

**Analisis Pengaruh Sistem Kontrol dan Sales Training
terhadap Kinerja Tenaga Penjualan untuk
Meningkatkan Efektivitas Penjualan**

(Studi Kasus Pada Bank ABN AMRO di Semarang)



TESIS

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

**Oleh :
Dorkas Theresia Tiatira
NIM C4A004143**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**



Sertifikat

Saya, Dorkas Theresia Tiatira 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 pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dorkas Theresia Tiatira

15 Maret 2006

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISIS PENRARUH SISTEM KONTROL DAN
SALES TRAINING TERHADAP KINERJA TENAGA
PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS PENJUALAN
(Studi Kasus Pada Bank ABN AMRO di Semarang)

yang disusun oleh Dorkas Theresia Tiatira, NIM C4A004143
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Maret 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof.Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Drs. H. Susilo Toto R., MT

Semarang
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan berkat dan kasihnya maka saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis yang saya selesaikan ini mengambil topik mengenai Bank ABN AMRO di Semarang, dengan judul Analisis Pengaruh Sistem Kontrol dan Sales Training terhadap Kinerja Tenaga Penjualan untuk Meningkatkan Efektivitas Penjualan (Studi Empiris pada Bank ABN AMRO di Semarang). Penelitian yang saya ajukan ini merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana strata 2 (S-2) pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penyusunan tesis ini, saya harapkan dapat memberikan sumbangan ilmu manajemen, khususnya bagi manajemen stratejik. Saya menyadari bahwa selesainya tesis ini juga atas bimbingan, bantuan, dan doa pihak, untuk itu dalam kesempatan ini saya ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof.Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penyelesaiannya tesis ini.
3. Drs. H. Susilo Toto R., MT, dosen pembimbing kedua yang juga telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penyelesaiannya tesis ini.

4. Para dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah membantu dalam proses belajar serta memberikan masukan dan arahan dalam pembuatan penyelesaian tesis ini.
5. Para tenaga penjualan pada Bank ABN AMRO di Semarang, yang telah memberikan waktu luangnya untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
6. Papa dan Mama tercinta yang telah memberikan dukungan doa, semangat, dan penghiburan selama penulis menyusun tesis.
7. Teman-teman MM Angkatan XXIII pagi, terutama Niken, Ririn, dan Siska yang telah membantu memberikan arahan, saran, dan dukungan moril sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.

Saya menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu saya mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita semua mendapat limpahan kasih dan anugrah dari Tuhan senantiasa, amin.

Semarang, Ferbruari 2006

Dorkas Theresia Tiatira

ABSTRAKSI

Tenaga penjualan memainkan peran yang vital bagi keberhasilan organisasi. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Karya penelitian terdahulu telah memberikan penegasan perlunya pengujian variable-variabel kinerja tenaga penjualan terhadap pertumbuhan penjualan perusahaan. Secara khusus penelitian ini menduga bahwa variable-variabel yang mendukung peningkatan efektivitas penjualan dapat memberikan justifikasi antara lain sistem kontrol dan *sales training* yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Dari telaah pustaka tentang sistem kontrol, *sales training*, kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut dapat dimunculkan hipotesis-hipotesis, yaitu H1 – Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, H2 - Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dan H3 - Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 101 kuesioner yang menjadi sampelnya adalah tenaga penjualan pada Bank ABN AMRO di Semarang. Data-data tersebut kemudian dianalisis dengan alat analisis SEM dari AMOS 4.01 untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Dari hasil analisis tersebut telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit*. yaitu *chi square* = (42.355); GFI = (0.930) ; AGFI = (0.885) ; TLI = (0.997) ; CFI = (0.998) ; RMSEA = (0.024) sehingga dapat dikatakan model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1, 2 dan 3 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) >2.00 dengan tingkat probabilitas <0.05.

Dari hasil analisis dengan SEM tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa kinerja tenaga penjualan akan berimplikasi terhadap efektivitas penjualan. Dukungan teori yang ada telah membuktikan bahwa kinerja tenaga penjualan akan berhubungan dengan efektivitas penjualan. Selain itu juga diajukan implikasi manajerial yaitu variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan terbukti berpengaruh secara signifikan dapat meningkatkan efektivitas penjualan melalui kemampuan tenaga penjualan yang dimiliki oleh Bank ABN AMRO di Semarang. Sedangkan usulan untuk penelitian yang akan datang adalah untuk menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan efektivitas penjualan, selain itu penelitian disarankan di tempat berbeda dengan tujuan untuk bisa dibandingkan hasilnya.

ABSTRACT

Salesforce plays a vital role to the success of organization. The company can increase its sales, profitability and customer's loyalty through the superior salesforce. Past research had proved the importance of examining salesforce's performance variables towards the sales growth of the firm. This research particularly assumes that variables which can support the increase of sales effectivity are control system and sales training that influences salesforce performance.

According to the literary review about control system, sales training, salesforce outcome and sales effectivity that used to answer the research problem, this research propose 3 hypothesis, they are H1 – Control system has positive effect to salesforce performance, H2 – Sales training has positive effect to salesforce performance, H3 – Salesforce performance has positive effect to the sales effectivity. To test the hypothesis, this research uses 101 questionnaires of salespersons of ABN AMRO Bank branch Semarang. The data is then analyzed by means of Structural Equation Modelling (SEM) to test the causality relation of hypothesis.

From result of the analysis have fulfilled the Criteria of Goodness of Fit, yaitu *chi square* = (42.355); GFI = (0.930); AGFI = (0.885); TLI = (0.997); CFI = (0.998) ; RMSEA = (0.024), so that it can be told this model competent to be used. Examination of raised hypothesis indicate that hypothesis 1, 2 and 3 have up to the standard which determined by the value of Critical Ratio >2 at probability level <0.05.

From the result of analysis with SEM propose theoretical implication that result performance of salesforce can have implication of sales effectivity. Past theoretical support proved that salesforce performance correlates with sales effectivity. This research also propose managerial implication is that factor variables this influence the result of salesforce performance can significantly increase sales effectivity through the reliability of ABN AMRO Bank salesforces. There are several implications for the future research to add other variables that can influence salesforce performance in increasing sales effectivity, beside future research is suggested to use different location and object so that the result can be compared.

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| Halaman Judul..... | i |
| Halaman Persetujuan..... | ii |
| Surat Pernyataan Keaslian Tesis..... | iii |
| Abstract..... | iv |
| Abstraksi..... | v |
| Kata Pengantar | vi |
| Daftar Tabel..... | xiii |
| Daftar Gambar..... | xv |
| Daftar Lampiran..... | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 6 |
| 1.3. Tujuan dan Manfaat..... | 7 |
| 1.3.1. Tujuan..... | 7 |
| 1.3.2. Manfaat..... | 7 |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL | |
| 2.1. Konsep-konsep Rujukan..... | 9 |
| 2.2. Telaah Pustaka..... | 12 |
| 2.2.1. Kinerja Tenaga Penjualan..... | 12 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Sistem Kontrol..... | 14 |
| 2.2.3. Sales Training..... | 22 |
| 2.2.4. Efektivitas Penjualan | 24 |
| 2.3. Hipotesis..... | 26 |
| 2.4. Kerangka Pikir Teoritis..... | 26 |
| 2.5. Definisi Operasional Variabel..... | 27 |

BAB III METODA PENELITIAN

| | |
|---|----|
| 3.1. Jenis dan Sumber Data..... | 29 |
| 3.2. Populasi dan Sampel..... | 30 |
| 3.2.1. Populasi..... | 30 |
| 3.2.2. Sampel..... | 31 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data..... | 31 |
| 3.4. Teknik Analisis Data..... | 32 |
| 3.4.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori..... | 34 |
| 3.4.2. Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas..... | 34 |
| 3.4.3. Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Struktural Spesifikasi Model Pengukuran..... | 36 |
| 3.4.4. Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi atas Model yang Dibangun..... | 37 |
| 3.4.5. Menilai Problem Identifikasi..... | 38 |

| | |
|---|----|
| 3.4.6. Evaluasi Goodness of Fit..... | 38 |
| 3.4.7. Interpretasi dan Modifikasi Model..... | 43 |

