Variabel Pengendalian Diri, Keterlibatan Interaksi dan Lingkungan Penjualan	57
4.2 Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga penjual	60
4.3 Uji Model Penuh Structural Equation Modeling	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan pelanggan merupakan hal mendasar bagi kesuksesan pemasaran, karena kepuasanlah yang menentukan apakah pelanggan membuat pembelian tambahan dan merekomendasikan produk serta perusahaan kepada pelanggan yang lain (Sharma dan Grewal, 1991, 13). Perusahaan perlu memahami lebih jauh kebutuhan dan keinginan pelanggan, tidak semata memfokuskan pada atribut produk yang diterima pelanggan tapi juga memfokuskan pada atribut proses interpersonal (Humpreys and William, 1996,47).

Dalam kaitannya dengan upaya untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, personal selling dianggap sebagai komponen paling penting diantara komponen promotional mix (Weitz, Castleberry & Tanner, 1992 dalam Knowles et.al, 1994, 1). Menurut Spiro and Weitz (1990, 61) personal selling merupakan satu - satunya media komunikasi yang memungkinkan pesan pemasaran untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan keyakinan spesifik dari konsumen. Media komunikasi pemasaran lainnya terbatas untuk mengirimkan pesan yang ditargetkan untuk konsumen di segmen tertentu. Keuntungan utama dari personal selling adalah kemampuan dari tenaga penjual untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan keinginan individual konsumen (Marks et.al, 1996, 53). Dalam personal selling tenaga penjual menjadi sumber utama komunikasi dengan pelanggan (Grewal and Sharma, 1991, 1) tenaga penjual juga menjadi kaitan

kunci dalam menambah nilai pelanggan (Luthy, 2000 dalam Beverland, 2001, 207) membantu untuk mengidentifikasi peluang baru (Gordon et.al, 1997 dalam Beverland 2001, 207) dan mempengaruhi intensitas pembelian masa datang (Boles et.al, 2000; Macintosh & Lockshin, 1997 dalam Beverland 2001, 207)

Kontak personal kepada pelanggan yang dilakukan oleh tenaga penjual merupakan metode paling efektif untuk membuat penjualan. Dengan demikian tugas manajer penjualan adalah meningkatkan keefektifan tenaga penjual selama berinteraksi dengan pelanggan. Menurut Weitz et.al (1986) dalam Sujan et.al (1988, 9) tenaga penjual yang efektif lebih mengetahui tentang pendekatan penjualan yang tepat untuk setiap situasi. Tenaga penjual dengan kinerja yang lebih tinggi mampu untuk mengakomodasi kebutuhan konsumen, yang memberinya segi kompetitif dalam membangun keuntungan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Tenaga penjual yang efektif juga memiliki motivasi intrinsik untuk berlaku baik (Barker 1999, 102). Dimensi sikap yang secara spesifik berkaitan dengan kesuksesan hasil penjualan adalah kemampuan untuk secara efektif menerima dan bertindak terhadap rangsangan lingkungan. Dengan demikian sikap penjualan adaptif penting untuk efektivitas tenaga penjual (Knowles et.al, 1994, 2). Menurut Goolsby et.al (1992, 52) kesuksesan penjualan bergantung pada kemampuan untuk menginterpretasikan secara akurat komunikasi verbal dan non verbal dan selanjutnya menerapkan interpretasi ini ke dalam komunikasi persuasive. Efektivitas pada pertukaran merupakan fungsi dari tenaga penjual berdasarkan karakteristik psikologis yang berhubungan dengan adaptivitas. Miles et.al (1990, 24) mengatakan bahwa *personal selling* tidak

bersifat statis tapi dinamis. Kesuksesan *personal selling* membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan bentuk komunikasi terhadap situasi pembelian.

Berkaitan dengan sifat adaptif ini, Weitz et.al mengembangkan konsep penjualan adaptif yang diyakini mampu meningkatkan kinerja penjualan. Praktek penjualan adaptif memungkinkan tenaga penjual untuk mengeksploitasi keunggulan *personal selling* (Sujan et.al, 1988, 9). Penjualan adaptif didefinisikan sebagai mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan (Weitz et.al, 1986, 175). Tenaga penjual yang mempraktekkan penjualan adaptif akan mampu melakukan perubahan yang tepat dalam perilaku penjualannya sesuai situasi penjualan yang dihadapi. Pengaruh positif penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan telah banyak diteliti. Penelitian yang dilakukan Spiro and Weitz (1990, 67), Anglin et.al (1990, 88), Marks et.al (1996, 63) Castleberry and Shepperd (1993, 46) membuktikan bahwa penerapan penjualan adaptif meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Kemampuan dasar yang diperlukan dalam pertemuan penjualan adalah kemampuan tenaga penjual untuk merasakan dan menerima informasi dari pembeli dan lingkungannya. Oleh karena itu penjualan adaptif bergantung tidak hanya pada kemampuan kognitif tetapi juga kemampuan perceptual (Knowles et.al 1994, 2)

Boorom et.al (1998, 23) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan interaksi yang tinggi akan meningkatkan penerapan adaptasi pada penjualan sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Keterlibatan

interaksi yang tinggi membuat tenaga penjual mampu berkomunikasi secara efektif. Dengan demikian tenaga penjual tersebut lebih mudah untuk melakukan adaptasi terhadap konsumen yang dihadapi.

Goolsby et.al (1992, 62) dalam penelitiannya tentang sifat – sifat psikologikal adaptasi mengungkapkan bahwa pengendalian diri berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Fine and Gardial (1990, 14) mengungkapkan bahwa pengendalian diri yang tinggi diperlukan tenaga penjual untuk menyesuaikan perilakunya terhadap kondisi yang dia temui. Sementara Spiro and Weitz (1990, 66-67) membuktikan adanya pengaruh positif dari pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif.

Penjualan adaptif sebagai teknik menjual yang memungkinkan tenaga penjual memahami konsumennya tidak langsung memberi jaminan bahwa hasil penjualan akan meningkat, tapi bergantung keefektifan penjualan adaptif tersebut. Weitz et.al (1986, 176) mengemukakan bahwa efektivitas penjualan adaptif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Dalam agenda penelitian mendatang Weitz et.al (1986, 186) menyarankan agar lingkungan penjualan yang dihadapi oleh tenaga penjual diteliti lebih lanjut. Tanner Jr (1994, 19) dalam penelitiannya menemukan bahwa tenaga penjual akan mengubah presentasi penjualannya bergantung pada tipe pembeli yang dihadapi.

PT Avon Indonesia menggunakan direct selling dalam memasarkan produknya. Direct selling merupakan penjualan tatap muka yang jauh dari lokasi ritel yang tetap (Peterson and Wotruba, 1996, 2). Bentuk distribusi produk yang tidak menggunakan ritel membuat keberhasilan penjualannya bergantung pada

tenaga penjualnya. Sementara penjualan tatap muka dalam direct selling lebih merupakan bentuk dari komunikasi interpersonal. Hanya saja pada PT Avon sendiri pengembangan kemampuan berkomunikasi tenaga penjual agar mampu melakukan penjualan yang menyesuaikan masih perlu ditingkatkan. Terlebih respon tenaga penjual terhadap lingkungan penjualan. Kondisi ini terlihat dari kunjungan sales koordinator terhadap tenaga penjual yang rata – rata hanya 1 kali dalam 6 bulan, sementara penjualan dilakukan setiap bulannya. Disamping itu tenaga penjual kurang mendapatkan pelatihan yang berisi komunikasi dengan pelanggan, rata – rata 1 kali dalam 1 tahun. Oleh karena itu penting untuk diketahui bagaimana tenaga penjual mampu menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan sehingga dapat mencapai kinerja yang baik pula. Berdasarkan hal ini maka menarik untuk diteliti penerapan penjualan adaptif pada tenaga penjual PT Avon Indonesia Cabang Semarang.

1.2 Perumusan Masalah

PT Avon Indonesia sebagai perusahaan direct selling perlu lebih memperhatikan kemampuan tenaga penjualnya dalam berkomunikasi dengan pelanggan. Terlebih lagi kemampuan mereka dalam menghadapi lingkungan penjualan. Dalam direct selling tenaga penjual dituntut untuk mampu membangun komunikasi interpersonal untuk memudahkan adaptasi. Adaptasi merupakan keuntungan yang unik dari personal selling. Dengan adaptasi ini memungkinkan tenaga penjual untuk memahami pelanggan dan memberikan pelayanan yang unik terhadap masing – masing pelanggan sesuai kebutuhan mereka. Oleh karena itu penerapan penjualan adaptif menjadi penting bagi tenaga penjual. Dalam penjualan adaptif tenaga penjual memberikan presentasi penjualan yang berbeda terhadap masing – masing pelanggan sehingga dimungkinkan untuk melakukan penyesuaian. Hanya saja penerapan penjualan adaptif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh lingkungan penjualan (Weitz et.al 1986, 176). Dalam *agenda penelitiannya* Weitz et.al (1986,186) mengemukakan perlunya diteliti lebih lanjut tentang penerapan penjualan adaptif dalam mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjual. Tanner Jr (1994, 19) menemukan bahwa tenaga penjual akan mengubah presentasi penjualannya sesuai dengan tipe pembeli yang dihadapi. Hanya saja dalam penelitiannya, penerapan penjualan adaptif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual belum diteliti (Marks et.al, 1996, 55). Oleh karena itu permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah *bagaimana penerapan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual.*

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif
2. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan interaksi terhadap penerapan penjualan adaptif
3. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan penjualan terhadap penerapan penjualan adaptif
4. Untuk menganalisis pengaruh penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran dan mengenai kinerja tenaga penjualan serta penjualan adaptif.

Bagi perusahaan diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi penjualan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualannya di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

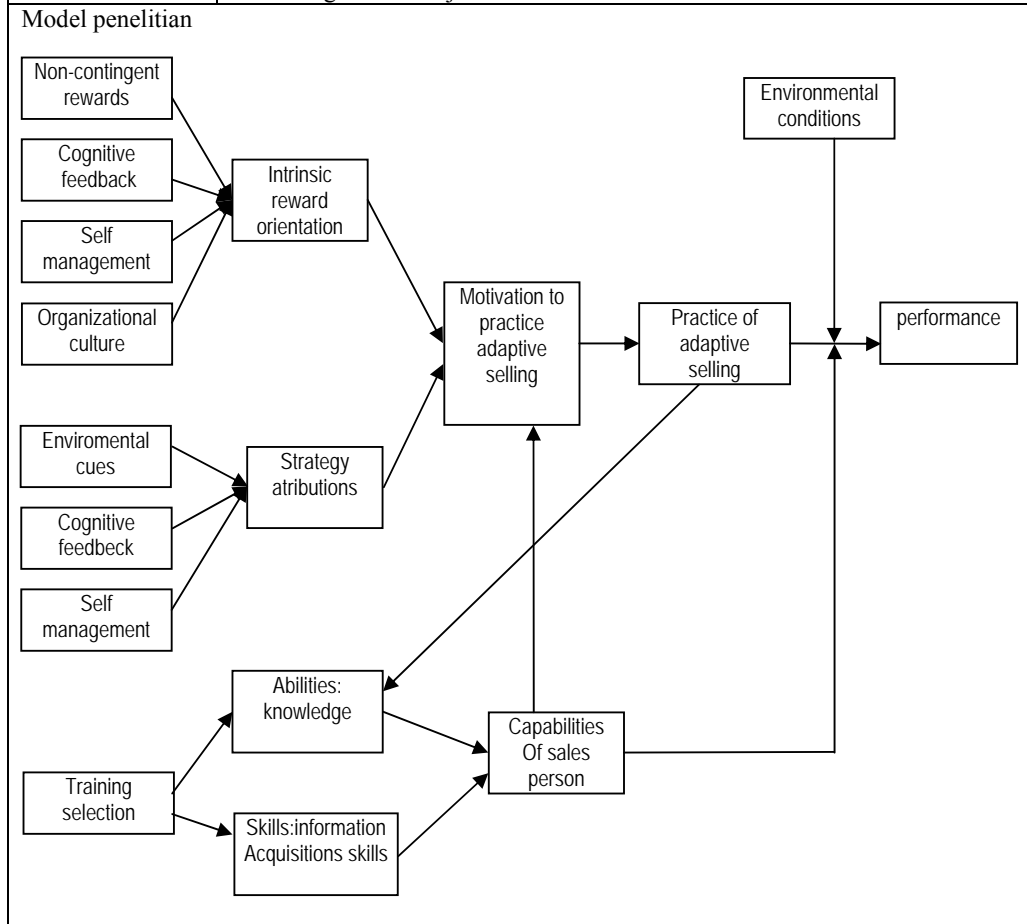
2. 1 Konsep Dasar

Penelitian ini melakukan riset di bidang penjualan adaptif yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjual dalam meningkatkan aktivitas penjualannya. Penelitian – penelitian rujukan yang berkaitan dengan penjualan adaptif dijelaskan dalam sub bab berikut ini.

Weitz et.al mendefinisikan penjualan adaptif sebagai upaya untuk merubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Dalam penelitiannya dikembangkan kerangka mengenai penjualan adaptif. Dari penelitian Weitz et.al dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi penjualan adaptif untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Hasil penelitian secara ringkas:

Tabel 2. 1
 Penelitian Barton A. Weitz, Harish Sujan and Mita Sujan

Peneliti	Barton A. Weitz, Harish Sujan & Mita Sujan <i>"Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework For Improving Selling Effectiveness"</i>
Tujuan Penelitian	Memberikan kerangka bagi pemahaman tentang penjualan adaptif dan menguji variabel anteseden dari penjualan adaptif
Hasil Penelitian	Penjualan adaptif dipengaruhi oleh pengetahuan tenaga penjual terhadap tipe konsumen dan strategi penjualan sebagaimana motivasi mereka untuk mengubah arah perilaku mereka
Riset Mendatang	Disarankan untuk menguji lebih mendalam faktor – faktor yang berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif sehingga dapat meningkatkan kinerja
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini menggunakan kerangka penjualan adaptif dari Weitz et.al dan melakukan saran penelitian lanjutan dari Weitz et.al untuk menguji lebih lanjut pengaruh lingkungan penjualan terhadap penjualan adaptif. Penelitian ini juga menggunakan dimensi lingkungan penjualan yaitu 1) kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi oleh tenaga penjual 2) tipikal situasi pembelian yang dihadapi 3) produk yang disediakan perusahaan, yang ditawarkan Weitz et.al sebagai bahan rujukan



Spiro and Weitz (1990) melakukan penelitian mengenai konseptualisasi penjualan adaptif dan pengukurannya untuk mengetahui lebih lanjut dimensionalisasi dari variabel penjualan adaptif serta menguji hubungan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dari penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. 2
 Penelitian Spiro and Weitz

Peneliti	Rosann L. Spiro and Barton A. Weitz <i>"Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity"</i>
Tujuan Penelitian	Membangun dan memvalidasi ukuran dari derajat dimana tenaga penjual mempraktekkan penjualan adaptif serta menguji variabel anteseden adaptive selling yaitu self monitoring, androginy, emphaty, opener dan locus of control
Hasil Penelitian	Menunjukkan adanya hubungan erat atas pelaksanaan konsep penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual Spiro and Weitz mengusulkan predisposisi penjualan adaptif dalam 6 aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual 1. Mengenali bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda 2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu 3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan 4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing – masing situasi tersebut 5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif 6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda
Riset Mendatang	Penelitian mendatang hendaknya mengkaji kembali pengukuran penjualan adaptif dalam kondisi dan situasi yang berbeda
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini sama – sama menguji pengaruh positif penjualan adaptif terhadap kinerja yaitu bahwa semakin tinggi tingkat penerapan penjualan adaptif akan semakin tinggi kinerja. Selain itu menguji pengaruh self monitoring terhadap penerapan penjualan adaptif yaitu bahwa semakin tinggi tingkat self monitoring maka akan semakin tinggi intensitas penerapan adaptif selling
Model Penelitian	<pre> graph LR Self([Self]) --> Adaptive([Adaptive selling]) Androginy([Androginy]) --> Adaptive Emphaty([Emphaty]) --> Adaptive Opener([Opener]) --> Adaptive Locus([Locus of control]) --> Adaptive Adaptive --> Sales([Sales performanc]) </pre>