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi

| | |
|-------------|----|
| Sampel..... | 44 |
|-------------|----|

4.2. Analisis

| | |
|-----------------|----|
| Kualitatif..... | 45 |
|-----------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.2.1. Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 46 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.2.2. Sales Training dan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 50 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 4.2.3. Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan..... | 55 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian..... | 58 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasar Teori..... | 58 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur..... | 58 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran..... | 59 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi..... | 59 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.4.1. Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Eksogen..... | 60 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.4.2. Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Endogen..... | 63 |
|---|----|

| | |
|---|--|
| 4.3.4.3. Structural Equation Model..... | |
|---|--|

66

| | |
|--|----|
| 4.3.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi..... | 69 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 4.3.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit..... | 70 |
| 4.3.6.1. Asumsi-asumsi SEM..... | 70 |
| 4.3.6.1.1. Ukuran Sampel..... | 70 |
| 4.3.6.1.2. Outlier..... | 70 |
| 4.3.6.1.2.1. Outlier Univariate..... | 71 |
| 4.3.6.1.2.2. Outlier Multivariate..... | 72 |
| 4.3.6.1.3. Uji Normalitas Data..... | 73 |
| 4.3.6.1.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas..... | 74 |
| 4.3.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik..... | 75 |
| 4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model..... | 76 |
| 4.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract..... | 77 |
| 4.4.1. Uji Reliabilitas..... | 77 |
| 4.4.2. Variance Extract..... | 78 |

| | |
|---|----|
| 4.5. Kesimpulan | |
| Hipotesis..... | 80 |
| BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN | |
| 5.1. Ringkasan | |
| Penelitian..... | 82 |
| 5.2. Kesimpulan pengujian Hipotesis Penelitian..... | 84 |
| 5.2.1. Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol dengan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 84 |
| 5.2.2. Hubungan antara Variabel Sales Training dengan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 86 |
| 5.2.3. Hubungan antara Variabel Kinerja Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan..... | 87 |
| 5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian..... | 88 |
| 5.4. Implikasi | |
| Teoritis..... | 89 |

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 5.5. Implikasi | |
| Manajerial..... | 93 |
| 5.6. Keterbatasan | |
| Penelitian..... | 103 |
| 5.7. Agenda Penelitian Mendatang..... | |
| 103 | |
| DAFTAR REFERENSI..... | 104 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Pikir Teoritis..... | 27 |
| Gambar 3.1 | Diagram Alur Penelitian Model. | 36 |
| Gambar 4.1 | Analisa Kualitatif Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 47 |
| Gambar 4.2 | Analisa Kualitatif <i>Sales Training</i> dan Kinerja Tenaga Penjualan..... | 51 |
| Gambar 4.3 | Analisa Kualitatif Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan..... | 56 |
| Gambar 4.4 | Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen..... | 61 |
| Gambar 4.5 | Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen..... | 64 |
| Gambar 4.6 | Structural Equation Model | 67 |
| Gambar 5.1 | <i>Framework</i> Proses Meningkatkan Efektivitas Penjualan Pada Bank ABN AMRO di Semarang..... | 99 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | | |
|------------|---|-----|
| Lampiran 1 | Daftar Pertanyaan Responden..... | 108 |
| Lampiran 2 | Data Responden..... | 113 |
| Lampiran 3 | Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 4.01..... | 116 |
| Lampiran 4 | Daftar Riwayat Hidup..... | 161 |

DAFTAR TABEL

| | |
|-----------|---|
| Tabel 2.1 | Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness...9 |
| Tabel 2.2 | The Effect of Sales Training on Sales Force Activity.....11 |
| Tabel 2.3 | Dimension and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction.12 |
| Tabel 2.4 | Karakteristik Sistem Kontrol berbasis Perilaku dan Sistem Kontrol berbasis Hasil.....19 |
| Tabel 2.5 | Indikator dari Variabel Penelitian..... 28 |
| Tabel 3.1 | Indeks Pengujian Kelayakan Model..... 42 |
| Tabel 4.1 | Descriptive Statistic..... 45 |
| Tabel 4.2 | Sample Covariances – Estimates..... 60 |
| Tabel 4.3 | Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....61 |
| Tabel 4.4 | <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....62 |
| Tabel 4.5 | Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen.....64 |
| Tabel 4.6 | <i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen..... 65 |

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 4.7 | Regression Weights Structural Equation Model | 68 |
| Tabel 4.8 | Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i> | 69 |
| Tabel 4.9 | Descriptive Statistics | 72 |
| Tabel 4.10 | Assessment of Normality | 74 |
| Tabel 4.11 | Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index | 75 |
| Tabel 4.12 | Standardized Residual Covariances | 76 |
| Tabel 4.13 | Estimasi Parameter Regression Weights..... | 80 |
| Tabel 5.1 | Implikasi Teoritis..... | 92 |
| Tabel 5.2 | Implikasi Manajerial..... | 98 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam dunia pemasaran, peran manajer terhadap kinerja tenaga penjual menjadi hal yang sangat penting. Hal tersebut dinyatakan oleh Rich (1997) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh peran manajer terhadap kepercayaan, kepuasan, dan kinerja tenaga penjualan. Rich mengemukakan bahwa manajer yang baik tidak hanya dapat memberikan arahan secara verbal tetapi juga memiliki kredibilitas dan efektivitas dalam memimpin, misal dapat memberikan keteladanan dalam berperilaku, sehingga manajer akan menjadi model yang baik yang dapat ditiru oleh karyawan. Fungsi kontrol manajer sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam memimpin perusahaan, hal ini sesuai pendapat Ruby Charles (2002) yang menyatakan bahwa fungsi kontrol manajer sangat penting untuk mengetahui sejauh mana berhubungan dengan pelanggan, mengetahui peta persaingan, mengetahui secara betul produk yang dijual serta melakukan aktivitas penjualan.

Noor *et al.* (2001) mengemukakan bahwa manajemen penjualan merupakan fungsi dinamis dalam organisasi, sehingga merupakan faktor yang sangat berpengaruh bagi kesuksesan maupun kegagalan suatu perusahaan, selain itu dituntut manajer yang dapat berhubungan dengan pihak lain maupun dengan pihak intern dalam hal ini terutama adalah tenaga penjualan, yaitu agar dapat memahami dan berurusan secara efektif. Pentingnya tenaga penjualan bagi perusahaan dikemukakan

oleh Bush *et al.* (1990) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan memainkan peran yang vital bagi keberhasilan organisasi. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil pemasaran dapat menjadi masalah. Hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku individu merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran (Cravens *et al.*, 1993).

Persaingan yang ketat saat ini mengacu pada pasar global, dan teknologi yang terus berkembang, khususnya dalam bidang telekomunikasi (Wilson, 1993; Anderson, 1996; Wotruba, 1996 dalam Roman *et al.*, 2002). Adanya perubahan tersebut membutuhkan peningkatan keahlian dari tenaga penjual yang dapat diperoleh melalui *training* (Filipczak *et al.*, 1991 dalam Roman *et al.*, 2002). Jika suatu perusahaan ingin bertahan, maka mereka harus memberikan perhatian yang besar terhadap *sales training* mereka. Dikatakan oleh Roman *et al.* (2002) bahwa *sales training* mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan. Hasil penelitian Roman *et al.* menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan dipengaruhi oleh *sales training*.

Challagalla dan Shervani (1996) melakukan penelitian terhadap sistem kontrol yang dipegang manajer sehingga dapat menggerakkan perilaku karyawan untuk

meningkatkan kinerja penjualan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan arti penting kontrol manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kontrol manajer dapat dipaparkan menjadi tiga jenis. Pertama, kontrol hasil. Kedua, kontrol aktivitas. Ketiga, kontrol kemampuan tenaga penjualan. Di dalam penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang erat antara kontrol manajer, kepuasan pada pemimpin, dan kinerja tenaga penjualan serta dibuktikan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan pada manajer dan kinerja tenaga penjualan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kontrol manajer merupakan salah satu determinan yang menentukan keberhasilan perusahaan .

Tujuan akhir dari sistem kontrol ini adalah mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu kontrol merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan (Challagalla dan Shervani, 1996). Penelitian ini akan membahas mengenai sistem kontrol tenaga penjual yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Challagalla dan Shervani, 1996; Baldauf *et al.*, 2001;). Selanjutnya kinerja tenaga penjualan ini akan mempengaruhi efektivitas tenaga penjual (Baldauf dan Craven, 2001; Sengupta *et al.*, 2000).

Pada penelitian Baldauf *et al.* (2001) sistem kontrol oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk pasar mempengaruhi kinerja tenaga penjual akan lebih bersandar pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan, sehingga tenaga penjual memperoleh kejelasan dalam melakukan pekerjaan.

Sistem kontrol berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti kinerja dan kepuasan (Anderson dan Oliver, Cravens dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Pada penelitian Baldauf *et al.* (2001) memberikan hasil bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjualan di United Kingdom. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana masyarakat di negara Austria lebih berorientasi pada kebersamaan (jaringan sosialnya kuat) sedangkan masyarakat di United Kingdom lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf *et al.*, 2001). Dimensi yang digunakan dalam Baldauf *et al.* (2001) antara lain memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan *reward* terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh positif antara sistem kontrol berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus dalam Baldauf *et al.* (2001) pada tenaga kerja Austria dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens (1993).

Uraian diatas menunjukkan adanya *research gap* yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba untuk mengetahui seberapa besar peran sistem kontrol dan *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan efektivitas penjualan.

Tenaga penjualan menempati ujung tombak di bidang jasa dalam industri perbankan, begitu juga dengan Bank ABN AMRO. Peran tenaga penjualan dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Dengan peran tenaga penjualan maka perusahaan akan mampu menjalin hubungan yang dekat dan baik dengan pelanggan (Jones et al., 2000). Disamping itu, bank ABN AMRO dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil pemasaran dapat menjadi masalah. Hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku tenaga penjualan di bank ABN AMRO merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran.