Robinson et.al (2002) melakukan pengujian kembali terhadap skala pengukuran penjualan adaptif. Dari penelitiannya ditemukan bahwa skala pengukuran dari Spiro and Weitz dapat diringkas menjadi ADAPTS-SV. Penelitian secara ringkas seperti dibawah ini:

Tabel 2.3
Penelitian Robinson et.al

Peneliti	Leroy Robinson, Jr, Greg W.Marshall, William C. Moncrief and Felicia G. Lask <i>“Toward A Shortened Measure of Adaptive Selling”</i>
Tujuan Penelitian	Menguji kembali skala pengukuran penjualan adaptif dari Spiro and Weitz dan meringkasnya
Hasil Penelitian	Hubungan antara penjualan adaptif dengan kinerja dapat dianalisis dengan menggunakan skala pengukuran ADAPTS-SV (skala ADAPTS yang diringkas)
Riset Mendatang	Skala ADAPTS-SV dapat digunakan untuk mengukur kemampuan penjualan adaptif pada tenaga penjual ketika pendekatannya sesuai
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini menggunakan predisposisi penjualan adaptif seperti yang dikemukakan Robinson et.al sebagai bahan rujukan yaitu: percaya diri terhadap kemampuan untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda, percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda, memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi
Model Penelitian	<pre> graph LR A((Penjualan Adaptif)) --> B[percaya diri terhadap kemampuan untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda] A --> C[percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan] A --> D[melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda] A --> E[memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi] </pre>

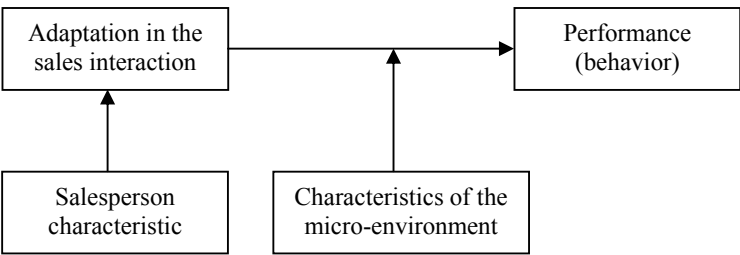
Dalam kaitan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual, penelitian yang dilakukan Anglin et.al (2002) tentang persepsi manajer terhadap penerapan penjualan adaptif, ditemukan bahwa penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual seperti dalam tabel:

Tabel 2
 Penelitian Anglin et.al

Peneliti	Kenneth A. Anglin, Jeffrey J. Stoltman and James W Gentry <i>“The Congruence Of Manager Perception Of Salesperson Performance And Knowledge-Based Measures Of Adaptive Selling”</i>
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan yang mungkin antara persepsi manajer tentang kinerja penjualan dengan penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual
Hasil Penelitian	Kinerja tenaga penjual berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi, dalam hal ini persepsi manajer tentang dimensi kinerja berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual
Riset Mendatang	Disarankan untuk menguji kemampuan adaptasi tenaga penjual dengan memperhatikan batasan – batasan dalam penjualan
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini sama – sama menguji pengaruh positif penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual, yaitu bahwa semakin tinggi tingkat penerapan penjualan adaptif maka akan semakin tinggi kinerja penjualan
Model Penelitian	<pre> graph LR A([Persepsi Manajer tentang kinerja]) --> B([Motivasi penjualan]) B --> C([Penjualan adaptif]) C --> D([Kinerja]) </pre>

Penelitian yang dilakukan oleh Tanner Jr. (1994) mengenai adaptasi tenaga penjual terhadap pembeli ditemukan bahwa praktek penjualan adaptif oleh tenaga penjual dilakukan sesuai dengan lingkungan penjualan yang dihadapi, salah satunya tipe pembeli. Secara ringkas hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 5
Penelitian Tanner Jr

Peneliti	John F. Tanner Jr ” <i>Adaptive Selling at Trade Show</i> ”
Tujuan Penelitian	Menguji bagaimana tenaga penjual beradaptasi dengan tipe konsumen yang berbeda dalam lingkungan penjualan yang spesifik, yaitu pameran dagang industri
Hasil Penelitian	Tenaga penjual mengubah presentasi penjualan berdasar tipe pembeli yang mereka temui
Riset Mendatang	Disarankan untuk meneliti lebih lanjut adaptasi dalam model presentasi oleh tenaga penjual ketika menghadapi tipe pembeli yang berbeda
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini sama – sama meneliti pengaruh positif lingkungan penjualan terhadap penerapan penjualan adaptif yaitu semain tinggi variasi lingkungan penjualan yang dihadapi oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual
Model Penelitian	 <pre> graph TD A[Salesperson characteristic] --> B[Adaptation in the sales interaction] C[Characteristics of the micro-environment] --> B B --> D[Performance (behavior)] </pre>

Goolsby et.al melakukan penelitian terkait dengan sifat – sifat adaptif dalam pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja penjualan. Penelitian ini membuktikan bahwa sifat – sifat adaptif yaitu self monitoring, androgyny dan intrinsic reward orientation berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian secara ringkas sebagai berikut:

Tabel 2. 6
 Penelitian Goolsby et.al

Peneliti	Jerry R. Goolsby, Rosemary R. Lagace and Michael L. Boorum <i>“Psychological Adaptiveness and Sales Performance”</i>
Tujuan Penelitian	Melakukan pengujian terhadap sifat adaptif (self monitoring, androgyny, intrinsic reward orientation) dalam mempengaruhi kinerja penjualan
Hasil Penelitian	Sifat psikological adaptif, yaitu self monitoring, androgyny dan intrinsic reward orientation berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja penjualan
Riset Mendatang	Disarankan untuk menggunakan pengukuran dengan metode selain self-report. Begitu pula bentuk sampel, disarankan untuk menggunakan selain convenience sample
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini sama – sama meneliti pengaruh positif self monitoring terhadap penerapan penjualan adaptif, yaitu semakin tinggi tingkat self monitoring pada tenaga penjual maka akan semakin tinggi tingkat penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut
Model Penelitian <pre> graph LR SM([Self monitoring]) --> SP([Sales performance]) AND([Androgyny]) --> SP IRO([Intrinsic reward orientation]) --> SP </pre>	

Boorum et.al melakukan pengujian terhadap sifat – sifat dalam komunikasi relasional yaitu communication apprehension dan interaction involvement dalam pengaruhnya terhadap adaptivitas tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa communication apprehension berpengaruh negatif terhadap keterlibatan interaksi, sementara keterlibatan interaksi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif dan kinerja. Secara ringkas penelitiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 7
 Penelitian Boorum et.al

Peneliti	Michael L. Boorum, Jerry R. Goolsby, Rosemary P. Ramsey <i>“Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance”</i>
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh sifat komunikasi relasional yaitu kecerdasan berkomunikasi dan keterlibatan interaksi dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjual
Hasil Penelitian	Kecerdasan berkomunikasi berpengaruh terhadap keterlibatan interaksi. Pada gilirannya keterlibatan interaksi memainkan peran dalam meningkatkan adaptivitas yang selanjutnya meningkatkan kinerja.
Riset Mendatang	Disarankan untuk menguji variabel keahlian perceptual dalam mempengaruhi pencarian informasi.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini sama-sama menguji pengaruh positif dari keterlibatan interaksi terhadap penerapan penjualan adaptif, yaitu bahwa semakin tinggi keterlibatan interaksi akan semakin tinggi tingkat penerapan penjualan adaptif. Penelitian ini juga sama-sama menguji pengaruh positif penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja yaitu semakin tinggi tingkat penerapan penjualan adaptif tenaga penjual maka akan semakin tinggi pula kinerja. Penelitian ini juga menggunakan dimensi dari keterlibatan interaksi, yaitu attentiveness, perceptiveness dan responsiveness, yang digunakan Boorum et.al sebagai rujukan.
Model Penelitian	<pre> graph LR A([Communication apprehension]) --> B([Interaction Involvement]) B --> C([Adaptif Selling]) C --> D([Sales Outcomes]) B --> D </pre>

2. 2 KONSEP DASAR

2. 2. 1 PENJUALAN ADAPTIF

Weitz et.al (1986, 175) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apapun. Weitz (1978) dalam Spiro and Weitz (1990, 61) menitikberatkan penelitian pada kondisi penjualan adaptif dengan mengusulkan bahwa proses penjualan merupakan proses yang terdiri dari kegiatan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan yang prospektif, mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi, menyampaikan pesan untuk mengimplementasikan strategi, mengevaluasi dampak penyampaian pesan dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan pada evaluasi tersebut. Dengan demikian tenaga penjual memiliki peluang dalam mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan untuk masing – masing pelanggan dan membuat keputusan secara cepat dan tepat sebagai respon atas reaksi pelanggan. Penelitian Sujan et.al (1988, 9)

lebih lanjut mengindikasikan bahwa faktor kunci untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan adalah bekerja lebih cerdas selama aktivitas interaksi penjualan mereka. Hal ini berbeda secara kontras dengan prinsip program motivasi yang hanya memfokuskan pada kegiatan memotivasi tenaga penjual agar bekerja lebih keras dengan tujuan untuk dapat menggunakan waktu sebanyak mungkin untuk melakukan penjualan, melakukan banyak kunjungan (call) dan memperoleh banyak transaksi dengan pelanggan.

Dalam mengembangkan pengukuran mengenai pelaksanaan aktivitas penjualan adaptif. Spiro dan Weitz (1990, 62) mengusulkan predisposisi dalam enam aspek dilihat dari sudut pandang tenaga penjual

1. Mengenalinya bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda
2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu
3. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan pelanggan
4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing – masing situasi tersebut
5. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam melakukan penjualan adaptif
6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda

Tiga aspek penjualan adaptif yang pertama berkenaan dengan motivasi tenaga penjual dalam melakukan penjualan adaptif (Spiro and Weitz). Pertama, tenaga penjual harus percaya bahwa pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda dan juga hasil yang berbeda dalam setiap transaksi penjualan yang mereka lakukan. Tingkat dimana tenaga penjual memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan perubahan secara tepat dalam pendekatan penjualan yang diambil selama berlangsungnya transaksi akan dapat berdampak pada peningkatan penjualan yang terjadi. Kedua, tenaga penjual juga harus mempunyai keyakinan atas kemampuannya untuk menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda, maksudnya adalah keyakinan untuk mengenali ketika suatu pendekatan tertentu diperlukan dan pendekatan tersebut ternyata tidak bekerja dengan baik. Ketiga, tenaga penjual harus mempunyai keyakinan untuk melakukan perubahan yang diperlukan apabila pendekatan penjualan yang dilakukan tidak memberikan hasil seperti yang diharapkan.

Aspek penjualan adaptif yang keempat dan kelima berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan penjualan adaptif secara efektif. Aspek keempat merupakan kemampuan tenaga penjual yang meliputi pengetahuan atas situasi penjualan dengan mengenali kategori situasi yang berbeda untuk selanjutnya menetapkan strategi pendekatan penjualan yang paling tepat untuk masing – masing situasi yang terjadi (Spiro and Weitz 1990, 62). Dan aspek kelima, meliputi kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam mengumpulkan informasi atas berbagai kemungkinan situasi penjualan yang terjadi dan menyesuaikan dengan keputusan mengenai pendekatan penjualan yang paling

tepat digunakan (Spiro and Weitz 1990, 62). Tenaga penjual memiliki kemampuan ini untuk dapat melakukan penjualan adaptif secara efektif dan pengalaman yang positif akan membantu meningkatkan kemampuan dalam melakukan penjualan adaptif. Kemudian aspek penjualan adaptif keenam berkaitan dengan perilaku aktual dari tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan yang berbeda dalam situasi penjualan yang berbeda pula (Spiro and Weitz 1990, 62).

Robinson et.al (2002, 117) dalam penelitiannya menemukan bahwa skala pengukuran penjualan adaptif dapat diringkas menjadi 4:

1. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk menggunakan variasi dari pendekatan penjualan yang berbeda
2. Percaya diri terhadap kemampuannya untuk mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan
3. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda dalam situasi penjualan yang berbeda
4. Memiliki sekumpulan informasi tentang situasi penjualan untuk membantu adaptasi

2. 2. 2 PENGENDALIAN DIRI

Pengendalian diri didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku ekspresif seseorang (Snyder, 1974&1979 dalam Zaccaro et.al, 1991, 309). Beberapa individu berperilaku sesuai dengan apa yang mereka rasakan sedang individu lain berperilaku dipandu oleh isyarat situasional untuk

menyesuaikan dengan lingkungan sosialnya. Snyder (1979) dalam Spiro and Weitz (1990,63) mengungkapkan bahwa seseorang mempunyai pola yang konsisten dalam derajat dimana mereka mengubah presentasi diri sebagai respon terhadap isyarat situasional. Pengendalian diri dapat digambarkan sebagai 2 tahapan proses kognitif. Awalnya, seseorang harus menerima isyarat situasional yang menganjurkan perilaku seseorang untuk dikendalikan. Selanjutnya memberikan motivasi untuk memperlihatkan perilaku yang tepat, pengendalian diri pada seseorang secara sadar mengubah perilaku sehingga kesan diri yang diinginkan bisa tercapai (Goolsby et.al 1992, 53).

Secara spesifik pengendalian diri meliputi tiga karakter: perhatian terhadap kelayakan sosial, kepekaan terhadap isyarat situasional dan kemampuan untuk mengendalikan perilaku dalam merespon isyarat tersebut (Zaccaro et.al, 1991, 309). Lennox and Lewis (1984) dalam Spiro and Weitz (1990, 63) membangun skala pengendalian diri yaitu: kemampuan untuk mengubah presentasi diri, kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain, variabilitas antar situasi. Tiga aspek ini berkaitan secara langsung dengan beberapa elemen penjualan adaptif seperti penggunaan strategi penjualan yang berbeda sesuai situasi, kepekaan terhadap reaksi konsumen dan adaptasi selama interaksi (Spiro and Weitz, 1990, 63)

Individu dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal dari perilakunya dan menggunakan isyarat ini untuk mengatur dan mengendalikan presentasi dirinya. Dengan demikian pengendalian diri yang tinggi akan lebih mampu untuk

mempresentasikan dirinya dengan cara yang menguntungkan secara sosial, mampu menyesuaikan dengan situasi yang baru secara efektif dibanding pengendalian diri yang rendah dan lebih mampu mengawali pembicaraan dan memprakarsai lebih banyak pembicaraan (Zaccaro et.al 1991, 309). Sebaliknya individu dengan pengendalian diri yang rendah tidak menerima isyarat situasional atau tidak dapat mengendalikan presentasi dirinya (Goolsby et.al 1992, 54). Lebih jauh lagi pengendalian diri yang rendah lebih banyak dipengaruhi dibandingkan oleh isyarat yang didapat dari lingkungannya (Fine and Gardial 1990, 10).

Fine and Gardial (1990, 15) dalam penelitiannya membuktikan bahwa pengendalian diri yang tinggi akan meningkatkan penyesuaian diri terhadap lingkungannya. Goolsby et.al (1992, 54) menemukan bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi akan mampu menyesuaikan presentasi dirinya agar sesuai dengan permintaan lingkungan, dan hal ini membuatnya mencapai kesuksesan. Penelitian yang dilakukan oleh Spiro and Weitz (1990, 67) tentang variabel anteseden penjualan adaptif membuktikan bahwa tingkat pengendalian diri yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan penerapan penjualan adaptif. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: semakin tinggi tingkat pengendalian diri tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut

2. 2. 3 KETERLIBATAN INTERAKSI

Keterlibatan interaksi didefinisikan sebagai sifat karakteristik yang semata – mata berhubungan dengan tingkat kognitif individu dan perilaku partisipatif dalam cakupan yang luas dari komunikasi relasional. Keterlibatan dalam interaksi dibentuk oleh tiga dimensi yaitu: *attentiveness*, *perceptiveness* dan *responsiveness* (Boorum et.al 1998, 19). *Attentiveness* menunjukkan kemauan individu untuk menggunakan keahlian mendengar dan meneliti isyarat non verbal dalam menerima informasi dari lawan bicaranya. *Perceptiveness* merupakan kemampuan untuk menafsirkan rangsangan yang diteliti, memberikan makna dan memahami tujuan pembicaraan. *Responsiveness* menggambarkan kemampuan untuk memformulasikan pesan dengan tepat yang diperlukan untuk meraih tujuan dan untuk mengetahui kapan mempresentasikan pesan ini pada saat yang berpeluang dan untuk efektivitas maksimum. Keterlibatan interaksi yang efektif memerlukan tingkat yang tinggi dari ketiga dimensi ini (Boorum et.al 1998, 19)

Penelitian yang dilakukan Cegala (1991) dalam Boorum et.al (1998, 19) menemukan bahwa keterlibatan interaksi berkaitan erat dengan perilaku yang memfasilitasi komunikasi antar personal. Sebagai contoh, penggunaan *self report* dan evaluasi dari peneliti independent, partner komunikasi mencatat bahwa keterlibatan yang tinggi mendapatkan lebih banyak informasi faktual dan argumen dari pembicaraan (Villaume 1988; Villaume and Cegala 1988; Wallace and Skill 1987 dalam Boorum et.al 1998, 19). Individu dengan keterlibatan yang tinggi membuat lebih banyak statemen yang assertive, mempresentasikan argumen yang logis, memproses lebih banyak informasi dan lebih baik dalam menyesuaikan

pesan serta lebih mampu mencapai tujuan pembicaraan (Vilaume, Jackson dan Schouten 1989 dalam Boorum et.al 1998, 19)

Dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual, diperlukan penerapan penjualan adaptif atau bekerja cerdas (Sujan et.al 1988, 9).tenaga penjual harus mencoba untuk mendapatkan informasi tentang prospek terkini dan menggunakan informasi tersebut untuk membangun presentasi yang unik yang didesain untuk menemukan poin penting pembelian dan membujuk konsumen untuk membeli. Keterlibatan interaksi membantu pencarian informasi yang diperlukan untuk membuat presentasi unik (Boorum et.al 1998, 19). Tenaga penjual dengan keterlibatan interaksi yang tinggi akan lebih mampu menerapkan penjualan adaptif karena mereka mampu secara efektif mendapatkan dan memahami informasi yang diperlukan untuk meyakinkan konsumen. Tenaga penjual dengan keterlibatan informasi yang rendah akan kehilangan informasi relevan yang diperlukan untuk melakukan adaptasi secara efektif, bahkan lebih buruk lagi salah menafsirkan isyarat informasi dan mempresentasikan produk yang tidak tepat. Tingkat keterlibatan interaksi merupakan faktor kunci bagi keefektifan penjualan adaptif, sebagaimana tingkat keterlibatan interaksi yang tinggi akan secara positif memperkuat penggunaan adaptivitas dan keterlibatan interaksi yang rendah akan menghambat adaptivitas. Bahkan ketika interaksi penjualan tidak berhasil, tenaga penjual dengan keterlibatan interaksi yang tinggi mampu untuk menerima faktor penyebab kegagalan, belajar dari kesalahannya dan memodifikasi presentasi yang akan datang untuk meningkatkan kemungkinan menutup penjualan (Boorum et.al 1998, 20).

Penelitian yang dilakukan oleh Boorum et.al (1992, 23) menemukan bahwa keterlibatan yang tinggi meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk menerapkan penjualan adaptif. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H2: Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi pada tenaga penjual maka semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut

2. 2. 4 LINGKUNGAN PENJUALAN

Lingkungan penjualan didefinisikan sebagai keadaan situasional yang dihadapi oleh tenaga penjual. Praktek penjualan adaptif seiring dengan biaya yang dikeluarkan. Untuk menerapkannya tenaga penjual harus meluangkan waktunya untuk melakukan "riset pasar" kepada konsumennya. Waktu yang sebenarnya bisa digunakan untuk melakukan kunjungan kepada pelanggan lain. Karakteristik lingkungan penjualan yang mempengaruhi "trade off" biaya dan keuntungan yaitu 1) variasi kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi oleh tenaga penjual 2) pentingnya tipikal situasi pembelian yang dihadapi 3) sumber daya yang disediakan perusahaan untuk tenaga penjual.

Ketika tenaga penjual menghadapi pelanggan yang sama dengan kebutuhan yang sama, tenaga penjual dapat –secara efektif- menggunakan cara yang sama, pendekatan penjualan terbaik yang sesuai bagi semua konsumen. Biaya untuk mengumpulkan informasi tidak akan membatasi keuntungan marjinal seperti yang

dicapai ketika mengubah pendekatan penjualan mereka. Akan tetapi keuntungan dari penjualan adaptif bisa jadi substansial ketika pelanggan menghargai tenaga penjual dengan membeli dalam jumlah besar jika mereka menyesuaikan presentasinya untuk tiap pelanggan.

Lebih lanjut, tenaga penjual dapat mencapai keuntungan potensial dari penjualan adaptif ketika mereka mempunyai sumber daya untuk membuat perubahan yang tepat dalam perilaku mereka. Keuntungan akan meningkat ketika tenaga penjual menjual lini produk yang luas atau produk dengan fitur dan pilihan yang banyak. Variasi produk membantu tenaga penjual dalam menyesuaikan presentasi mereka dengan kebutuhan pelanggan (Weitz et.al 1986, 176)

Penjualan adaptif akan efektif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual jika menghasilkan keuntungan yang lebih banyak dari biaya penerapan penjualan adaptif. Penelitian yang dilakukan Tanner jr (1994, 19) menunjukkan bahwa tenaga penjual menerapkan penjualan adaptif sesuai lingkungan penjualan yang dihadapi. Weitz et.al (1986, 186) menemukan bahwa penerapan penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H3 : semakin tinggi variasi lingkungan penjualan yang dihadapi oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut

2. 2. 5 KINERJA TENAGA PENJUAL

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996 dalam Achmadi 2003, 24). Anglin et.al (1990, 83) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjual perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada pencapaian volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Oliver dan Anderson (1994, 64) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kohli et.al (1998); Leigh dan Marhal (2001) dalam Andi (2003, 40) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu dalam penelitian ini indikator

yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja tenaga penjual adalah pencapaian target penjualan, jumlah pelanggan, dan penerimaan penjualan.

2.2.6 PENGARUH PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL

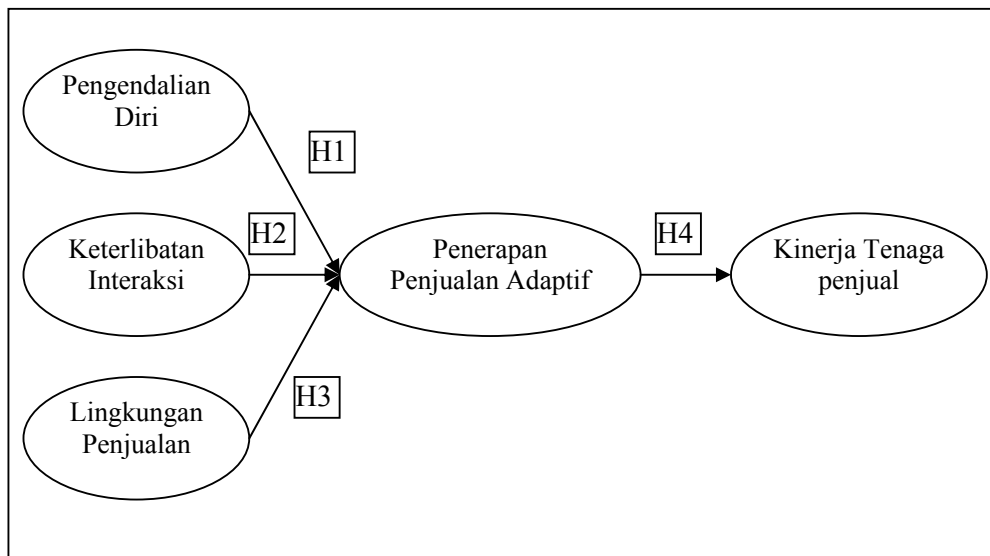
Beberapa penelitian tentang penjualan adaptif (Weitz et.al 1986, Spiro and Weitz 1990, Anglin et.al 1990, Castleberry and Shepperd 1992) menunjukkan hubungan yang positif antara penjualan adaptif dengan kinerja penjualan. Penjualan adaptif juga dikonseptualisasikan sebagai bekerja cerdas dimana tenaga penjual harus dapat mengenali situasi penjualan yang berbeda – beda untuk dapat menerapkan pendekatan penjualan yang paling tepat. Penelitian Sujan et.al (1994, 43-44) menunjukkan pengaruh positif dari perilaku bekerja cerdas terhadap kinerja penjualan. Dengan dimilikinya penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda – beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat. Pada akhirnya kemampuan penjualan adaptif ini akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H4 : semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual tersebut

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



H1 : Spiro and Weitz (1990)

H2 : Boorum, Goolsby and Ramsey (1998)

H3 : Tanner, Jr (1994)

H4 : Weitz, Sujan and Sujan (1986)

Table 2.2
Variable dan Indikator

Variabel	Indikator	Simbol
Pengendalian Diri	Kemampuan untuk memodifikasi presentasi sendiri	X1
	Kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain	X2
	Kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi	X3
Keterlibatan Interaksi	Penuh perhatian	X4
	Cepat memahami	X5
	Cepat menanggapi	X6
Lingkungan Penjualan	Kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi	X7
	Tipe situasi penjualan	X8
	Produk yang disediakan oleh perusahaan	X9
Penerapan Penjualan Adaptif	Menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda	X10
	Mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan	X11
	Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda	X12
	Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	X13
Kinerja Tenaga Penjual	Pencapaian target penjualan	X14
	Jumlah pelanggan	X15
	Penerimaan penjualan	X16

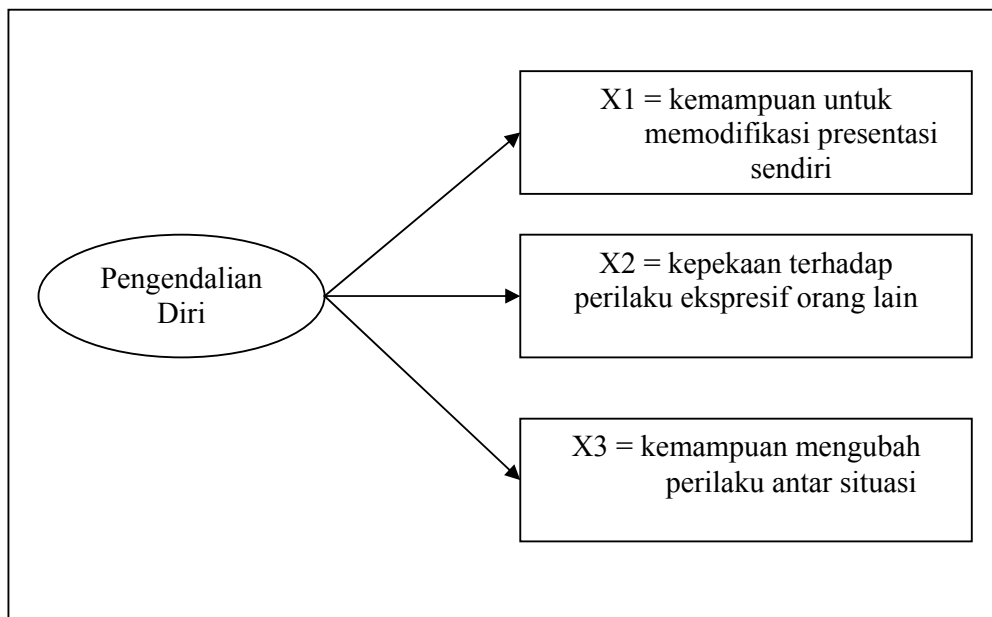
2.4 Dimensional Variabel

2.4.1 Pengendalian Diri

Variable Pengendalian Diri dibentuk oleh tiga indikator yaitu: kemampuan untuk memodifikasi presentasi sendiri, kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain, kemampuan mengubah perilaku antar situasi. Seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.2

Dimensi – dimensi dari Variabel Pengendalian Diri

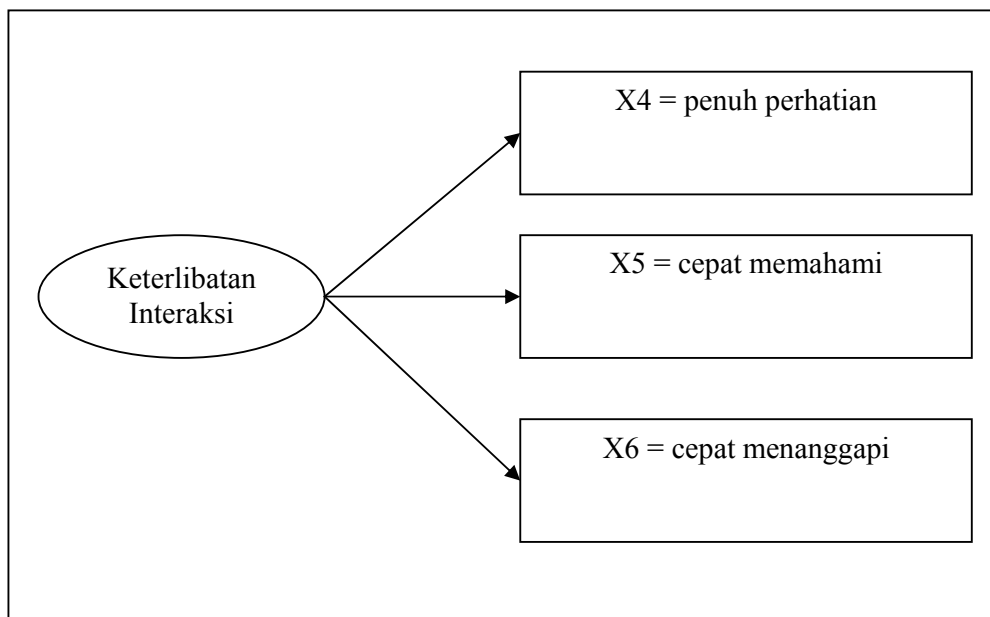


2. 4. 2 Keterlibatan Interaksi

Variabel Keterlibatan Interaksi dibentuk oleh tiga indikator yaitu: penuh perhatian, cepat memahami, cepat menanggapi, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2. 3

Dimensi – dimensi dari Variabel Keterlibatan Interaksi

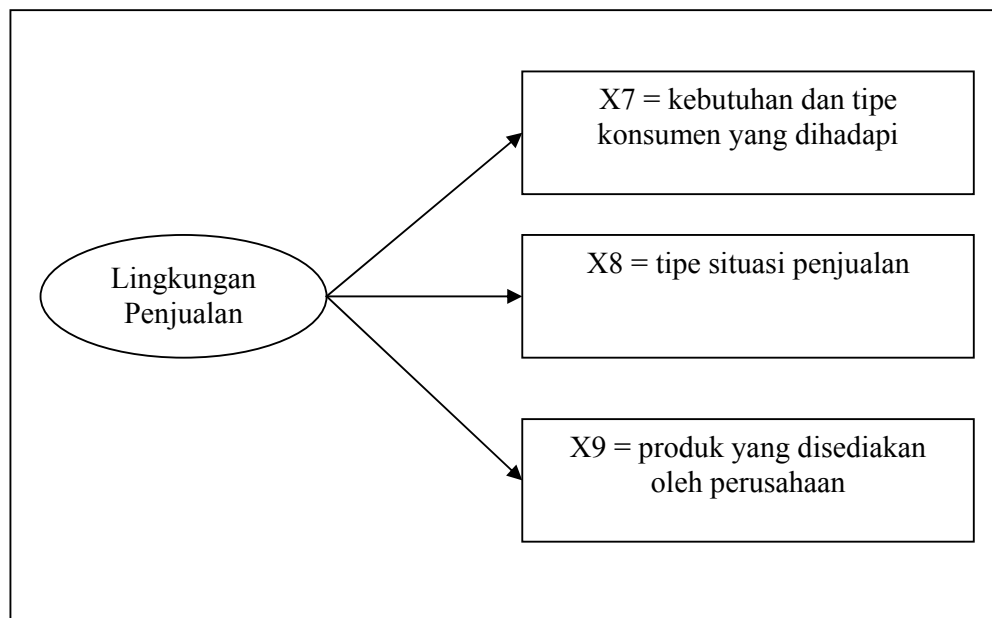


2. 4. 3 Lingkungan Penjualan

Variabel Lingkungan Penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu: kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi, tipe situasi penjualan, produk yang disediakan oleh perusahaan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2. 4