Bank ABN AMRO merupakan bank asing di kota Semarang. Produk-produk yang dijual oleh Bank ABN AMRO berfokus pada Reksadana dan Saham karena produk deposito yang dijual oleh bank ABN AMRO kurang dapat bersaing dengan bank-bank lokal baik bank swasta maupun bank pemerintah. Hal ini disebabkan oleh suku bunga yang lebih rendah dibandingkan dengan bank-bank lokal.

Produk-produk Reksadana dan Saham dapat menghasilkan *return* atau bunga yang lebih tinggi dibandingkan dengan deposito bank-bank lokal, namun Reksadana dan Saham merupakan produk yang memiliki resiko. Untuk dapat memasarkan produk-produk tersebut, maka bank ABN AMRO sangat membutuhkan peran dari

tenaga penjualan *funding*. Peran dari tenaga penjualan *funding* di ABN AMRO untuk memperkenalkan dan memasarkan produk-produk tersebut yang pada akhirnya dapat mendatangkan penjualan bagi bank ABN AMRO. Oleh karena itu peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga kinerja dari tenaga penjualan tersebut semakin meningkat dan efektivitas penjualan tercapai.

Johnston dan Marshall (2000, p.341) menyatakan bahwa suatu perusahaan tidak harus memiliki produk yang terbaik, tetapi mereka harus memiliki tim tenaga penjualan yang baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Pentingnya peran dari tenaga penjualan ini harus diimbangi dengan adanya sistem kontrol manajer sehingga dapat semakin mendukung keberhasilan perusahaan. Diharapkan dengan adanya sistem kontrol perilaku, maka para tenaga penjualan akan mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya dan mendorong melakukan perilaku-perilaku yang meningkatkan kinerjanya sehingga efektivitas penjualan bank ABN AMRO dapat ditingkatkan.

Selain itu dalam memasarkan produk-produk tersebut tenaga penjualan juga harus meningkatkan keahliannya yang dapat dicapai melalui sales training dan fasilitas yang memadai. Dengan adanya *sales training* ini diharapkan akan meningkatkan kinerja para tenaga penjualan di bank ABN AMRO sehingga efektivitas penjualan juga dapat ditingkatkan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, menurut Baldauf et al. (2001) memberikan hasil penelitian yang kontroversi, dimana sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria, sedangkan di United Kingdom sistem kontrol pengaruhnya tidak signifikan pada kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian tampak adanya *research gap* mengenai sistem kontrol pada kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan. Dari masalah penelitian tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan?
2. Bagaimana pengaruh *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan?
3. Bagaimana pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan?

1.3 Tujuan dan Manfaat

1.3.1 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Pengaruh *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan.
3. Pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.

1.3.2 Manfaat

- **Manfaat teoritis**, yaitu penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen pemasaran.
- **Manfaat praktis**, yaitu penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan dalam memahami kinerja tenaga penjualan yang dapat mempengaruhi efektivitas penjualan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-konsep Rujukan

Baldauf, *et al.* (2001) melakukan penelitian, dimana pengumpulan data dilakukan di dua negara yaitu, Austria dan United Kingdom. Penelitian tersebut mengenai pengaruh strategi pada efektivitas organisasi penjualan dikombinasikan dengan manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan yang di dalamnya terdapat variabel-variabel antara lain: perilaku manajemen penjualan dengan strategi kontrolnya, desain wilayah penjualan dan orientasi strategi perusahaan.

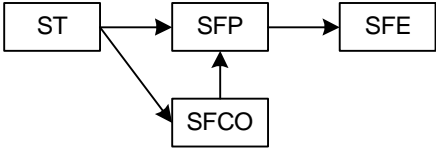
Tabel 2.1
Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness

| | |
|-----------------------------|---|
| Penulis | Artur Baldauf, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy |
| Judul | Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedants of Sales Organization Effectiveness. |
| Journal | Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No. 2, 2001. |
| Masalah Penelitian | Bagaimana menentukan orientasi strategi perusahaan, kontrol manajer penjualan, pendesainan daerah yang berantecedent dengan efektivitas perilaku tenaga penjual yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjual dan efektivitas organisasi. |
| Model dan Temuan Penelitian | <pre> graph TD CSO[CSO] --> SBP[SBP] CSO --> SOP[SOP] CSO --> SOE[SOE] SMBC[SMBC] --> SBP STD[STD] --> SBP STD --> SOP SBP --> SOP SOP --> SOE </pre> |

| | |
|---|---|
| | CSO : Company Strategic Orientation SMBC : Sales Manager Behaviour Control STD : Sales Territory Design SBP : Salesperson Behavioral Performance SOP : Salesperson Outcome Performance SOE : Sales Organization Effectiveness <ul style="list-style-type: none"> • Semua variabel berpengaruh signifikan terhadap keefektifan organisasi penjualan, kecuali kontrol manajemen penjualan terhadap kinerja, dan desain wilayah penjualan terhadap kinerja. |
| Knsep yang dirujuk untuk penelitian ini | Sistem kontrol, kinerja tenaga penjualan, dan efektivitas penjualan. |

Roman *et al.* (2002) melakukan pengembangan penelitian secara empiris sebuah model yang mewakili atau menentukan efektivitas tenaga penjualan, yang dipengaruhi oleh variabel-variabel sebelumnya, yaitu sales training, sales customer orientation, dan kinerja tenaga penjualan.

Tabel 2.2
The Effect of Sales Training on Sales Force Activity

| | |
|---|--|
| Penulis | Sergio Roman, Salvador Ruiz dan Jose Luis Munuera |
| Judul | The effect of sales training on sales force activity |
| Journal | European Journal of Marketing Vol. 36, No. 11/12, 2002 |
| Masalah Penelitian | Bagaimana pengaruh dari <i>sales training</i> pada kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan tenaga penjual. |
| Model dan Temuan Penelitian |  <pre> graph LR ST[ST] --> SFP[SFP] ST --> SFCO[SFCO] SFCO --> SFP SFP --> SFE[SFE] </pre> <p>ST : Sales Training SFP : Sales Force Performance SFCO : Sales Force Customer Orientation SFE : Sales Force Effectiveness</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sales training</i> berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual • <i>Customer oriented selling</i> berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. • <i>Sales training</i> berpengaruh lemah terhadap <i>customer oriented selling</i>. |
| Knsep yang dirujuk untuk penelitian ini | Sales training, kinerja tenaga penjualan, dan efektivitas penjualan. |

Challagalla dan Shervani (1996) melakukan pengembangan penelitian secara empiris sebuah model yang mewakili atau menentukan kinerja dan kepuasan yang dipengaruhi oleh kontrol hasil, kontrol aktivitas, dan kontrol kemampuan.

Tabel 2.3
Dimension and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction.

| | |
|-----------------------------|--|
| Penulis | Goutam N. Challagalla dan Tasadduq A. Shervani |
| Judul | Dimension and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. |
| Journal | Journal of Marketing, Vol. 68, 1996. |
| Masalah Penelitian | Bagaimana kontrol supervisor berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan tenaga penjualan. |
| Model dan Temuan Penelitian | <div style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan. |

2.2 Telaah Pustaka

2.2.1 Kinerja Tenaga Penjualan

Johnston dan Marshall (2000, p.478) menyatakan bahwa kinerja merupakan evaluasi perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan elemen normatif yang mencerminkan perilaku tenaga penjual, dan sesuai atau tidak sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Pengertian kinerja tenaga penjualan menurut Challagala dan Shervani (1996) merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri, yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk yang memiliki profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru.

Kinerja tenaga penjualan merupakan penilaian kontribusi dari tenaga penjualan untuk mencapai objektivitas organisasi (Craven *et al.*, 1993). Taksiran utama dari kinerja difokuskan dalam beberapa faktor yang dihubungkan dengan karakteristik individu dari tenaga penjual termasuk kepribadiannya, sikap, efek dari persepsi, motivasi, dan kepuasan dalam kinerja penjualan (Pilling *et al.*, 1999).

Behrman dan Perreault (1982); Weitz (1981) dalam Baldauf *et al.*(2001) menyatakan bahwa untuk menghasilkan *outcome*, seorang tenaga penjual harus menerapkan beberapa perilaku, yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian dari pihak yang dipresentasi, yang berarti penjualan bagi perusahaan kita.

Dalam penelitian ditekankan kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja *outcome*, misalnya berupa menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan, meskipun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain, seperti kinerja perilaku penjualan (misalnya, membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan) dan kinerja perilaku non penjualan (misalnya, menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya) (Baker, 1999).

Christiansen *et al.* (1996) mengungkapkan bahwa variabel *outcome* yang paling dekat dengan *training* adalah kinerja. Churchill *et al.* (1985) dalam Christiansen (1996) menemukan dua faktor penentu yang berhubungan dengan kinerja adalah faktor personal dan keahlian (*skill*). Keahlian umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*experience*) dan *training*. Churchill *et al.* mengungkapkan bahwa faktor personal yang bisa mempengaruhi kinerja adalah *training* yang lebih baik.