Dimensi – dimensi dari Variabel Lingkungan Penjualan

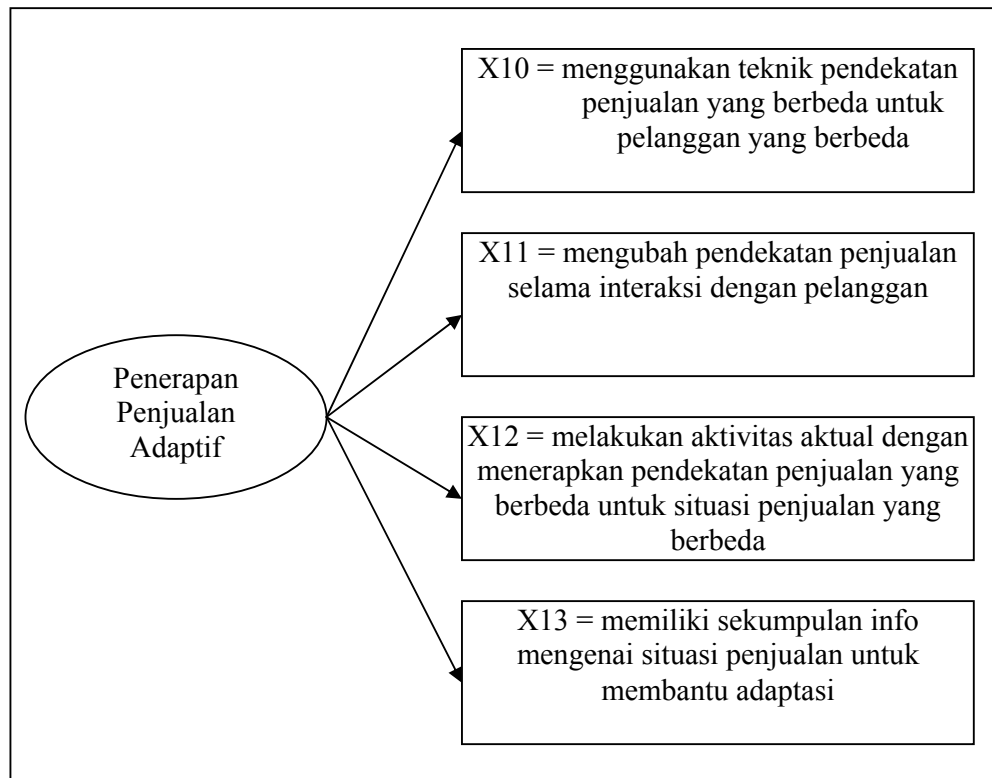


2. 4. 4 Penerapan Penjualan Adaptif

Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dibentuk oleh empat indikator yaitu: menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda, mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda, memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2. 5

Dimensi – dimensi dari Variabel Penerapan Penjualan Adaptif

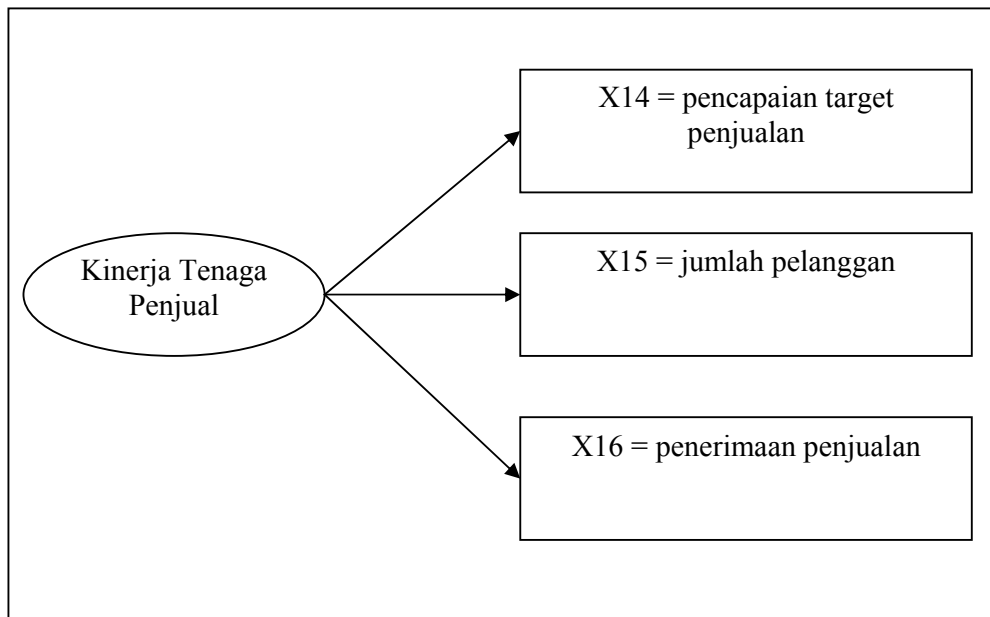


2. 4. 5 Kinerja Tenaga Penjual

Variabel Kinerja Tenaga Penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu: pencapaian target penjualan, jumlah pelanggan, penerimaan penjualan, seperti dalam gambar berikut ini:

Gambar 2. 6

Dimensi – dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data Primer merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1998, 254). Di dalam penelitian ini terdapat 16 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas pengendalian diri (3 data), keterlibatan interaksi (3 data), penerapan penjualan adaptif (4 data), lingkungan penjualan (3 data), kinerja tenaga penjual (3 data). Data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjual PT Avon Indonesia cabang Semarang.

3. 1. 2 Data Sekunder

Data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain), umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip baik yang dipublikasikan maupun tidak (Indriantoro dan Supomo 1997, 147). Dalam penelitian ini data sekunder berupa data tentang jumlah tenaga penjual di PT Avon Indonesia cabang Semarang.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri – ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri

tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998). Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual pada PT Avon Indonesia cabang Semarang yang berjumlah 432.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari suatu populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi itu (Cooper and Emory 1998, 66)

Sesuai dengan alat analisis yang akan digunakan yaitu Structural Equation Modelling (SEM) maka penentuan jumlah sampel minimum yang representatif menurut Hair adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan lima (Ferdinand, 2002, 47). Jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned}\text{Sampel minimum} &= \text{jumlah indikator} \times 5 \\ &= 16 \times 5 \\ &= 80 \text{ responden}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sampel maksimum} &= \text{jumlah indikator} \times 10 \\ &= 16 \times 10 \\ &= 160\end{aligned}$$

Selanjutnya Hair (Ferdinand 2002,47) juga menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair tersebut dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan diatas, maka jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian ini dengan mengambil 100 sampel .

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang dipakai adalah *purposive sampling* yaitu teknik sampling yang digunakan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya (Arikunto, 1989). Pada penelitian ini sampel diambil berdasarkan kriteria tenaga penjual yang masih melakukan kegiatan penjualan dalam 3 bulan terakhir dan yang masa keanggotaannya lebih dari 1 tahun. Pemilihan ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga penjual yang sudah banyak melakukan aktivitas penjualan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian.

Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu:

1. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan – pertanyaan terbuka untuk memperoleh data pribadi responden
2. Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi – dimensi. Pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner dengan angket terbuka dan tertutup. Angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10. Skala pengukuran dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu pernyataan diberi range dari paling positif sampai paling negatif (Zikmund, 2003). Skala 1 diberi skor Sangat

Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS). Untuk kategori pertanyaan setuju tidak setuju, seperti dibawah ini

Sangat tidak setuju

sangat setuju

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

3.4 Teknik Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan the *Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan struktural adalah sekumpulan teknik – teknik statistikal yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand 2000, 6). Yang dimaksudkan dengan rumit adalah model – model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. Analisis konfirmatori (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 pengaruh antar variabel – variabel

Menurut Ferdinand (2000, 34) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. Measurement Model atau model pengukuran ditujukan

untuk mengkonfirmasi dimensi – dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan:

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam langkah pengembangan model teoritis, harus dilakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan.

2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Langkah kedua, model teoritis yang telah dikembangkan pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur untuk mempermudah peneliti dalam melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji.

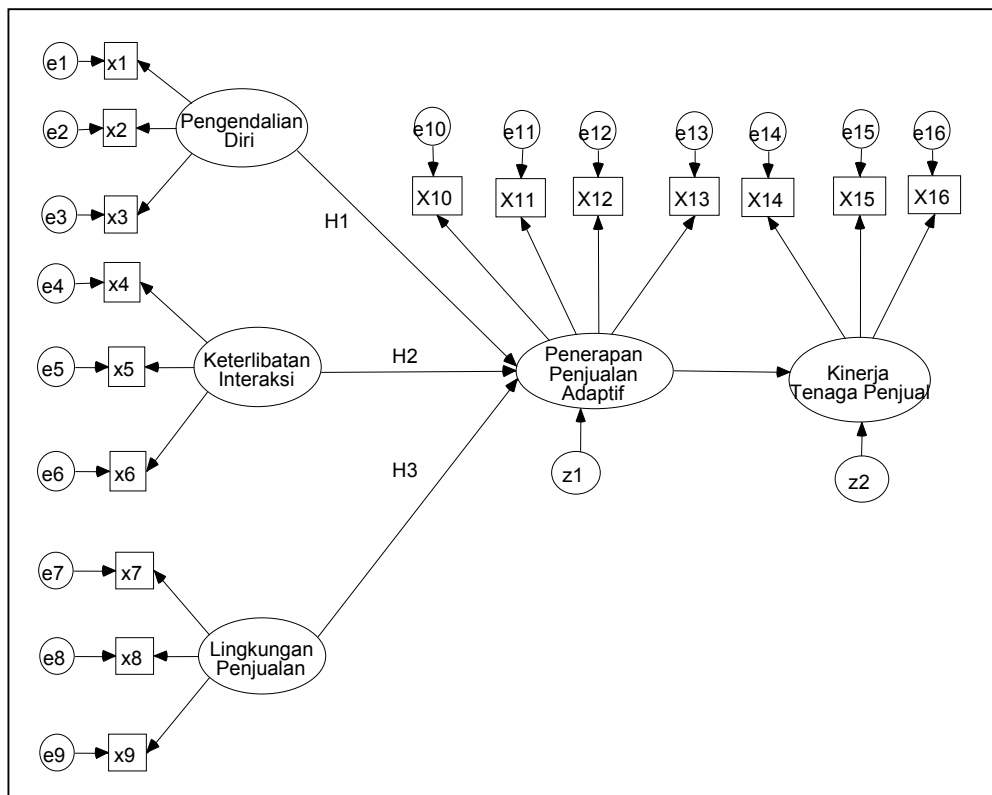
Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok yaitu:

Konstruk eksogen (*exogenous construct*) yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

Konstruk endogen (*endogenous construct*) yang merupakan faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 3. 1
Diagram Alur



Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 3.1
Dimensi – dimensi dari variabel serta pengukurannya

Variabel	Dimensi	Pengukuran
Pengendalian Diri	X1 = kemampuan untuk memodifikasi presentasi sendiri	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu: kemampuan untuk memodifikasi presentasi sendiri, kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain, kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi
	X2 = kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain	
	X3 = kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi	
Keterlibatan Interaksi	X4 = penuh perhatian	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu: penuh perhatian, cepat memahami, cepat menanggapi
	X5 = cepat memahami	
	X6 = cepat menanggapi	
Lingkungan Penjualan	X7 = kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu:kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi, tipe situasi penjualan, produk yang disediakan oleh perusahaan
	X8 = tipe situasi penjualan	
	X9 = produk yang disediakan oleh perusahaan	
Penerapan Penjualan Adaptif	X10 = menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu: menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda, mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda, memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi
	X11 = mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan	
	X12 = melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda	
	X13 = memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	
Kinerja Tenaga Penjual	X14 = pencapaian target penjualan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu: pencapaian target penjualan, jumlah pelanggan, penerimaan penjualan
	X15 = jumlah pelanggan	
	X16 = penerimaan penjualan	

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- Persamaan struktural (Structural Equation) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk
- Persamaan spesifikasi model pengukuran konstruk (measurement model), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel

Persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Konsep Eksogenous (Model pengukuran)	Konsep Endogenous (Model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Pengendalian Diri} + e_1$	$X10 = \lambda_{10} \text{ Penerapan Penjualan Adaptif} + e_{10}$
$X2 = \lambda_2 \text{ Pengendalian Diri} + e_2$	$X11 = \lambda_{11} \text{ Penerapan Penjualan Adaptif} + e_{11}$
$X3 = \lambda_3 \text{ Pengendalian Diri} + e_3$	$X12 = \lambda_{12} \text{ Penerapan Penjualan Adaptif} + e_{12}$
$X4 = \lambda_4 \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_4$	$X13 = \lambda_{13} \text{ Penerapan Penjualan Adaptif} + e_{13}$
$X5 = \lambda_5 \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_5$	$X14 = \lambda_{14} \text{ Kinerja Tenaga Penjual} + e_{14}$
$X6 = \lambda_6 \text{ Keterlibatan Interaksi} + e_6$	$X15 = \lambda_{15} \text{ Kinerja Tenaga Penjual} + e_{15}$
$X7 = \lambda_7 \text{ Lingkungan Penjualan} + e_7$	$X16 = \lambda_{16} \text{ Kinerja Tenaga Penjual} + e_{16}$
$X8 = \lambda_8 \text{ Lingkungan Penjualan} + e_8$	
$X9 = \lambda_9 \text{ Lingkungan Penjualan} + e_9$	
Model Struktural	
$\text{Penjualan Adaptif} = \gamma_1 \text{ pengendalian diri} + \gamma_2 \text{ keterlibatan interaksi} + \gamma_3 \text{ lingkungan penjualan} + Z_1$ $\text{Kinerja Tenaga Penjual} = \beta_1 \text{ penjualan adaptif} + Z_2$	

Seperti yang terlihat pada diagram, variabel terukur yang pertama dari tiap latent variabel adalah dikhususkan memiliki faktor loading dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminologi yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur – berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit – unit yang diukur pada unobserved variables (Arbuckle, 1997)

4. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

SEM hanya menggunakan matrik varian, kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya (Ferdinand 2000, 46). Hair menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila estimated parameter berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100 (Ferdinan 2000, 47)

5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria goodness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu

melakukan uji kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a. χ^2 – Chi-Square statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ (Hair et.al 1995 dalam Ferdinand 2000, 55)

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

Menunjukkan nilai *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al 1995 dalam Ferdinand 2000, 56). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (Goodness-of-fit Index)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Ferdinand 2000,57)

d. AGFI (Adjusted Goodness-of-fit Index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Hulland dalam Ferdinand 2000, 57)

e. CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedomnya. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df-nya

sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara mosel dan data (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand 2000, 58)

f. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et.al, 1995 dalam Ferdianand 2000, 59) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good-fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2000, 59)

g. CFI (Comparative Fit Index)

Rentang sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat a very good-fit yang tinggi (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand 2000, 60)

Dengan demikian indeks – indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodnes of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 –Chi-square	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: diolah untuk tesis ini

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersifat simetris. Model yang baik memiliki Standardized Residual Variance yang kecil. Angka 1,96 merupakan batas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *structural equation model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* , seperti yang akan dibahas dalam bab ini.

4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual pada PT Avon Indonesia cabang Semarang dengan populasi yang berjumlah 432. Teknik sampling yang dipakai adalah *purposive sampling* dengan kriteria tenaga penjual yang masih melakukan kegiatan penjualan dalam 3 bulan terakhir dan yang masa keanggotaannya lebih dari 1 tahun. Jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah 100 sampel.

4.2.1 Data Deskriptif Responden

Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini responden digambarkan berdasarkan usia, masa kerja, tingkat pendidikan. Faktor – faktor

tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual yang menjadi topik penelitian ini.

Dari hasil pengisian kuesioner didapat data responden berdasarkan usia sebagai berikut:

Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Prosentase
20 – 24	39	39 %
25 – 29	18	18 %
30 – 34	30	30 %
> 35	13	13 %
Total	100	100 %

Sumber : data kuesioner 2005

Dalam tabel 4.1 diatas terlihat bahwa tenaga penjual paling banyak berusia antara 20 – 29 yaitu 39%. Sementara yang berusia lebih dari 35 tahun berjumlah 13 %. Tenaga penjual yang berusia muda biasanya lebih mudah untuk ditingkatkan keahlian maupun pengetahuannya.

Berdasarkan tingkat pendidikan didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMA	56	56%
D3	26	26%
Sarjana	18	18%
Total	100	100%

Sumber: data kuesioner 2005

Hasil pengisian kuesioner menunjukkan bahwa tenaga penjual paling banyak mempunyai tingkat pendidikan SMA. Sebagaimana terlihat dalam tabel 4.2, tenaga penjual dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 56%, sementara tenaga penjual dengan tingkat pendidikan sarjana hanya 18%.

Sementara berdasarkan masa kerja, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.3 Data Respoden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Prosentase
1 – 5 tahun	61	61%
6 – 10 tahun	29	29%
>10	10	10%
Total	100	100

Sumber: data kuesioner 2005

Dari tabel 4.3 terlihat bahwa tenaga penjual sebagian besar, yaitu 61% mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun. Dengan masa kerja yang belum lama, diperlukan pengetahuan tentang produk yang dikeluarkan oleh perusahaan serta ketrampilan untuk mengenal pelanggan lebih dekat.

Penjelasan secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner sesuai kriteria pembuktian, seperti di bawah ini:

**Tabel 4.4
Variabel Pengendalian Diri**

Indikator	Alasan
Kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri	Memberikan sampel produk Memberikan info tentang produk Menawarkan diskon Demo kecantikan Memberi konsultasi kecantikan
Kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain	Memperhatikan sikap selama berinteraksi Memperhatikan cara berbicara Memperhatikan alasan – alasan yang dikemukakan
Kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi	Dalam kondisi ramai, promosi ditengah kerumunan, dalam kondisi sepi melakukan pendekatan personal Dalam kondisi orang tidak tertarik mendengar promosinya, diberikan brosur atau sampel produk

Sumber: data kuesioner 2005

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, tenaga penjual dalam menggunakan pendekatan penjualan dengan cara – cara: memberikan sampel produk, memberikan info tentang produk, menawarkan diskon, melakukan demo kecantikan serta memberi konsultasi kecantikan. Kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain ditunjukkan tenaga penjual dengan memperhatikan sikap pelanggan selama berinteraksi, memperhatikan cara berbicara serta memperhatikan alasan – alasan yang dikemukakan. Sementara kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi terlihat dari pendekatan yang dilakukan saat situasi ramai, dengan promosi ditengah – tengah kerumunan, sementara dalam kondisi sepi melakukan pendekatan personal. Begitu pula ketika orang tidak tertarik mendengarkan promosinya diberikan brosur atau sampel produk.

Tabel 4.5
Variabel Keterlibatan Interaksi

Indikator	Alasan
Penuh perhatian	Memperhatikan cara berbicara Menyimak apa yang dibicarakan Menanyakan hal – hal yang terkait dengan yang dibicarakan
Cepat memahami	pembicaraan berkisar pada harga, berarti pelanggan perlu diskon atau pembayaran kredit Keluhan tentang kulit berarti pelanggan mempunyai permasalahan dengan kulit Keluhan tentang kekurangan tubuh berarti pelanggan ingin tampil menarik
Cepat menanggapi	Permasalahan pembayaran: ditawarkan sistem kredit Permasalahan kulit: ditawarkan produk perawatan Permasalahan penampilan: ditawarkan produk tata rias

Sumber: data kuesioner 2005

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, tenaga penjual menunjukkan sikap penuh perhatian dengan cara: memperhatikan cara berbicara pelanggan, menyimak apa yang dibicarakan oleh pelanggan dan menanyakan hal – hal yang terkait dengan pembicaraan pelanggan. Sikap cepat memahami tenaga penjual ditunjukkan dengan penafsirannya tentang pembicaraan pelanggan yaitu: pembicaraan berkisar pada harga, berarti pelanggan perlu diskon atau pembayaran kredit, keluhan tentang kulit berarti pelanggan mempunyai permasalahan dengan kulit, keluhan tentang kekurangan tubuh berarti pelanggan ingin tampil menarik . Sikap cepat tanggap tenaga penjual ditunjukkan dengan solusi yang diberikan kepada pelanggan yaitu: untuk permasalahan pembayaran, ditawarkan sistem kredit, untuk permasalahan kulit ditawarkan produk perawatan tubuh, permasalahan penampilan (ingin tampil menarik) ditawarkan produk tata rias.

Tabel 4.6
Variabel Lingkungan Penjualan

Indikator	alasan
Kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi	Ibu – ibu rumah tangga Wanita bekerja Mahasiswa Remaja Aktif Pasif
Tipe situasi penjualan	Arisan Kantor Pengajian Sekolah
Produk yang disediakan oleh perusahaan	perawatan tubuh tata rias parfum underwear perhiasan perawatan bayi

Sumber: data kuesioner 2005

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, tenaga penjual menghadapi bermacam – macam kebutuhan dan tipe konsumen, yaitu: ibu rumah tangga, wanita bekerja, mahasiswa, remaja, pelanggan aktif dan pelanggan yang pasif. Sedangkan tipe situasi penjualan yang mereka hadapi yaitu: arisan, pengajian, sekolah, kantor. Produk yang ditawarkan perusahaan bervariasi, mulai dari perawatan tubuh, tata rias, parfum, underwear, perhiasan bahkan perawatan bayi.

Tabel 4.7
Variabel Penerapan Penjualan Adaptif

Indikator	Alasan
Menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda	Ibu – ibu ditawarkan produk untuk perawatan wajah, untuk remaja ditawarkan produk tata rias Ibu – ibu ditawarkan warna pekat, untuk remaja ditawarkan warna ceria Ibu – ibu ditawarkan pembayaran kredit, remaja ditawarkan diskon Pelanggan aktif dijelaskan manfaat produk, pelanggan pasif diberi brosur atau sampel produk
Mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan	Memberi informasi tentang produk Memberikan sampel Menawarkan diskon Menawarkan pembayaran kredit
Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda	Di arisan mengadakan demo kecantikan Di pengajian menggunakan brosur Di kantor membawa sampel produk Di sekolah menggunakan brosur
Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	Kegiatan pelanggan Usia pelanggan Gaya hidup Selera Permasalahan kecantikan Produk yang biasa digunakan Selera

Sumber: data kuesioner 2005

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, tenaga penjual dalam menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda dengan cara: ibu – ibu ditawarkan produk untuk pemeliharaan wajah, untuk remaja ditawarkan produk tata rias; untuk remaja ditawarkan warna ceria, untuk ibu – ibu warna yang pekat; remaja ditawarkan diskon, ibu – ibu ditawarkan pembayaran kredit; pelanggan yang aktif dijelaskan manfaat produk, pelanggan yang pasif diberi sampel produk atau brosur. Tenaga penjual dalam mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan cara – cara: memberi informasi tentang produk, memberikan sampel, menawarkan diskon, menawarkan pembayaran kredit. Tenaga penjual dalam menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda dengan cara: di arisan mengadakan demo kecantikan, di pengajian menggunakan brosur, di kantor membawa sampel produk, disekolah menggunakan brosur. Sementara info yang dimiliki tenaga penjual mengenai situasi penjualan meliputi: kegiatan pelanggan, usia pelanggan, produk yang biasa digunakan, gaya hidup, permasalahan kecantikan, selera, keluarga.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau matriks kovarian. Karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan adalah matriks kovarian (Ferdinand, 2002, hal 46-47). SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada

kovarian. Matriks kovarian mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh matrik korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Sample Covariances Estimates

	X10	X16	X15	X14	X13	X12	X11	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
X10	2.71	0.53	0.4	0.52	1.34	1.11	1.62	1.53	1.83	1.38	0.98	1.12	1.12	1.08	1.05	1.11
X16	0.53	2.29	1.24	0.93	0.65	0.58	0.54	0.84	0.64	0.85	0.31	0.48	0.51	0.57	0.51	0.73
X15	0.4	1.24	2.09	0.91	0.5	0.4	0.28	0.7	0.7	0.72	0.24	0.51	0.29	0.44	0.49	0.75
X14	0.52	0.93	0.91	1.46	0.51	0.44	0.6	0.62	0.48	0.58	0.45	0.59	0.49	0.25	0.37	0.53
X13	1.34	0.65	0.5	0.51	1.79	1.07	1.22	1.02	1.06	0.87	0.9	0.89	0.97	0.76	0.86	1.01
X12	1.11	0.58	0.4	0.44	1.07	1.85	1.31	1.12	1.02	0.77	1.03	0.93	0.99	0.79	0.73	0.86
X11	1.62	0.54	0.28	0.6	1.22	1.31	2.25	1.48	1.2	1.22	0.92	1.11	0.97	1.04	1.15	0.78
x7	1.53	0.84	0.7	0.62	1.02	1.12	1.48	2.93	1.7	1.73	1.18	1.21	1.14	1.29	1.14	1.3
x8	1.83	0.64	0.7	0.48	1.06	1.02	1.2	1.7	2.33	1.41	0.89	1	0.93	1	0.99	1.07
x9	1.38	0.85	0.72	0.58	0.87	0.77	1.22	1.73	1.41	3.21	0.63	0.93	0.73	0.45	0.81	0.83
x4	0.98	0.31	0.24	0.45	0.9	1.03	0.92	1.18	0.89	0.63	2.1	1.46	1.34	1.12	1.03	1.36
x5	1.12	0.48	0.51	0.59	0.89	0.93	1.11	1.21	1	0.93	1.46	2.49	1.39	0.99	0.86	1.15
x6	1.12	0.51	0.29	0.49	0.97	0.99	0.97	1.14	0.93	0.73	1.34	1.39	2.1	1.04	0.75	1.03
x1	1.08	0.57	0.44	0.25	0.76	0.79	1.04	1.29	1	0.45	1.12	0.99	1.04	2.56	1.73	1.55
x2	1.05	0.51	0.49	0.37	0.86	0.73	1.15	1.14	0.99	0.81	1.03	0.86	0.75	1.73	2.43	1.49
x3	1.11	0.73	0.75	0.53	1.01	0.86	0.78	1.3	1.07	0.83	1.36	1.15	1.03	1.55	1.49	2.56

Sumber : data yang diolah 2005

4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

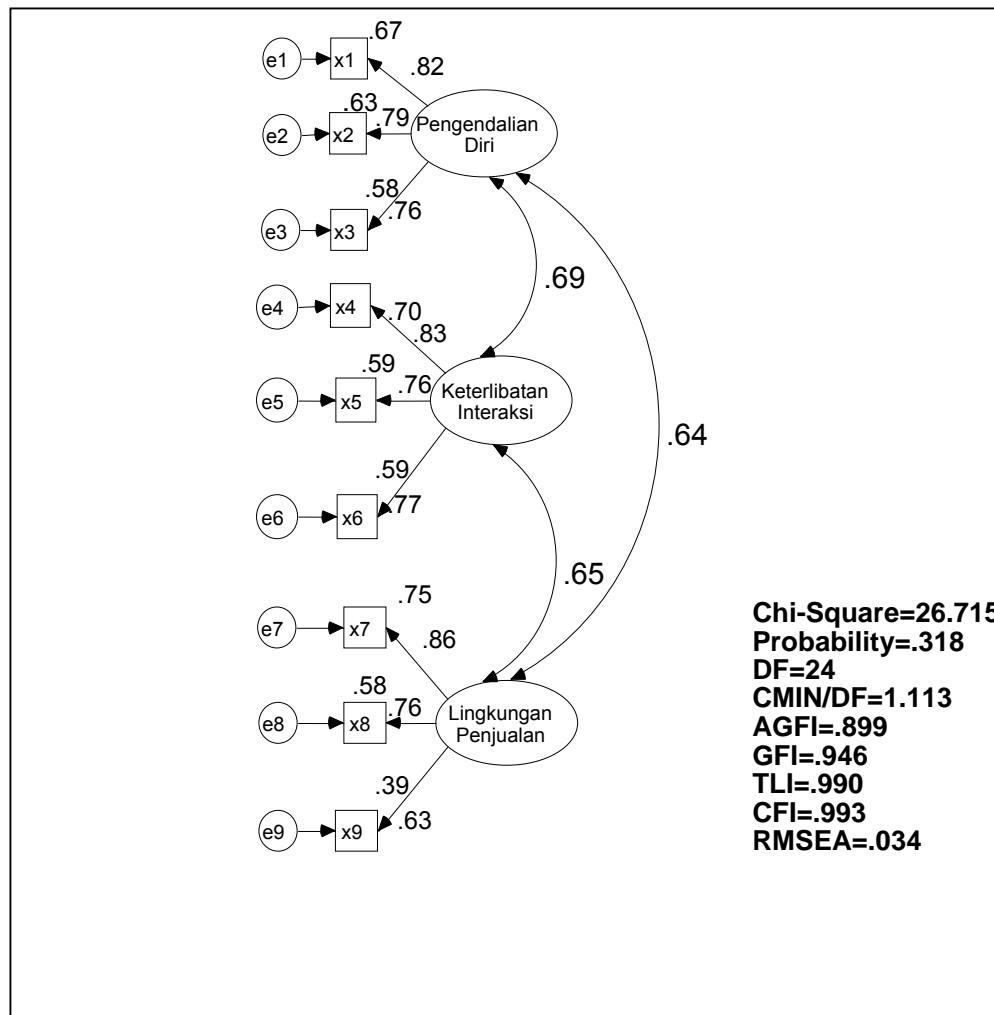
Pada tahap analisis faktor konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan dimensi – dimensi yang membentuk variable laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji unidimensionalitas dari masing – masing pembentuk variabel laten.

a. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Pengujian dilakukan untuk menguji unidimensionalitas konstruk eksogen yaitu pengendalian diri, keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori konstruk eksogen ditampilkan berikut ini

Gambar 4.1

Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Pengendalian diri, Keterlibatan interaksi dan Lingkungan penjualan



Sumber : Data yang diolah , 2005

TABEL 4.9
Hasil pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap
Variabel Pengendalian diri, Keterlibatan interaksi dan
Lingkungan penjualan

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	36.42	26.715	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,381	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,946	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,899	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.993	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,113	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,034	Baik

Sumber : Data yang diolah ,2005

TABEL 4.10
Regression Weihgt pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel
Pengendalian diri, Keterlibatan interaksi dan Lingkungan penjualan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Pengendalian_Diri	1				
x2	<--	Pengendalian_Diri	1.012	0.137	7.4	0	par-1
x1	<--	Pengendalian_Diri	1.072	0.143	7.501	0	par-2
x6	<--	Keterlibatan_Interaksi	1				
x5	<--	Keterlibatan_Interaksi	1.085	0.144	7.514	0	par-3
x4	<--	Keterlibatan_Interaksi	1.085	0.138	7.859	0	par-4
x9	<--	Lingkungan_Penjualan	1				
x8	<--	Lingkungan_Penjualan	1.037	0.173	5.997	0	par-5
x7	<--	Lingkungan_Penjualan	1.316	0.209	6.286	0	par-6

Sumber : data yang diolah , 2005

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel pengendalian diri, keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.9 dimana angka – angka *goodness of fit index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam cut off value. Dengan

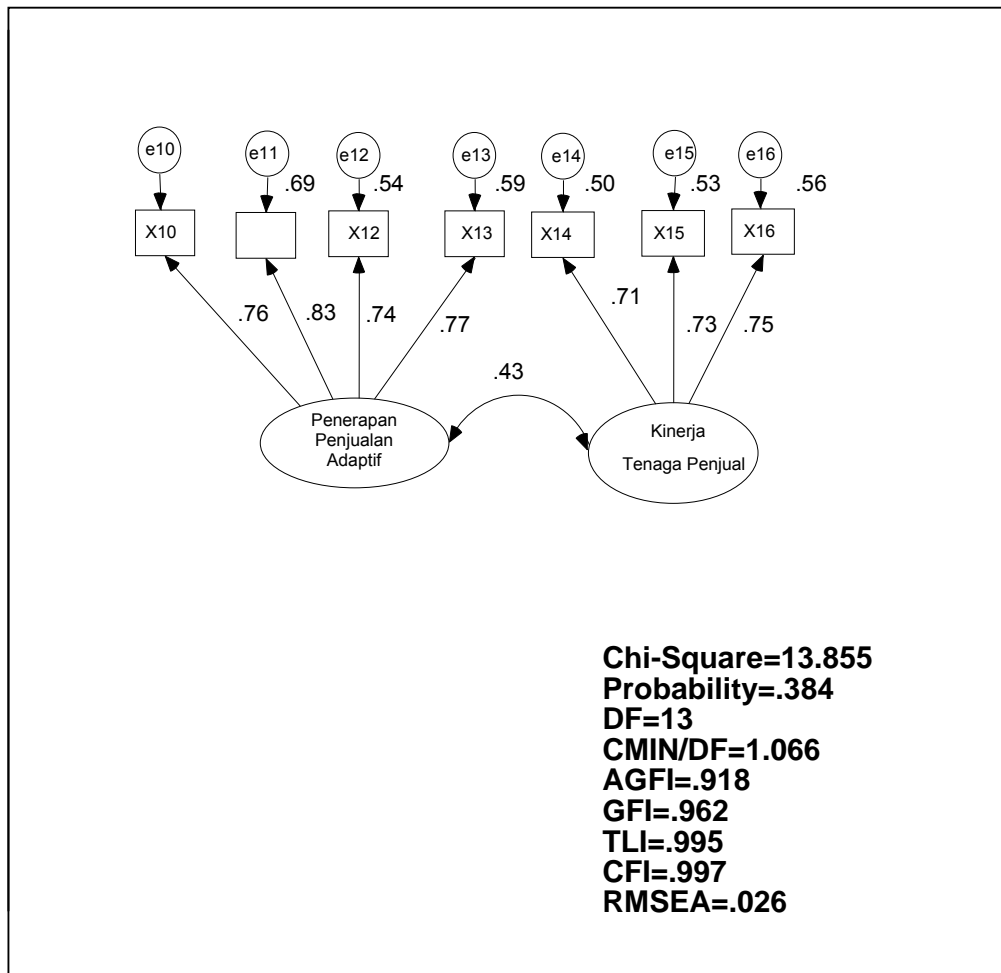
demikian berarti konstruk – konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk yang memuat variabel pengendalian diri, keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,318 yang berada diatas batas signifikansinya yaitu diatas 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotes nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk – konstruk yang memuat pengendalian diri, keterlibatan interaksi dan lingkungan penjualan pada model dapat diterima.