2.2.2 Sistem Kontrol

Pengertian sistem kontrol manajemen menurut Mulyadi dan Johny (2001, p.3) adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaannya rencana kegiatan tersebut.

Sistem kontrol merupakan bagian intrinsik dari proses perencanaan pemasaran. Tujuan dari kontrol penjualan adalah memaksimalkan kemungkinan bahwa organisasi penjualan dapat mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Menurut Mulyadi dan Johny (2001, p.646) kontrol perlu diterapkan dan mendorong perilaku yang diharapkan dari individu-individu dalam organisasi tersebut, sehingga tujuan organisasi tercapai. Ada dua penyebab mengapa individu tidak mau melakukan perilaku-perilaku yang diharapkan demi kepentingan terbaik perusahaan (Mulyadi dan Johny, 2001, p.646). Pertama, ketidaksesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi. Kedua, ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang penyebab diperlukannya kontrol akan menjadi dasar yang menentukan efektivitas tipe kontrol yang didesain dan dilaksanakan dalam organisasi. Menurut Mulyadi dan Johny (2001, p.647) tipe kontrol dibagi 2, yaitu :

1. Kontrol utama, yang merupakan kontrol terhadap personel.
2. Kontrol tambahan, yang meliputi kontrol terhadap keluaran atau hasil, tindakan tertentu dan penghindaran organisasi dari perilaku individu yang tidak diharapkan.

Sumber utama penyebab masalah kontrol adalah personel. Oleh karena itu, jika manajemen ingin melaksanakan fungsi kontrol efektif, fokus utama kontrol perlu dipusatkan pada penyebab timbulnya masalah kontrol, yaitu : ketidaksesuaian tujuan

individu dengan tujuan organisasi, dan ketidakmampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku yang diharapkan.

Tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya kadang akan melampaui batas kewenangan yang dimilikinya sehingga efektivitas organisasi penjualan tidak tercapai. Oleh karena itu, diperlukan kontrol yang benar dari pihak manajemen. Jika dalam pengawasan ditemukan adanya pelanggaran maka tenaga penjualan yang bersangkutan diberi sanksi. Demikian pula sebaliknya, bila dalam pengawasan tersebut tenaga penjual memberikan prestasi maka layak diberi kompensasi yang seimbang dengan prestasi tersebut sebagai langkah untuk meningkatkan motivasi kerja. Pengawasan pemasaran (*sales supervision*) baik untuk operasi kerja dan mengawasi tenaga penjual dengan menitikberatkan pada fungsi kontrol (Cooke, 1999, p. 80).

Sistem kontrol penjualan mempertimbangkan bagaimana manajer penjualan memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan melibatkan suatu perintah dan kontrol gaya kepemimpinan atau bahkan lebih banyak pengajaran atau bimbingan, gaya partisipasi (Grant dan Cravent, 1999, p.48). Piercy *et al.* (1998, p.82) mengemukakan bahwa kontrol manajemen penjualan membentang satu rangkaian dari satu fokus khusus pada manajemen saja atau keseluruhan pada hasil akhir sampai pada fokus utama pada perilaku tenaga penjualan (*salesforce behavior*). Anderson dan Oliver (1997, p.76) mengidentifikasi sistem kontrol penjualan

sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (*behavior based*) dan orientasi hasil (*outcome based*).

Sistem kontrol tenaga penjualan berorientasi perilaku menekankan pada penggunaan manajer penjualan di lapangan (*field sales manager*) dan pada kompensasi gaji tetap untuk mengarahkan dan mengontrol tingkah laku tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994, p.56). Sedangkan orientasi hasil sebaliknya, menggantikan kontrol perilaku oleh manajer penjualan di lapangan dan kompensasi tetap dengan satu fokus pada pengontrolan hasil akhir tenaga penjual melalui kompensasi insentif (Cravens *et al.*, 1993, p.47).

Keuntungan sistem kontrol berorientasi perilaku adalah manajer penjualan dapat memaksakan idenya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil jangka panjang serta mengarahkan mereka untuk melakukan tingkah laku tertentu sebagai bagian dari strategi perusahaan tanpa perlu meyakinkan mereka bahwa strategi tersebut valid (Anderson dan Oliver, 1987, p.78). Kegiatan manajemen penjualan yang berupa aktivitas *monitoring*, *directing*, *evaluating*, dan *rewarding* merupakan elemen-elemen *behavior based* kontrol manajemen penjualan (Piercy *et al.*, 1997, p.56). Makin sering manajer penjualan melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut maka sistem kontrol akan makin cenderung bersifat *behavior based* (Baldauf *et al.*, 2001, p.111).

Secara umum sifat kontrol berbasis perilaku mengatur struktur transformasi pekerjaan (Statakopoulos, 1998, p.539). Berdasarkan asumsi sebuah hirarki terpusat,

kontrol perilaku dimulai dari atas ke bawah dalam bentuk prosedur-prosedur operasi. Untuk menjamin kebutuhan para bawahan terhadap prosedur, para atasan setiap saat memantau dan mengevaluasi dengan ketat tindakan bawahan. Disamping itu, untuk mengurangi efek penilaian subjektif maka digunakan umpan balik sebagai alat untuk memulihkan dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan.

Grant dan Cravens (1999, p.53) mengemukakan bahwa *behavior based* kontrol manajemen penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas penjualan. Sistem kontrol berbasis perilaku akan menuju ke arah peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi penjualan dan melayani kebutuhan pelanggan. Manajer penjualan yang menerapkan kontrol berbasis perilaku mempunyai fokus lebih banyak pada kolaborasi daripada memberikan perintah atau komando (Baldauf *et al.*, 2001, p.111). Sementara kontrol berbasis hasil akan menuju ke arah pencapaian penjualan individual dan hasil output lainnya (Piercy *et al.*, 1998, p.82).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4
Karakteristik Sistem Kontrol berbasis Perilaku dan Sistem Kontrol berbasis Hasil

| Sistem Kontrol berbasis Perilaku | Sistem Kontrol berbasis Hasil |
|--|---|
| Manajemen lebih memantau perilaku dibanding hasil | Manajemen lebih memantau hasil dibandingkan perilaku |
| Banyak manajer dan supervisor | Sedikit manajer dan supervisor |
| Terstruktur | Struktur rendah |
| Kompensasi tetap (gaji) | Kompensasi bervariasi (komisi, bonus) |
| Kinerja dievaluasi secara subjektif pada banyak kriteria | Kinerja dievaluasi pada beberapa hasil yang teramati. |
| Banyak pelaporan | Sedikit pelaporan |
| Banyak kontak dengan manajemen | Sedikit kontak dengan manajemen |
| Perusahaan memikul resiko. | Tenaga penjual memikul resiko |

Sumber : Oliver dan Anderson (1995, p.2).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, para atasan tidak menerjemahkan maksud mereka ke

dalam prosedur operasi baku tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan target (Krafft, 1999, p. 121). Misalnya target berupa hasil keuangan yang harus dicapai oleh bawahan. Sistem kontrol ini memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi pada sistem kontrol berbasis hasil ini ada suatu desentralisasi kontrol (Stathakopoulos, 1998, p. 539).

Sistem kontrol idealnya harus dapat mengatur, baik motivasi maupun kemampuan (Challagalla dan Shervani, 1998, p. 89). Sistem kontrol berbasis perilaku menjamin motivasi melalui adanya penyeliaan yang ketat dan memperlancar kemampuan bawahan untuk berkinerja baik melalui penerapan prosedur operasi. Sistem kontrol berbasis hasil terutama mempunyai fokus pada motivasi melalui penggunaan insentif, tidak memberikan arahan mengenai berapa dan bagaimana hasil harus dicapai.

Cravens *et al.* (1993, p.47) mengemukakan bahwa sikap mengasumsikan superioritas kedua sistem kontrol ini satu sama lain tidaklah bijaksana. Tiap pendekatan kontrol manajemen penjualan tersebut dapat efektif jika sesuai dengan situasi penjualan yang dihadapi dan kontingensi yang berasosiasi dengan kesesuaian filosofi kontrol yang berbeda dalam fokus perhatian manajemen. Menurut Piercy *et al* (1998, p.84), sistem kontrol yang diadopsi oleh suatu organisasi seharusnya sesuai dengan tujuan manajemen penjualan dan strategi penjualan yang dijalankan.

Fokus dalam penelitian ini adalah sistem kontrol berorientasi perilaku (*behaviour-based*). Hal ini diakibatkan oleh adanya pendapat empiris yang

mengindikasikan bahwa semakin besar jangkauan *behaviour-based* kontrol manajemen penjualan maka makin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Selain itu, sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996, p.10). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjualan untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Challagala dan Shervani, 1998, p. 90).

Dikatakan oleh Baldauf *et al.* (2001) bahwa manajer yang menggunakan strategi kontrol berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerja sama atau kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer akan membimbing tenaga penjualan untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjualan tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Sistem kontrol berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti kinerja dan kepuasan (Anderson dan Oliver, Cravens dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Pada penelitian Baldauf *et al.* (2001) memberikan hasil bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjualan di United Kingdom. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana di negara Austria masyarakatnya lebih berorientasi pada kebersamaan (jaringan

sosialnya kuat) sedangkan masyarakat di United Kingdom lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf *et al.*, 2001). Dimensi yang digunakan dalam Baldauf *et al.* (2001) antara lain memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan *reward* terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh positif antara sistem kontrol berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus (1996) dalam Baldauf *et al.* (2001) pada tenaga kerja Austria dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens (1993).

Challagalla dan Shervani (1996) melakukan penelitian terhadap sistem kontrol yang dipegang manajer sehingga dapat menggerakkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja penjualannya. Dalam penelitian tersebut dijelaskan arti penting kontrol manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kontrol manajer dapat dipaparkan menjadi tiga jenis. Pertama, kontrol hasil. Kedua, kontrol aktivitas. Ketiga, kontrol kemampuan tenaga penjualan. Di dalam penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang erat antara kontrol manajer, kepuasan pada pemimpin, dan kinerja tenaga penjualan serta dibuktikan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan pada manajernya dan kinerja tenaga penjualan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kontrol manajer merupakan salah satu determinan yang menentukan keberhasilan perusahaan .

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Semakin baik sistem kontrol tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.3 Sales Training

Definisi *training* menurut Gomes (2001) menyatakan bahwa pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut Henry Simamora (1997) tujuan pelatihan adalah :

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Meningkatkan keahlian karyawan
- 3) Membantu memecahkan permasalahan operasional
- 4) Mempersiapkan karyawan promosi
- 5) Mengorientasikan karyawan pada organisasi

Training merupakan komponen yang penting sebagai awal dan peningkatan yang berkelanjutan dari tenaga penjualan (Christiansen *et al.*, 1996) dan banyak perusahaan membuat investasi besar-besaran untuk *training* tenaga penjualan mereka (Dubinsky 1996; Churchill *et al.*, 1997 dalam Roman *et al.*, 2002). *Sales training* sering diartikan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi di dalam dan di luar organisasi, mengurangi kesalahan pemahaman inter- dan intra-departemental, memperbaiki pengawasan, meningkatkan

semangat tenaga penjualan, dan menurunkan biaya penjualan (Churchill *et al.*, 1993; Stanton dan Buskirk, 1986 dalam Dubinsky, 1996). Roman *et al.* (2002) melakukan penelitian terhadap efek dari *sales training* dan *sales force activity*. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain *sales training*, orientasi pelanggan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual, dan efektivitas tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel *sales training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan, selanjutnya kinerja tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas tenaga penjualan.

Dari hasil penelitian juga telah diperoleh bahwa *sales training* dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan (Sujan, Sujan, dan Bettman, 1988 dalam Christiansen *et al.*, 1996).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Semakin baik *sales training* maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.4 Efektivitas Penjualan

Pengertian efektivitas digambarkan sebagai penghubung untuk sejumlah index dari upaya organisasi pada individu yang berupa kumpulan tanggung jawab (Johnston dan Marshall, 2000, p.478). Begitu pula dinyatakan oleh Baldauf *et al.* (2001) bahwa efektivitas tenaga penjualan dapat melibatkan pertanggungjawaban terhadap pekerjaan mereka. Kontribusi pengujian efektivitas pada individu tenaga penjualan dilakukan untuk penilaian hasil organisasi seperti volume penjualan,

pertumbuhan penjualan dan *market share* agar hasil yang diinginkan tercapai, tenaga penjualan harus menampakkan beberapa perilaku yang dapat menarik pelanggan, dimana mungkin hasilnya secara umum tidak nampak dengan segera, seperti mendirikan hubungan dengan pelanggan dan melakukan presentasi penjualan (Behrman dan Perreault dalam Baldauf *et al.*, 2001).

Menurut Humpreys dan Williams (1996) penambahan nilai yang terdapat pada tenaga penjualan mungkin melibatkan penggunaan pengalaman dan pengetahuan dalam merespon permintaan pembeli, seperti adanya kejelasan dalam memberikan informasi tentang produk yang ditawarkan, ketepatan proses pemesanan, pemecahan masalah, dan komplain serta mampu memberikan solusi yang tetap pada pembeli.

Beberapa peneliti yang membedakan antara kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan (Craven *et al.*, 1993; Churchill *et al.*, 1985; Plank dan Reid 1994; Babakus *et al.*; 1996; Piercy *et al.*, 1998; Baldauf dan Cravens, 1999; Grant dan Cravens, 1999). Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas mereka (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Baldauf dan Cravens, 1999; Grant dan Cravens, 1999 dalam Roman *et al.*, 2002). Perubahan dari kinerja setiap individu menjadi *outcome* organisasi tergantung pada kinerja tenaga penjualan untuk memperoleh penjualan atau pelanggan dengan minat yang lebih besar untuk perusahaan, misalnya dalam bentuk profitabilitas atau

segmen pasar. Karena keahlian ini dapat dicapai melalui *training*, diharapkan bahwa kinerja tenaga penjual mempengaruhi efektivitas tenaga penjual.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka semakin tinggi efektivitas penjualan

2.3 Hipotesis

H1 : Semakin baik sistem kontrol maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

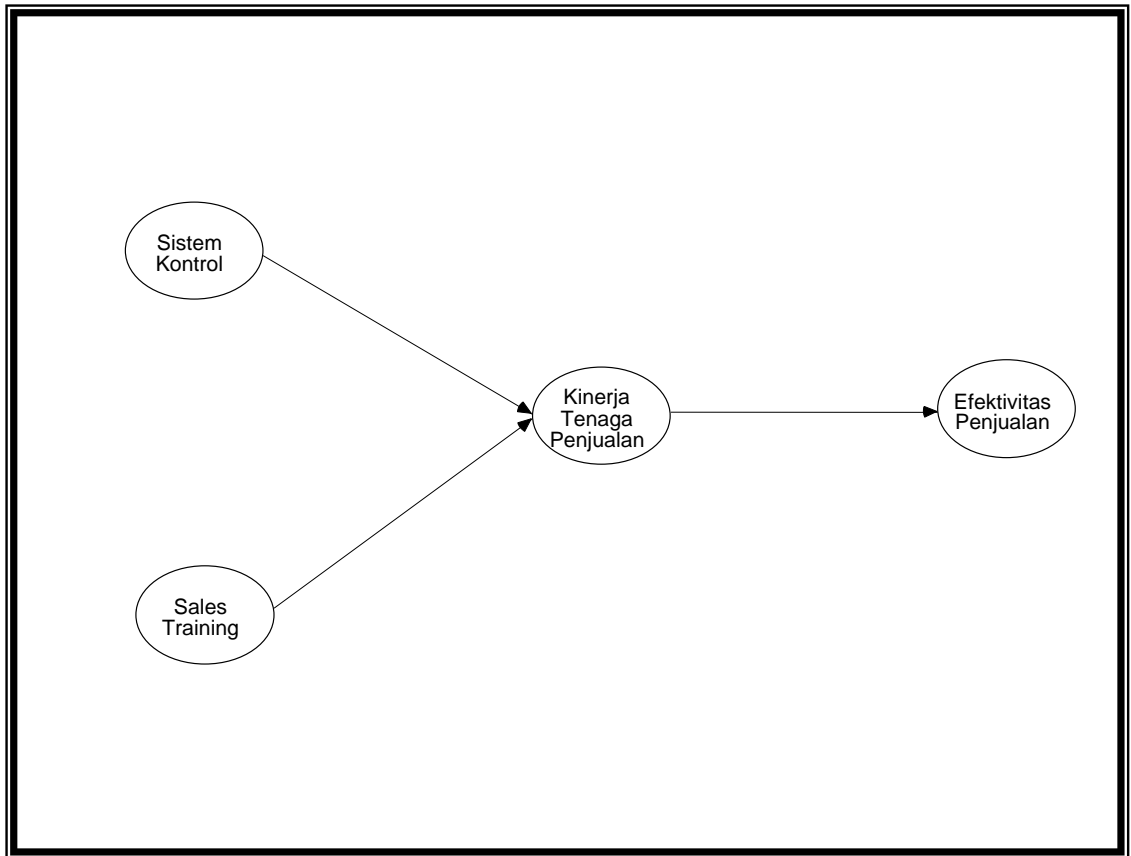
H2 : Semakin baik *sales training* maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

H3 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka semakin tinggi efektivitas penjualan.

2.4 Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai studi terhadap pengaruh sistem kontrol dan *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas penjualan, maka dikembangkan kerangka pikir teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada Gambar 2.1 berikut di bawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996); Baldauf *et al.*(2001); Cravens *et al* (1993); Roman *et al.* (2002); Dubinsky (1996); Sengupta *et al.* (2002) dikembangkan untuk penelitian ini.