Tabel 4.10 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing – masing variabel laten memberikan hasil yang baik yaitu nilai *critical ratio* (CR-yang identik dengan nilai t-hitung) diatas 1,96 dengan memberikan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian – penyesuaian.

b. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Pengujian dilakukan untuk menguji unidimensionalitas konstruk endogen yaitu penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual. Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori konstruk endogen ditampilkan berikut ini:

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Data yang diolah , 2005

TABEL 4.11
Hasil pengujian Kelayakan Model pada Analisis Konfirmatori terhadap
Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjual

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	22.36	13.855	Baik
Probability	≥0,05	0,384	Baik
GFI	≥0,90	0,962	Baik
AGFI	≥0,90	0,918	Baik
TLI	≥0,95	0.995	Baik
CFI	≥0,95	0.997	Baik
CMIN/DF	≤2,00	1.066	Baik
RMSEA	≤0,08	0,026	Baik

Sumber : Data yang diolah ,2005

TABEL 4.12
Regression Weihgt pada Analisis Faktor Konfirmatori terhadap
Variabel Penerapan Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1.232	0.22	5.596	0	par-1
X14	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1				
X16	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1.327	0.244	5.447	0	par-2
X12	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.806	0.118	6.837	0	par-3
X13	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.83	0.112	7.391	0	par-4
X10	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	1				
X11	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	1.002	0.126	7.968	0	par-5

Sumber : data yang diolah , 2005

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.11. Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.11 dimana angka – angka *goodness of fit index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk –

konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk yang memuat penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,381 yang berada diatas batas signifikansinya yaitu 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotesa nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk – konstruk yang memuat penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan pada model dapat diterima.

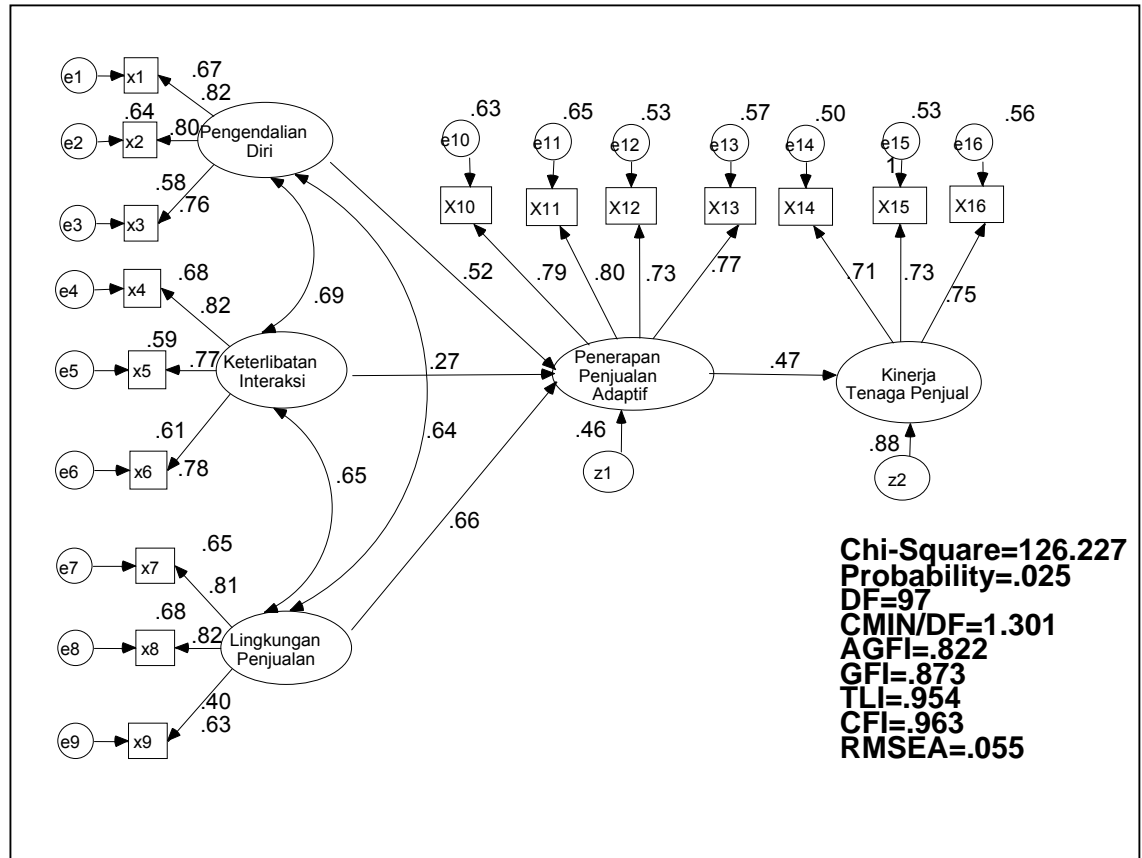
Tabel 4.12 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing – masing variabel laten memberikan hasil yang baik yaitu nilai *critical ratio* (CR-yang identik dengan nilai t-hitung) diatas 1,96 dengan memberikan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini,maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian – penyesuaian.

4.3.3 Analisis Structural Equation Modeling

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *structural equation modeling* (SEM) dengan model penuh (full model) . Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik.

Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.3 berikut ini

Gambar 4.3
Uji Model Penuh Structural Equation Modeling



Sumber : data yang diolah, 2005

Keterangan :

- X1=Kemampuan untuk memodifikasi presentasi sendiri
- X2=Kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain
- X3=Kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi
- X4=Penuh perhatian
- X5=Cepat memahami
- X6=Cepat menanggapi
- X7=Kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi
- X8=Tipe situasi penjualan
- X9=Produk yang disediakan oleh perusahaan

- X10= menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda
- X11= mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan
- X12=Melakukan aktivitas actual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda
- X13=Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi
- X14=pencapaian target penjualan
- X15=jumlah pelanggan
- X16=penerimaan penjualan

Tabel 4.13
Evaluasi Kelayakan Model Penuh

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	120.99	126.227	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,025	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,873	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,822	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0.954	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.963	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.301	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sample. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 126.227 dengan nilai probabilitas sebesar 0,025 yang berada diatas signifikansi 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotesa nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk –

konstruk yang ada pada model dapat diterima. Indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0.954 dan nilai CFI 0.963 yang lebih besar dari 0,95, nilai CMIN/DF 1.301 yang lebih kecil dari 2,00 dan nilai RMSEA 0,055 yang lebih kecil dari 0.08, walaupun nilai AGFI dan GFI masih berada dibawah 0,90 yaitu sebesar 0.822 dan 0.873 dapat diterima secara marginal. Indeks – indeks kesesuaian model ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistic yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesis mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai CR lebih besar dari 1.96 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data tabel 4.14 menunjukkan nilai CR lebih dari 1.96 dan P dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing – masing hubungan variabel.

Tabel 4.14
Regression Weight pada Model Penuh

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penerapan_Penjualan_Adaptif	<--	Keterlibatan_Interaksi	0.315	0.154	2.04	0.041	par-12
Penerapan_Penjualan_Adaptif	<--	z1	0.585	0.108	5.421	0	par-17
Penerapan_Penjualan_Adaptif	<--	Pengendalian_Diri	0.052	0.138	0.375	0.708	par-19
Penerapan_Penjualan_Adaptif	<--	Lingkungan_Penjualan	0.754	0.19	3.956	0	par-20
Kinerja_Tenaga Penjual	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.306	0.087	3.527	0	par-11
Kinerja_Tenaga Penjual	<--	z2	0.756	0.11	6.864	0	par-18
x3	<--	Pengendalian_Diri	1				
x2	<--	Pengendalian_Diri	1.027	0.138	7.44	0	par-1
x1	<--	Pengendalian_Diri	1.075	0.142	7.548	0	par-2
x6	<--	Keterlibatan_Interaksi	1				
x5	<--	Keterlibatan_Interaksi	1.071	0.14	7.648	0	par-3
x4	<--	Keterlibatan_Interaksi	1.053	0.131	8.016	0	par-4
x9	<--	Lingkungan_Penjualan	1				
x8	<--	Lingkungan_Penjualan	1.106	0.174	6.341	0	par-5
x7	<--	Lingkungan_Penjualan	1.217	0.189	6.429	0	par-6
X15	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1.239	0.219	5.647	0	par-10
X14	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1				
X16	<--	Kinerja_Tenaga Penjual	1.326	0.24	5.523	0	par-13
X12	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.755	0.104	7.275	0	par-14
X13	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.773	0.098	7.879	0	par-15
X10	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	1				
X11	<--	Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.926	0.109	8.518	0	par-16

Sumber : Data yang diolah, 2005

4.3.4 Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi.

Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi yaitu:

- a. Adanya standar error dengan nilai yang sangat besar
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negative
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni diatas 0,90

Problem identifikasi seperti diatas relative tidak ditemukan dalam penelitian ini.

4.3.5 Evaluasi atas Asumsi – Asumsi SEM

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.0

4.3.5.1 Evaluasi Normalitas dalam Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 %. Uji normalitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini :

Tabel 4.15
Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X10	2	10	-0.551	-2.251	0.144	0.294
X16	4	10	0.024	0.098	-0.465	-0.949
X15	4	10	0.139	0.567	-0.74	-1.511
X14	4	9	0.071	0.29	-0.43	-0.879
X13	4	9	0.038	0.157	-0.813	-1.66
X12	3	9	-0.022	-0.089	-0.3	-0.613
X11	3	9	-0.237	-0.967	-0.329	-0.671
x7	2	10	-0.233	-0.951	-0.243	-0.496
x8	2	9	-0.118	-0.482	-0.098	-0.201
x9	2	10	-0.297	-1.211	-0.562	-1.147
x4	3	9	-0.22	-0.898	-0.506	-1.032
x5	3	10	-0.101	-0.414	-0.636	-1.298
x6	2	9	-0.188	-0.768	0.164	0.334
x1	2	9	-0.308	-1.256	-0.164	-0.335
x2	2	10	-0.03	-0.121	-0.024	-0.049
x3	2	9	-0.108	-0.443	-0.537	-1.097
Multivariate					0.995	0.207

Sumber : Data yang diolah , 2005

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 5 %, maka melalui pengamatan angka – angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada tabel diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada ± 1.96 dan kisaran angka- angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi ± 1.96 pada tingkat signifikansi 5 %. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

4.3.5.2 Evaluasi Outliers Univariate

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari 3.00 maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil

pengolahan data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat pada tabel 4.9 dibawah ini :

Tabel 4.16
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.59263	1.75951	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.65286	2.44880	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.61184	1.74123	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.24676	1.87573	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.07621	2.34126	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.77495	2.03313	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.43074	2.22139	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.60089	1.96207	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.57665	1.86585	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.56994	2.26759	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.11418	1.86233	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.28777	2.09773	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.70500	2.01771	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.96948	2.15077	.0000000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.74882	2.38225	.0000000	1.0000000
Zscore(X16)	100	-1.68454	2.26360	.0000000	1.0000000
Valid N(listwise)	100				

Sumber : Data yang diolah , 2005

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data x1 sampai dengan x16 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari 3,00. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

4.3.5.3 Evaluasi Outliers Multivariate

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos 4.0. Dari pengolahan data yang

dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalnobis minimum adalah 6.626 dan maksimum adalah 30.348. Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 31.999 dengan derajat bebas 16 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0.01, tidak ada angka – angka dalam jarak mahalnobis , baik minimum maupun maksimum yang melebihi *chi square* 31.999 dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

4.3.5.4 Evaluasi Multikolinearits dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui deteminan matrik kovarian yang benar benar kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai *determinan matriks kovarian sample* sebagai berikut

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 5.9128e+001$$

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sample yang jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.3.5.5 Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam tabel 4.13.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan , 6 kriteria (Chi square, Probability, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik dan AGFI dan

GFI diterima secara marginal. Dan hasil ini masih dianggap wajar bila secara umum kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relative baik

4.3.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah ± 1.96 . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dilihat dalam tabel 4.17 dibawah ini. Tabel 4.17 terlihat bahwa angka – angka yang merujuk nilai *standardize residual covariance* berada dibawah ± 1.96 yang berarti *standardize residual covariance* bernilai kecil dan syarat inipun terpenuhi.

Tabel 4.17
Standardized Residual Covariances

	X10	X16	X15	X14	X13	X12	X11	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
X10	0	-0.6	-1	-0	0.05	-0.7	0.12	-0.1	1.41	0.28	-0.6	-0.2	0.11	-0.2	-0.1	0.2
X16	-0.6	0	0.15	-0.2	0.53	0.25	-0.4	0.76	0.24	1.19	-0.7	0.01	0.29	0.43	0.3	1.22
X15	-1	0.15	0	0.02	0.01	-0.4	-1.4	0.43	0.68	0.89	-0.9	0.3	-0.6	0.04	0.37	1.5
X14	-0	-0.2	0.02	0	0.61	0.26	0.59	0.66	0.26	0.85	0.52	1.18	0.9	-0.5	0.19	1.07
X13	0.05	0.53	0.01	0.61	0	0.35	-0	-0.7	-0.2	-0.5	0.06	-0.1	0.58	-0.5	0.12	0.86
X12	-0.7	0.25	-0.4	0.26	0.35	0	0.46	-0.3	-0.2	-0.8	0.73	0.21	0.75	-0.3	-0.4	0.3
X11	0.12	-0.4	-1.4	0.59	-0	0.46	0	0.08	-0.4	0.09	-0.6	0.08	-0.2	-0	0.58	-0.7
x7	-0.1	0.76	0.43	0.66	-0.7	-0.3	0.08	0	-0.1	0.43	0.36	0.36	0.42	0.41	0.09	0.74
x8	1.41	0.24	0.68	0.26	-0.2	-0.2	-0.4	-0.1	0	-0.1	-0.4	0.01	-0	-0.2	-0.1	0.32
x9	0.28	1.19	0.89	0.85	-0.5	-0.8	0.09	0.43	-0.1	0	-1	0.1	-0.4	-1.7	-0.4	-0.2
x4	-0.6	-0.7	-0.9	0.52	0.06	0.73	-0.6	0.36	-0.4	-1	0	0.04	-0.1	0.13	-0.1	1.34
x5	-0.2	0.01	0.3	1.18	-0.1	0.21	0.08	0.36	0.01	0.1	0.04	0	0.04	-0.4	-0.7	0.44
x6	0.11	0.29	-0.6	0.9	0.58	0.75	-0.2	0.42	-0	-0.4	-0.1	0.04	0	0.03	-0.9	0.27
x1	-0.2	0.43	0.04	-0.5	-0.5	-0.3	-0	0.41	-0.2	-1.7	0.13	-0.4	0.03	0	0.27	-0.2
x2	-0.1	0.3	0.37	0.19	0.12	-0.4	0.58	0.09	-0.1	-0.4	-0.1	-0.7	-0.9	0.27	0	-0.2
x3	0.2	1.22	1.5	1.07	0.86	0.3	-0.7	0.74	0.32	-0.2	1.34	0.44	0.27	-0.2	-0.2	0

Sumber : data yang diolah 2005

4.3.7 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.70 dari *variance extract* 0.50.