2.5 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Dari hipotesis yang telah diajukan, dibawah ini akan disampaikan operasional variabel secara lengkap pada Tabel 2.5 serta uraiannya sebagai berikut:

Tabel 2.5
Indikator dari Variabel Penelitian

| Variabel/Atribut | Notasi | Nama Indikator |
|--------------------------|--------|--|
| Sistem Kontrol | X1 | Pengawasan kepada tenaga penjual |
| | X2 | Pengarahan kepada tenaga penjual |
| | X3 | Pengevaluasian kepada tenaga penjual |
| Sales Training | X4 | Manfaat <i>sales training</i> |
| | X5 | Intensitas <i>training</i> |
| | X6 | Aplikasi <i>training</i> dalam pekerjaan |
| Kinerja Tenaga Penjualan | X7 | Kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial |
| | X8 | Kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi |
| | X9 | Kemampuan menambah jumlah nasabah |
| Efektivitas Penjualan | X10 | Volume penjualan |
| | X11 | Pertumbuhan penjualan |

Sumber : (Baldauf *et al.*, 2001; Dubinsky, 1996; Cravens, 1993; Challagalla dan Shervani, 1998; Ferdinand, 2000)

BAB III METODA PENELITIAN

Bab ini menjelaskan diskripsi yang menganalisis sebuah pengembangan model penelitian tentang pengaruh sistem kontrol dan *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan yang meningkatkan efektivitas penjualan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar memperoleh hasil yang akurat. Bahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data dan teknik analisa.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yang merupakan jenis data yang berupa sikap, pengalaman dan opini dari responden dengan kriteria kinerja tenaga penjualan Bank ABN AMRO yang berlokasi di Semarang.

Data penelitian yang digunakan lebih banyak pada jenis data primer selain data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Data primer berupa opini subyek yang diteliti (responden) berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner yang diajukan, hasil observasi terhadap obyek penelitian, dan hasil pengujian. Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh langsung atau bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.

Di dalam penelitian ini terdapat 11 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas sistem kontrol (3 data), *sales training* (3 data), kinerja tenaga penjualan (3 data), dan efektivitas penjualan (2 data). Jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada tenaga penjualan produk *funding* Bank ABN AMRO di kota Semarang yang berkaitan dengan objek penelitian.

Dalam penelitian ini, data sekunder didapat dari pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu data dari Bank ABN AMRO di kota Semarang berupa data tentang jumlah tenaga penjualan *funding*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan ABN AMRO Bank yang berlokasi di Semarang yang berjumlah 101 tenaga penjual.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun, 1991; Sugiyono, 1999). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair dkk. (1995) dalam Ferdinand (2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah 100-200 orang responden.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan yang berjumlah 101 tenaga penjualan Bank ABN AMRO di kota Semarang yang diperoleh berdasarkan data dari Bank ABN AMRO di kota Semarang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam proses pengumpulan data. Soeratno dan Arsyad (1999, p.96) menyatakan bahwa kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Kuesioner atau daftar pertanyaan telah disiapkan peneliti untuk dijawab oleh responden melalui pertanyaan-pertanyaan tertutup (alternatif jawaban telah disiapkan oleh peneliti) dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pertanyaan dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pernyataan dengan menggunakan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau setuju :

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai dengan 10 merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu.

3.4 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyerderhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Pemodelan penelitian melalui SEM

memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif 'rumit' secara simultan (Ferdinand, 2000). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk Uji indikator yang membentuk variabel-variabel penelitian, yaitu sistem kontrol, *sales training*, kinerja tenaga penjualan, dan efektivitas tenaga penjualan.

b. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel. Pada penelitian ini *regressi on weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3.

Menurut Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan pemodelan SEM atau *Structural Equation Model*. Sebuah pemodelan 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 antara faktor.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Pengembangan model berdasarkan teori
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun
5. Menilai problem identifikasi
6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
7. Interpretasi dan modifikasi model

3.4.1 Pengembangan model berdasarkan teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

3.4.2 Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan

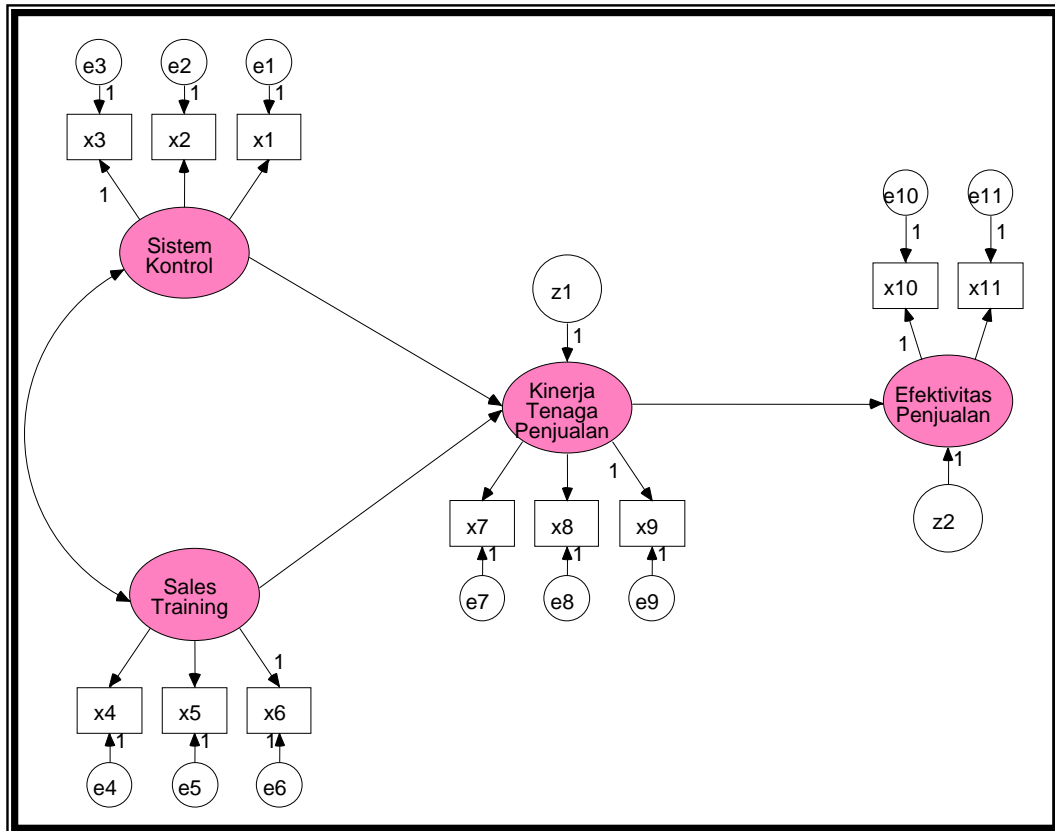
hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga *source variables* atau variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur (path diagram) pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1

Gambar 3.1
Diagram Alur Penelitian Model



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

3.4.3 Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

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

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

3.4.4 Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun

Pada penelitian ini, Hair dkk. (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians kovarians pada saat pengujian teori sebab varians atau kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi, dimana dalam matriks korelasi tentang yang umum berlaku adalah 0 sampai dengan ± 1 .

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS 4.01 dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

3.4.5 Menilai problem identifikasi

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan pada software AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constraint* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

3.4.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kriteria *Goodness-of-Fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengolahan data yang dianalisis dalam pemodelan SEM adalah sebagai berikut :

a) Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik (Ferdinand, 2002).

b) *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi

karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

c) *Multicollinearity* dan *Singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas/singularitas.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, maka selanjutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model yaitu melalui :

1) Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam SEM beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang dapat digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, antara lain adalah :

- *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah atau kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0.05$ atau $p \geq 0.10$ (Ferdinand, 2002).

- *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close of fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dala Ferdinand, 2000).

- *Goodness-of-fit index* (GFI)

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terstimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

- *Adjusted Goodnessof-fit Index* (AGFI)

Direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair dkk., 1995). Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara 0.9 – 0.95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*) (Hulland dkk., 1996).

- CMIN/DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, x^2 dibagi DF-nya, disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dan *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

- *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0.95 (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbucklej, 1997).

- *Comparative Fit Index* (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (*a very good fit*) (Arbucklej, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah sebesar CFI ≥ 0.95 .

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.1

Tabel 3.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

| Goodness of fit Index | Cut of Value |
|------------------------------|---------------------|
| 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 : Ferdinand, 2000

2) Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari

masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0.70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

3.4.7 Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory factor analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *full model of Structural Equation Model* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1 Deskripsi Sampel

Penelitian ini mengambil objek yaitu para tenaga penjualan yang memasarkan produk Bank ABN AMRO di kota Semarang. Sensus yang diambil sebanyak 101 tenaga penjualan funding. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator (X1 – X11) lengkap sesuai dengan jumlah

responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimum 1 dan maksimum 10 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan (lihat tabel 4.1).