4.3.7.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari Standardized Loading untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- ϵ_j adalah *Measurement Error* dari setiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari perhitungan : $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus tersaji dalam table 4.18. table tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator / dimensi untuk setiap variabel.

4.3.7.2 Variance Extract

Variance extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk / variabel laten yang dikembangkan . Minimum nilai variance extract yang dapat diterima sebesar 0.50. Persamaan untuk mendapat variance exstract adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{standard loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji variance extract pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu tabel 4.18

Dari tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0.70 dan semua nilai variance extracr berada diatas 0.50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya

Tabel 4.18
Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract

	Loading	Loading ²	error	ej	(\sum Loading) ²	reliability	variance extract
x3	0.76	0.58	0.58	0.42			
x2	0.80	0.65	0.65	0.35			
x1	0.82	0.68	0.68	0.32			
	2.39	1.91	1.90	1.09	5.72	0.84	0.64
x6	0.78	0.61	0.61	0.39			
x5	0.77	0.59	0.59	0.41			
x4	0.83	0.68	0.68	0.32			
	2.38	1.88	1.88	1.11	5.66	0.84	0.63
x9	0.64	0.40	0.40	0.60			
x8	0.82	0.68	0.68	0.32			
x7	0.81	0.66	0.66	0.34			
	2.27	1.74	1.74	1.26	5.15	0.80	0.58
x12	0.72	0.53	0.53	0.47			
x13	0.76	0.57	0.57	0.43			
x10	0.80	0.63	0.63	0.37			
x11	0.80	0.65	0.65	0.35			
	3.08	2.38	2.38	1.62	9.51	0.86	0.60
X14	0.73	0.54	0.54	0.46			
X15	0.71	0.50	0.50	0.50			
X16	0.75	0.56	0.56	0.44			
	2.19	1.60	1.60	1.40	4.80	0.77	0.53

Sumber : data yang diolah , 2005

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan pembuktian statistik atas semua yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini berdasarkan telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis *critical ratio* (C.R) dan nilai probabilitas (P) sebagai hasil dari pengolahan data yang dibandingkan dengan batasan statistik yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang dipersyaratkan. Nilai *critical ratio* yang

dipersyaratkan diatas 1.96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05 jika hasil dari pengolahan data memenuhi data persyaratan tersebut maka hipotesis dalam penelitian yang diajukan dinyatakan dapat diterima.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dibahas secara terperinci dan bertahap sesuai dengan urutan – urutan hipotesis yang diajukan. Dalam penelitian ini ada empat hipotesis yang diajukan, dan pembahasannya sebagai berikut :

4.4.1 Hubungan pengendalian diri dan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat pengendalian diri tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut. Pengujian terhadap hipotesis pertama telah dilakukan dan hasil dari pengolahan data diperoleh *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif seperti yang tampak pada tabel 4.14 sebesar 0.375 dengan probabilitas (P) sebesar 0.708. Kedua nilai ini tidak memenuhi syarat yaitu C.R diatas 1.96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan yang berarti hipotesis pertama tidak dapat diterima.

4.4.2 Hubungan keterlibatan interaksi dan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi pada tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut

Pengujian terhadap hipotesis kedua telah dilakukan dan hasil dari pengolahan data diperoleh *critical ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel keterlibatan interaksi dan penerapan penjualan adaptif seperti yang tampak pada

tabel 4.14 sebesar 2.04 dengan probabilitas (P) sebesar 0.041. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu C.R diatas 1.96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis kedua dapat diterima.

4.4.3 Hubungan lingkungan penjualan dan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah semakin tinggi variasi lingkungan penjualan yang dihadapi oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut. Pengujian terhadap hipotesis ketiga telah dilakukan dan hasil dari pengolahan data diperoleh *critical ratio* (C.R) seperti yang tampak pada tabel 4.14 sebesar 3.956 dengan probabilitas (P) sebesar 0.000. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu C.R diatas 1.96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima.

4.4.4 Hubungan penerapan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjualan

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual tersebut. Pengujian terhadap hipotesis keempat telah dilakukan dan hasil dari pengolahan data diperoleh *critical ratio* (C.R) seperti yang tampak pada tabel 4.14 sebesar 3.527 dengan probabilitas (P) sebesar 0.000. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu C.R diatas 1.96 dan nilai probabilitas dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan yang berarti hipotesis keempat dapat diterima.

4.4.5 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh langsung masing – masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 4.19, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut – turut dalam tabel 4.20 dan tabel 4.21

Tabel 4.19
Pengaruh Langsung yang Distandarisasi

	Lingkungan_Penjualan	Keterlibatan_Interaksi	Pengendalian_Diri	Penerapan_Penjualan_Adaptif	Kinerja_Tenaga Penjual
Penerapan_Penjualan_Adaptif	0.655	0.273	0.048	0	0
Kinerja_Tenaga Penjual	0	0	0	0.468	0
X10	0	0	0	0.795	0
X16	0	0	0	0	0.75
X15	0	0	0	0	0.733
X14	0	0	0	0	0.708
X13	0	0	0	0.757	0
X12	0	0	0	0.725	0
X11	0	0	0	0.807	0
x7	0.809	0	0	0	0
x8	0.825	0	0	0	0
x9	0.635	0	0	0	0
x4	0	0.825	0	0	0
x5	0	0.771	0	0	0
x6	0	0.783	0	0	0
x1	0	0	0.822	0	0
x2	0	0	0.805	0	0
x3	0	0	0.764	0	0

Sumber : Data yang diolah,2005

Dari tabel 4.19 dapat diketahui, bahwa lingkungan penjualan mempunyai pengaruh langsung terhadap penerapan penjualan adaptif terbesar yaitu sebesar 0.655, pengaruh langsung keterlibatan interaksi terhadap penerapan penjualan adaptif sebesar 0.273 dan pengaruh langsung pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif sebesar 0.048. Terdapat juga pengaruh langsung penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.468.

Pada tabel 4.19 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing masing indikator dimana nilai – nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing - masing indikator yang membentuk variabel – variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 4.20
Pengaruh Tidak Langsung yang Distandariasasi

	Lingkungan_ Penjualan	Keterlibatan_ Interaksi	Pengendalian_ Diri	Penerapan_ Penjualan_ Adaptif	Kinerja_ Tenaga Penjual
Penerapan_ Penjualan_ Adaptif	0	0	0	0	0
Kinerja_ Tenaga Penjual	0.306	0.128	0.023	0	0
X10	0.521	0.217	0.039	0	0
X16	0.23	0.096	0.017	0.351	0
X15	0.225	0.094	0.017	0.343	0
X14	0.217	0.09	0.016	0.331	0
X13	0.496	0.207	0.037	0	0
X12	0.475	0.198	0.035	0	0
X11	0.529	0.221	0.039	0	0
x7	0	0	0	0	0
x8	0	0	0	0	0
x9	0	0	0	0	0
x4	0	0	0	0	0
x5	0	0	0	0	0
x6	0	0	0	0	0
x1	0	0	0	0	0
x2	0	0	0	0	0
x3	0	0	0	0	0

Sumber : Data yang diolah,2005

Tabel 4.20 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing – masing variabel terhadap variabel – variabel lainnya. Dari tabel 4.20 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari lingkungan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual sebesar 0.286 . Keterlibatan interaksi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual sebesar 0.186 . Pengendalian diri mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual sebesar 0.126.

Tabel 4.21
Pengaruh Total yang Distandarisasi

	Lingkungan_ Penjualan	Keterlibatan _Interaksi	Pengendalian _Diri	Penerapan_ Penjualan _Adaptif	Kinerja_ Tenaga Penjual
Penerapan_ Penjualan_ Adaptif	0.655	0.273	0.048	0	0
Kinerja_ Tenaga Penjual	0	0	0	0.468	0
X10	0	0	0	0.795	0
X16	0	0	0	0	0.75
X15	0	0	0	0	0.733
X14	0	0	0	0	0.708
X13	0	0	0	0.757	0
X12	0	0	0	0.725	0
X11	0	0	0	0.807	0
x7	0.809	0	0	0	0
x8	0.825	0	0	0	0
x9	0.635	0	0	0	0
x4	0	0.825	0	0	0
x5	0	0.771	0	0	0
x6	0	0.783	0	0	0
x1	0	0	0.822	0	0
x2	0	0	0.805	0	0
x3	0	0	0.764	0	0

Sumber : Data yang diolah,2005

Tabel 4.21 menunjukkan pengaruh total dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka – angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

dari masing – masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari lingkungan penjualan, keterlibatan interaksi dan pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif masing – masing sebesar 0.655, 0.273 dan 0.048 dimana nilai ini sama dengan nilai dari pengaruh langsung tabel 4.20. Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi lingkungan penjualan, keterlibatan interaksi dan pengendalian diri terhadap penerapan penjualan adaptif. Pengaruh total penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual sebesar 0.468 yang mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung pada tabel 4.20 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi penerapan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Perusahaan perlu untuk memperhatikan kepuasan pelanggan, karena menentukan perilaku pembelian pelanggan selanjutnya. Penjualan personal yang dilakukan tenaga penjual efektif untuk melakukan adaptasi terhadap pelanggan sehingga mampu memahami kebutuhan dan keinginannya. Pada akhirnya tenaga penjual mampu merespon dengan tepat kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga mereka mendapat kepuasan. PT Avon Indonesia sebagai perusahaan yang menggunakan direct selling, menggantungkan keberhasilannya kepada tenaga penjual. Peningkatan kinerja tenaga penjual dapat diperoleh dengan penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual.

Penelitian ini mencoba menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjual yang terdiri dari pengendalian diri, keterlibatan interaksi, lingkungan penjualan dan penerapan penjualan adaptif. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber antara lain yaitu Goolsby et.al (1992) yang menemukan bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi akan mampu menyesuaikan presentasi dirinya agar sesuai dengan permintaan lingkungan, dan hal ini membuatnya mencapai kesuksesan. Spiro and Weitz (1990, 67) menemukan bahwa tingkat pengendalian diri yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan penjualan adaptif. Boorum (1998, 19) menyatakan bahwa tenaga penjual dengan keterlibatan interaksi yang tinggi akan lebih mampu menerapkan penjualan adaptif karena mereka mampu

secara efektif mendapatkan dan memahami informasi yang diperlukan untuk meyakinkan konsumen.

Tanner Jr (1994,19) menemukan bahwa tenaga penjual menerapkan penjualan adaptif sesuai lingkungan penjualan yang dihadapi. Weitz et.al (1986, 186) menemukan bahwa penerapan penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Menurut Weitz et.al (1986), Spiro and Weitz (1990) tenaga penjual yang menerapkan penjualan adaptif akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana penerapan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini akan dipaparkan secara rinci pada sub bab berikutnya.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden yaitu tenaga penjualan PT Avon Indonesia cabang Semarang dengan menggunakan angket tertutup dan terbuka. Penelitian ini menggunakan populasi tenaga penjual PT Avon Indonesia cabang Semarang. Teknik sampling yang dipakai yaitu *purposive sampling* dengan berdasarkan kriteria tenaga penjual yang masih melakukan kegiatan penjualan dalam 3 bulan terakhir dan yang masa keanggotaannya lebih dari 1 tahun. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik Structural Equation Model (SEM) dari software AMOS. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 100 responden. Hasil dari analisis data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan-hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai critical ratio (CR) pada hubungan antara variabel pengendalian diri dengan penerapan penjualan adaptif

sebesar 0,35 dengan probabilitas (P) sebesar 0,708, sedangkan nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel keterlibatan interaksi dengan penerapan penjualan adaptif sebesar 3,56 dengan probabilitas (P) sebesar 0,00. Selain itu dari hasil pengolahan data diperoleh juga nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel lingkungan penjualan dengan penerapan penjualan adaptif sebesar 4,102 dengan probabilitas (P) sebesar 0,00 dan yang terakhir diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel penerapan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 3,572 dengan probabilitas (P) sebesar 0,00.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

5.2.1 Hubungan pengendalian diri dengan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat pengendalian diri tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut. Setelah dilakukan pengujian, mendapatkan hasil bahwa pengendalian diri tidak berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif.

Dengan demikian penelitian ini tidak memberikan dukungan terhadap konsep yang menyatakan pengendalian diri mempunyai pengaruh yang positif terhadap penerapan penjualan adaptif. Secara empirik penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian diri tidak berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif. Hal ini tidak mendukung hipotesis pertama dalam penelitian ini untuk diterima.

Pada penelitian ini, pengendalian diri tidak berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif, hal ini bisa terjadi ketika tenaga penjual dengan pengendalian diri yang tinggi tidak menggunakan kemampuannya sehingga

intensitas penerapan penjualan adaptif tidak meningkat. Sebaliknya tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri yang rendah, mampu meningkatkan intensitas penerapan penjualan adaptif karena adanya faktor lain.

5.2.2 Hubungan keterlibatan interaksi dengan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi pada tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut. Hasil pengujian yang telah didapat, menyatakan adanya hubungan positif antara keterlibatan interaksi dengan penerapan penjualan adaptif.

Dari hasil tersebut maka semakin memperkuat pendapat dari beberapa peneliti yang mengatakan adanya hubungan antara keterlibatan interaksi dengan penerapan penjualan adaptif. Tenaga penjual berusaha untuk berkomunikasi efektif dengan pelanggannya. Cegala (1991) dalam Boorum et.al (1998,19) menyatakan bahwa keterlibatan interaksi berkaitan erat dengan komunikasi antar personal. Tenaga penjual dengan keterlibatan informasi yang tinggi akan lebih mampu menerapkan penjualan adaptif karena mereka mampu secara efektif mendapatkan dan memahami informasi yang diperlukan untuk meyakinkan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Boorum et.al (1992, 23) menemukan bahwa keterlibatan interaksi dengan tingkat yang tinggi meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk menerapkan penjualan adaptif. Penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan interaksi mempunyai pengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif. Oleh karena itu hipotesis kedua dalam penelitian ini pun dapat diterima.

5.2.3 Hubungan lingkungan penjualan dengan penerapan penjualan adaptif

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah semakin tinggi variasi lingkungan penjualan yang dihadapi oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual tersebut. Dalam penelitian ini hasil uji yang dilakukan terhadap hipotesa di atas menyatakan adanya hubungan positif antara lingkungan penjualan dan penerapan penjualan adaptif.

Hasil penelitian ini juga memberikan dukungan terhadap konsep yang menyatakan bahwa lingkungan penjualan berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif. Tenaga penjual senantiasa memperhatikan keadaan situasional yang dihadapi. Seperti yang dinyatakan oleh Tanner Jr(1994,19) bahwa tenaga penjual menerapkan penjualan adaptif sesuai lingkungan penjualan yang dia hadapi. Weitz et.al (1986, 186) berpendapat bahwa penerapan penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis ketiga yang menyatakan lingkungan penjualan berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif dapat diterima.

5.2.4 Hubungan penerapan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjualan.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual tersebut. Hal ini telah dibuktikan dan hasil yang didapat menyatakan adanya hubungan antara penerapan penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan.

Selain membuktikan hipotesis yang diajukan, hasil dari penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian dari peneliti sebelumnya. Penerapan penjualan adaptif membuat tenaga penjual dapat menerapkan pendekatan yang paling tepat.