Tabel 4.1
Descriptive Statistic

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| X1 | 101 | 1 | 10 | 6.77 | 2.181 |
| X2 | 101 | 1 | 10 | 6.13 | 2.348 |
| X3 | 101 | 1 | 10 | 5.65 | 2.202 |
| X4 | 101 | 1 | 10 | 5.53 | 1.983 |
| X5 | 101 | 2 | 10 | 6.91 | 2.074 |
| X6 | 101 | 1 | 10 | 5.82 | 1.951 |
| X7 | 101 | 2 | 10 | 7.10 | 2.287 |
| X8 | 101 | 1 | 10 | 6.19 | 2.143 |
| X9 | 101 | 1 | 10 | 6.50 | 2.180 |
| X10 | 101 | 1 | 10 | 6.59 | 2.132 |
| X11 | 101 | 1 | 10 | 5.84 | 2.262 |
| Valid N (listwise) | 101 | | | | |

Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

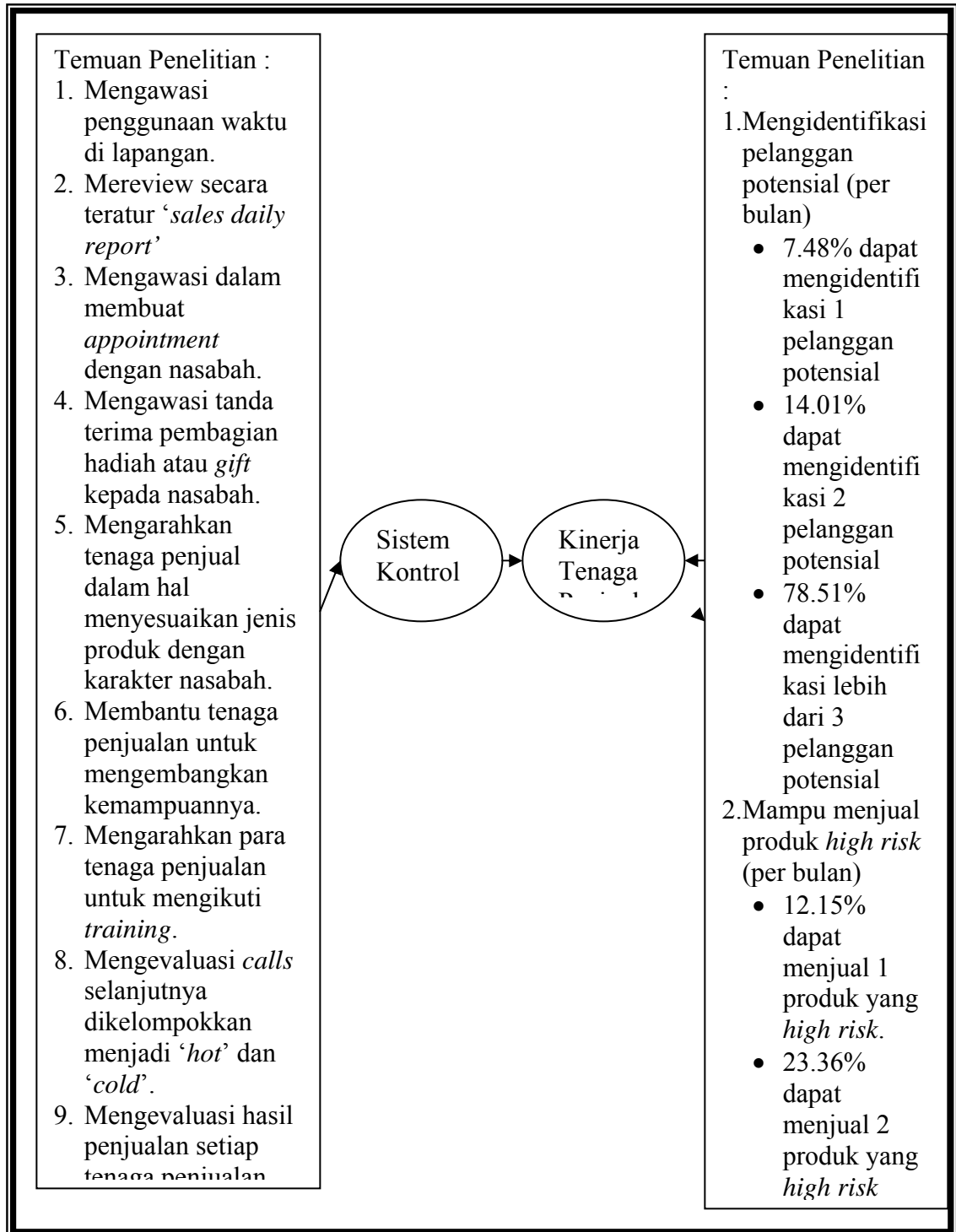
4.2 Analisis Kualitatif

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 2.5 pada Bab II. Berikut akan dibahas jawaban-jawaban dari pertanyaan terbuka yang diperoleh dari responden.

4.2.1 Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan

Hipotesis 1 : Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan :

Gambar 4.1
Analisa Kualitatif Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

Temuan Penelitian :

1. Dengan mengawasi penggunaan waktu dari setiap tenaga penjualan di lapangan, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
2. Dengan mereview secara teratur “*sales daily report*” penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
3. Dengan mengawasi para tenaga penjualan dalam membuat appointment dengan nasabah, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
4. Dengan mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau *gift* kepada nasabah, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

5. Dengan mengarahkan tenaga penjual dalam hal menyesuaikan jenis produk dengan karakter nasabah, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
6. Dengan membantu tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuannya, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
7. Dengan mengarahkan para tenaga penjualan untuk mengikuti training, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
8. Dengan mengevaluasi *calls* para tenaga penjualan, yang selanjutnya dikelompokkan menjadi '*hot*' dan '*cold*', penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
9. Dengan mengevaluasi hasil penjualan setiap tenaga penjualan pada setiap bulannya, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat

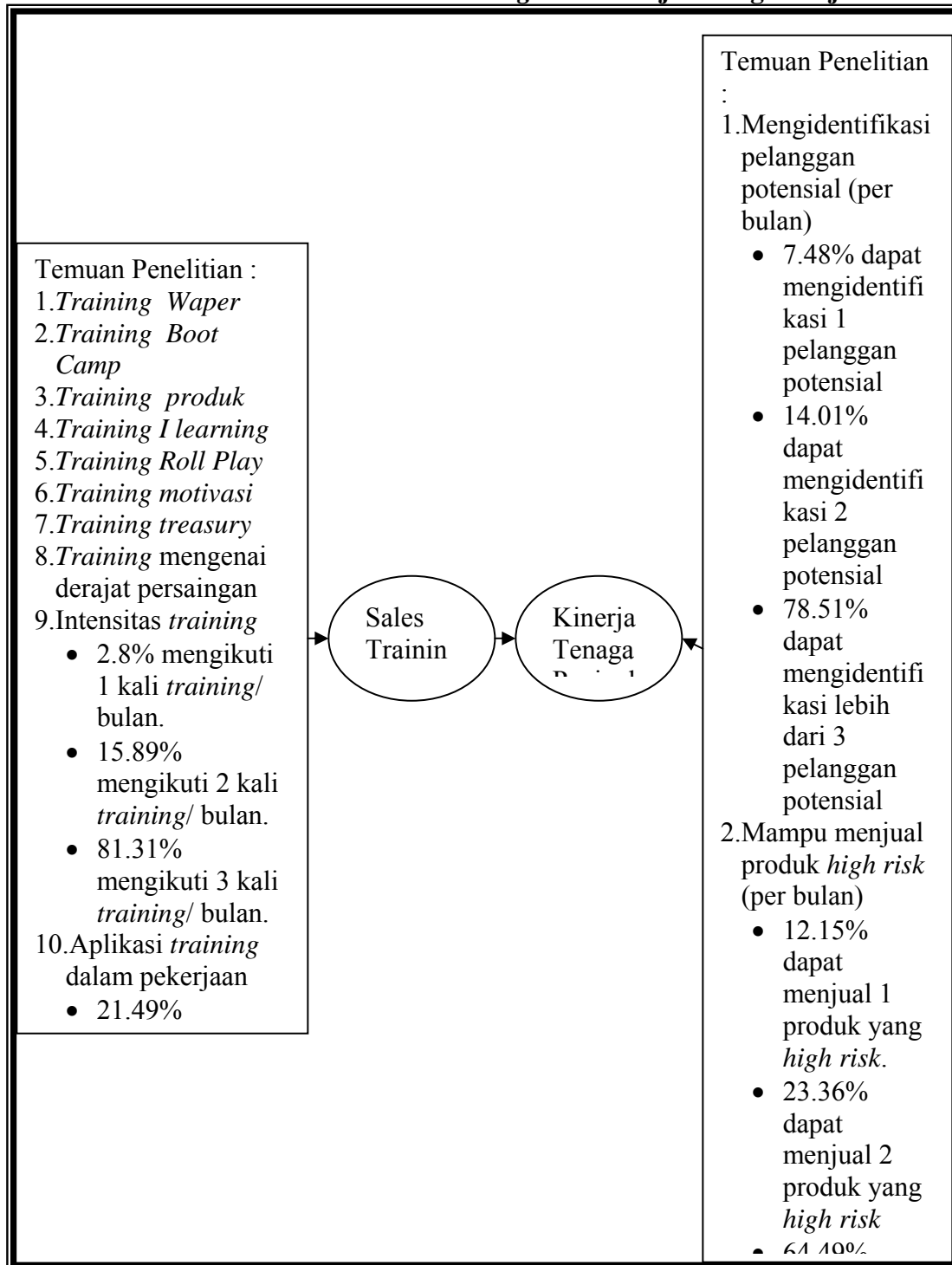
mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