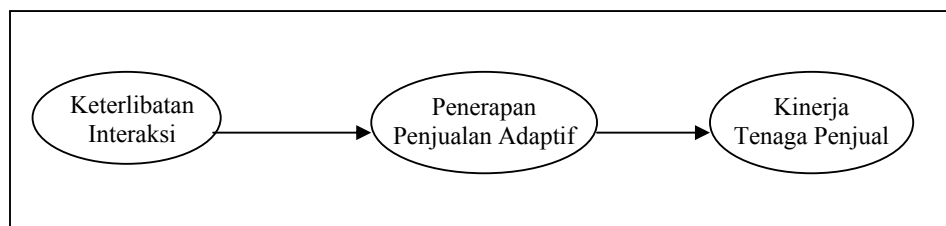
Hal ini mampu membuat pelanggan merasa terpenuhi kebutuhan dan keinginannya. Hasil ini mendukung pendapat Weitz et.al (1986) yang menyatakan penerapan penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja penjualan tenaga penjual. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis keempat yang menyatakan penerapan penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima.

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Penelitian ini dilakukan berawal dari sebuah agenda penelitian yang mengemukakan perlunya diteliti lebih lanjut tentang penerapan penjualan adaptif dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Dari agenda penelitian tersebut di atas dan didukung oleh beberapa sumber dari jurnal, menimbulkan sebuah masalah penelitian yaitu bagaimana penerapan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Dari penelitian ini dibuktikan ada 2 cara penerapan penjualan adaptif dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual, yaitu:

1. Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi akan berpengaruh pada semakin tingginya intensitas penerapan penjualan adaptif. Intensitas penerapan penjualan adaptif yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

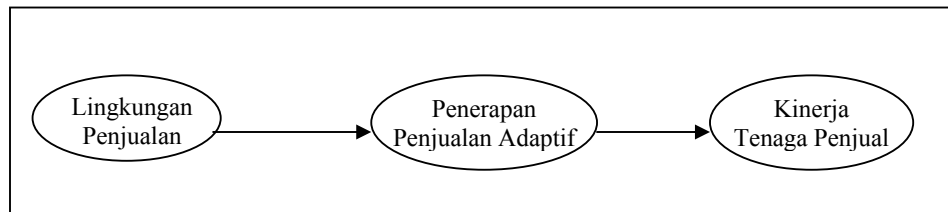
Gambar 5.2



Sumber:dikembangkan untuk tesis ini

2. Variasi lingkungan penjualan yang tinggi akan berpengaruh pada meningkatnya intensitas penerapan penjualan adaptif. Meningkatnya intensitas penerapan penjualan adaptif akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja tenaga penjual.

Gambar 5. 3



Sumber:dikembangkan untuk tesis ini

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (fit model) melalui alat analisis *Structural equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut.

- Hasil penelitian ini mendukung secara empiris dimensi pengendalian diri yang dibangun oleh Lennox dan Lewis (1984) dalam Spiro and Weitz (1990, 63) yaitu: kemampuan untuk mengubah presentasi diri, kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain, variabilitas antar situasi.
- Dari hasil penelitian ini, pengendalian diri tidak terbukti mempengaruhi secara positif penerapan penjualan adaptif. Dengan demikian tidak mendukung secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Fine and Gardial (1990, 15), Goolsby et.al (1992, 54), Spiro and Weitz (1990,67) bahwa pengendalian diri yang tinggi akan meningkatkan penyesuaian diri terhadap lingkungannya yaitu penerapan penjualan adaptif.

- Dimensi keterlibatan interaksi yang dibangun oleh Boorum et.al (1998, 19) juga dibuktikan secara empiris dalam penelitian ini. Dimensi keterlibatan interaksi tersebut yaitu: penuh perhatian, cepat memahami dan cepat menanggapi.
- Keterlibatan Interaksi berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif, dengan demikian semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi tenaga penjual maka semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris penelitian yang menyatakan bahwa keterlibatan interaksi yang tinggi meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk menerapkan penjualan adaptif (Boorum et.al 1992, 23).
- Secara empiris, dimensi lingkungan penjualan yang dibangun oleh Weitz et. Al (1986, 176) dibuktikan dalam penelitian ini. Dimensi lingkungan penjualan yaitu kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi oleh tenaga penjual, tipe situasi penjualan dan produk yang disediakan oleh perusahaan.
- Lingkungan penjualan berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif, dengan demikian semakin tinggi variasi lingkungan penjualan maka akan tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat penelitian yang menyatakan penerapan penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan (Tanner Jr, 1994, 19; Weitz et.al, 1986, 186).
- Hasil penelitian ini juga membuktikan dimensi penerapan penjualan adaptif yang dibangun oleh Spiro and Weitz (1990) dan diringkaskan oleh Robinson (2002, 117) yaitu : menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda, mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan

pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda dan memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi

- Kinerja tenaga penjual secara positif dipengaruhi oleh penerapan penjualan adaptif, dengan demikian semakin tinggi intensitas penerapan penjualan adaptif akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal tersebut memperkuat secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Weitz et.al (1986), Spiro and Weitz (1990), Anglin et.al (1990), Castleberry and Shepperd (1992) yang menemukan hubungan positif antara penerapan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual .
 - Secara empiris dalam penelitian ini dibuktikan pula dimensi variabel kinerja tenaga penjual yang dibangun oleh Oliver dan Anderson (1994,64), Kohli et.al (1998) dan Leigh dan Marshal (2001) dalam Andi (2003, 40). Dimensi tersebut yaitu: pencapaian target penjualan, jumlah pelanggan dan penerimaan penjualan
- Secara ringkas implikasi teoritis ini akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No.	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1.	Pengendalian Diri tidak berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif	Hasil penelitian ini tidak mendukung konsep-konsep dari: 1. Fine and Gardial (1990, 15) bahwa pengendalian diri yang tinggi akan meningkatkan penyesuaian diri terhadap lingkungannya.

		<p>2. Goolsby et.al (1992, 54) bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi akan mampu menyesuaikan presentasi dirinya agar sesuai dengan permintaan lingkungan.</p> <p>3. Spiro and Weitz (1990, 67) bahwa tingkat pengendalian diri yang tinggi berpengaruh terhadap peningkatan penerapan penjualan adaptif</p>
2.	Keterlibatan Interaksi berpengaruh positif terhadap Penerapan penjualan adaptif	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep dari:</p> <p>Boorum et.al (1992, 23) bahwa keterlibatan interaksi dengan tingkat yang tinggi meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk menerapkan penjualan adaptif</p>
3.	Lingkungan Penjualan berpengaruh positif terhadap penerapan penjualan adaptif	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep-konsep dari.</p> <p>1. Tanner Jr (1994,19) bahwa tenaga penjual menerapkan penjualan adaptif sesuai lingkungan penjualan yang dihadapi</p> <p>2. Weitz et.al (1986, 186) bahwa penerapan penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan</p>
4.	Penerapan penjualan adaptif berpengaruh	<p>Hasil penelitian ini secara umum mendukung dan membuktikan konsep-konsep dari:</p>

	positif terhadap kinerja tenaga penjual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weitz et.al (1986) yang menunjukkan ada hubungan yang positif antara penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual 2. Spiro and Weitz (1990) bahwa penjualan adaptif akan meningkatkan kinerja tenaga penjual 3. Anglin et.al (1990) yang menunjukkan hubungan positif antara penjualan adaptif dan peningkatan kinerja tenaga penjual
--	---	---

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 5.2
Implikasi Teoritis Dimensi Variabel

No	Hasil Penelitian	Implikasi teoritis
1.	Dimensi variabel pengendalian diri yaitu: kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri, kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain, kemampuan untuk mengubah perilaku antar situasi	Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan dimensi variable pengendalian diri yang dibangun oleh Lennox and Lewis (dalam Spiro and Weitz, 1990, 63)
2.	Dimensi variable keterlibatan interaksi yaitu: penuh perhatian, cepat memahami, cepat menanggapi	Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan dimensi variabel keterlibatan interaksi yang dibangun oleh Boorum et.al (1998, 19)
3.	Dimensi variabel lingkungan penjualan yaitu: kebutuhan dan tipe	Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan dimensi variabel

	konsumen yang dihadapi, tipe situasi penjualan, produk yang disediakan oleh perusahaan	lingkungan penjualan yang dibangun oleh Weitz et.al (1986, 176)
4.	Dimensi variabel penerapan penjualan adaptif yaitu: menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda, mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda, memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan dimensi variabel penerapan penjualan adaptif dari Robinson et.al (2002, 117)
5.	Dimensi variabel kinerja tenaga penjual yaitu: pencapaian target penjualan, jumlah pelanggan dan penerimaan penjualan	Hasil penelitian ini mendukung dan membuktikan dimensi kinerja tenaga penjual dari Oliver dan Anderson (1994, 64), Kohli et.al (1998) serta Leigh dan Marshal (2001) dalam Andi (2003,40)

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

5.5 Implikasi Manajerial

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi pada pengembangan praktek-praktek manajerial, khususnya pada PT Avon Indonesia. Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh, dijelaskan sebagai berikut:

1. Lingkungan penjualan merupakan faktor paling berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif dalam penjualan. Oleh karena itu dimensi – dimensi dari lingkungan penjualan perlu mendapat perhatian yang besar. Tenaga penjual ketika menemui pelanggan dengan tipe yang berbeda – beda seharusnya berusaha untuk menyesuaikan pendekatannya. Demikian juga dengan bervariasinya tipe situasi penjualan seharusnya mendorong tenaga penjual untuk menggunakan presentasi yang sesuai. Perusahaan perlu memperhatikan variasi produk yang disediakan agar mampu mendukung tenaga penjual dalam menerapkan penjualan adaptif. Banyaknya variasi produk yang disediakan perusahaan memudahkan tenaga penjual untuk menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan.
2. Keterlibatan interaksi merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif. Oleh karena itu dimensi – dimensi dari keterlibatan interaksi perlu mendapat perhatian yang besar. Tenaga penjual seharusnya mempunyai kemampuan untuk melihat sikap pelanggan dalam menerima informasi. Hal tersebut kemudian perlu didukung dengan peningkatan kemampuan untuk menafsirkan sikap, memberikan makna dan memahami tujuan pembicaraan. Perusahaan dapat membantu tenaga penjual dalam memahami apa yang disampaikan pelanggan, baik melalui pembicaraan atau dengan melihat sikap pelanggan selama percakapan. Tenaga penjual juga

perlu untuk memahami pesan dengan tepat dan memahami respon yang tepat untuk pesan tersebut. Tenaga penjual perlu diberikan pengetahuan tentang cara memahami permasalahan yang dihadapi pelanggan serta alternatif solusi yang bisa diberikan. Hal ini akan memudahkan tenaga penjual untuk cepat menanggapi permasalahan yang disampaikan oleh pelanggan

3. Pelaksanaan implikasi no 1 – 2 diharapkan akan menjadikan tenaga penjual mampu menerapkan penjualan adaptif. Tenaga penjual seharusnya mampu menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda, mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan, melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda, memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi. Perusahaan dapat membantu tenaga penjual dalam mencari informasi tentang sifat – sifat, kebiasaan maupun gaya hidup pelanggan sehingga dapat diketahui kebutuhannya

5.6 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

5.6.1 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya pada lingkungan tenaga penjual PT Avon Indonesia cabang Semarang. Dengan demikian, hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila digunakan atau diterapkan pada tenaga penjual dari industri lain atau di daerah – daerah lain.
2. Penelitian ini menggunakan 4 variabel. Tidak semua variabel dari penelitian terdahulu yang diikutsertakan dalam penelitian ini. Sehingga masih ada variabel lain yang berpengaruh.

5.6.2 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian yang akan datang dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel – variabel lain yang disarankan oleh penelitian terdahulu dan belum diuji dalam penelitian ini. Seperti variabel empathy, locus of control.
2. Penelitian dilakukan pada tenaga penjual dari jenis industri lain yang berbeda dan daerah lain yang lebih luas

DAFTAR REFERENSI

- Achmadi MM, "Orientasi Pengawasan Terhadap Tenaga Penjualan Untuk Mencapai Efektivitas Perusahaan," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Volume II No 1 (Mei 2003)
- Anglin, Kenneth A, Jeffrey J. Stoltman and James W. Gentry, "The Congruence Of Manager Perception Of Salesperson Performance And Knowledge-Based Measures Of Adaptive Selling", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Vol X (Fall 1990)
- Barker, A Tansu, "Benchmarks Of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal Of Administrative Sciences* Vol 16 (1999)
- Bebko, Charlene P, "Self Monitoring And Relative Perceived Power As Determinants Of Communication Evaluation In A Medical Dyad", *JHCM* Volume 10 No 13 (September 1999)
- Beverland, Michael, "Contextual Influences And The Adoption And Practices Of Relationship Selling In A Business To Business Setting: An Exploratory Study", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XXI No 3 (Summer 2001)
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby and Rosemary P. Ramsey, "Relational Communication Traits And Their Effect On Adaptiveness And Sales Performance", *Journal Of The Academy Of Marketing Science* Volume 26 No 1 (1998)
- Castleberry, Stephen B and David Sheperd, "Effective Interpersonal Listening And Personal Selling", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XIII No 1 (Winter 1993)
- Emory, CW. and D.R Cooper 1999, "Metode Penelitian Bisnis", Jilid 1, Edisi V *Penerbit Erlangga*
- Ferdinand, Augusty 2000, "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", *Badan Penerbit Diponegoro*
- Fine, Leslie M. and Dr. Sarah Fisher Gardial, "The Effect Of Self Monitoring And Similarity On Salesperson Inferential Processes", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume X (Fall 1990)
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R Lagace and Michael L. Boorum, "Psychological Adaptiveness And Sales Performance", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Vol XII No 2 (Spring 1992)

- Grewal, Dhruv and Arun Sharma,"The Effect Of Salesforce Behavior On Customer Satisfaction: An Interactive Framework", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XI No 3 (Summer 1991)
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrell,"The Management Of Customer-Contact Service Employees:An Empirical Investigation", *Journal Of Marketing* Volume 60(October 1996)
- Humphreys, Michael R. Williams,"Exploring The Relative Effects Of Salesperson Interpersonal Process Attributes And Technical Product Attributes On Customer Satisfaction", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 3 (Summer 1996)
- Indriantoro M.Sc.Akt, Dr. Nur dan Drs Bambang Supomo, Msi.Akt 2002,"Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi Dan Manajemen", *BPFE* Yogyakarta
- Knowles, Patricia A, Stephen J Grove and Kay Keck,"Signal Detection Theory And Sales Effectiveness", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 3(Summer 1996)
- Marks, Ronald, Douglas W.Vorhies and Gordon J. Badovick,"Psychometric Evaluation Of The Adapts Scale:A Critique And Recommendations", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 4 (Fall 1996)
- Miles, Morgan P., Danny R. Arnold and Henry W. Nash,"Adaptive Communication:The Adaptation Of The Seller's Interpersonal Style To The Stage Of The Dyad's Relationship And The Buyer's Communication Style"" *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume X (February 1990)
- Oliver, Richard L. and Erin Anderson,"An Empirical Test Of The Consequences Of Behavior And Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal Of Marketing* Vol 58 (October 1994)
- Peterson, Robert A. and Thomas R. Wotruba,"Whar Is Direct Selling?-Definition, Perspectives And Research Agenda", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 4 (Fall 1996)
- Robinson Jr., Leroy, Greg W. Marshall, William Moncrief and Felicia G. Lask,"Toward A Shortened Measure Of Adaptive Selling", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Vol XXII No 2 (Spring 2002)

- Setiawan, Andi, "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan System Control Dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Volume II No 1 (Mei 2003)
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement And Nomological Validity", *Journal Of Marketing Research* Volume XXVII (February 1990)
- Sujan, Harish., Barton A. Weitz and Mita Sujan, "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* (Agustus 1988)
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart And Effective Selling", *Journal Of Marketing* Volume 58 (July 1994)
- Tanner Jr, John F., "Adaptive Selling In Trade Shows", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XIV, No 2 (Spring 1994)
- Weitz, Barton A., Harish Sujan and Mita Sujan, "Knowledge, Motivation And Adaptive Behavior: A Framework For Improving Selling Effectiveness", *Journal Of Marketing* Volume 50 (October 1986)
- Zaccaro, Stephen J., David A. Kenny and Roseanne J. Foti, "Self-Monitoring And Trait-Based Variance In Leadership: An Investigation Of Leader Flexibility Across Multiple Group Situation", *Journal Of Applied Psychology* Vol 76 No 2 (1991)