10. Dengan mengevaluasi kualitas presentasi para tenaga penjualan, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

4.2.2 *Sales Training* dan Kinerja Tenaga Penjualan

Hipotesis 2 : Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh *sales training* terhadap kinerja tenaga penjualan :

Gambar 4.2
Analisa Kualitatif Sales Training dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

Temuan Penelitian :

1. *Training Waper* ini wajib diikuti oleh setiap tenaga penjualan. Setelah mengikuti *training Waper* ini para tenaga penjualan akan memperoleh sertifikat sehingga mereka diperbolehkan untuk menjual produk-produk Reksadana. Dengan adanya *training Waper*, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
2. *Training Ilearning* ini bermanfaat untuk memberikan pengetahuan ekonomi secara makro dan mengenai sejarah Bank ABN AMRO. Dengan adanya *training Ilearning* di Bann ABN AMRO di kota Semarang, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
3. *Training Boot Camp* ini bermanfaat untuk memperkenalkan Reksadana dan jenis-jenis Reksadana. Dengan adanya *training Boot Camp* di Bank ABN AMRO di kota Semarang, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga

penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

4. *Training* produk dilakugan dengan dua cara. Pertama, dengan cara langsung diajarkan oleh *trainer* yang ada. Kedua, melalui *conference call*, yaitu *training* yang dilakukan secara bersama-sama dengan Bank-bank ABN AMRO yang ada di Indonesia, dipimpin oleh *trainer* dari Jakarta, menggunakan saluran telepon. *Training* produk ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan produk setiap para tenaga penjualan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Khusus *training conference call* biasanya bermanfaat untuk mengetahui perkembangan produk-produk yang sudah ada pada saat itu juga, misalnya mengenai perubahan *portfolio* dari suatu produk reksadana. Dengan adanya *training* produk pada Bank ABN AMRO, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
5. *Training Roll Play* berfungsi untuk mengajarkan para tenaga penjualan bagaimana meyakinkan nasabah untuk menggunakan jasa produk dari Bank ABN AMRO. Dengan adanya *training Roll Play*, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial,

64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

6. *Training* motivasi dilakukan untuk meningkatkan semangat jual para tenaga penjualan, *training* ini biasanya dilakukan pada saat dimana kondisi pasar yang kurang menguntungkan sehingga menyebabkan terjadinya penurunan *return*. Pemberian *training* ini bertujuan untuk meningkatkan semangat dari para tenaga penjualan untuk menjual produk. Dengan adanya *training* motivasi, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
7. *Training Treasury* bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan pergerakan kurs mata uang yang ada di dunia. Dengan adanya *training treasury*, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
8. *Training* mengenai derajat persaingan bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan produk-produk yang dijual oleh bank-bank pesaing, selanjutnya diberikan solusi pemecahannya. Dengan adanya *training*

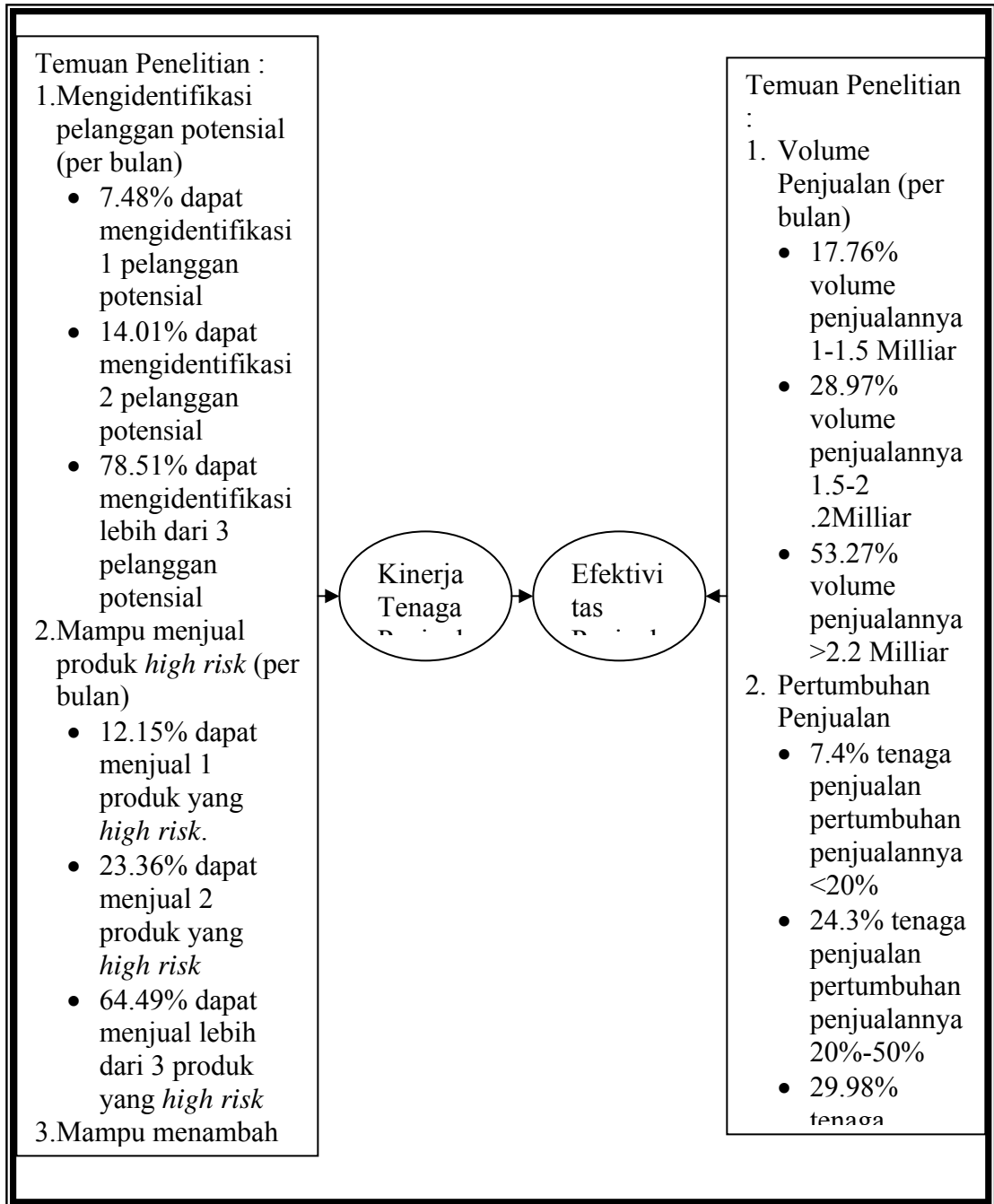
mengenai derajat persaingan, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

9. Semakin banyak intensitas *training* yang diikuti oleh para tenaga penjualan akan meningkatkan kinerjanya. Pihak manajemen perlu mengadakan penilaian kebutuhan *training* agar *training* yang diberikan perusahaan benar-benar dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja para tenaga penjualan. Pada hasil penelitian menunjukkan 81.31% tenaga penjualan mengikuti *training* 3 kali per bulan, dan tampak bahwa dari kinerja mereka menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.
10. Dengan adanya kesesuaian *training* para tenaga penjualan pada pekerjaan mereka, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

4.2.3 Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi kinerja efektivitas penjualan. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan :

Gambar 4.3
Analisa Kualitatif Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

Temuan Penelitian :

1. Dengan meningkatnya kemampuan para tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan potensial, pada penelitian menunjukkan 7.48% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi 1 pelanggan potensial per bulan, 14.01% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi 2 pelanggan potensial per bulan, 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi lebih dari 3 pelanggan potensial per bulan, maka dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka, pada penelitian menunjukkan 53.27% tenaga penjualan volume penjualannya >2.2 Miliar per bulan dan 29.98% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya 50%-100%, 38.32% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya >100%.
2. Dengan meningkatnya kemampuan para tenaga penjualan dalam menjual produk yang *high risk*, pada penelitian menunjukkan 12.15% tenaga penjualan dapat menjual 1 produk yang *high risk* per bulan, 23.36% tenaga penjualan dapat menjual 2 produk yang *high risk* per bulan, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk* per bulan, maka dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka, pada penelitian menunjukkan 53.27% tenaga penjualan volume penjualannya >2.2 Miliar per bulan dan 29.98% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya 50%-100%, 38.32% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya >100%.
3. Dengan meningkatnya kemampuan para tenaga penjualan dalam menambah jumlah nasabah, pada penelitian menunjukkan 11.21% tenaga penjualan dapat

menambah 1 nasabah, 18.69% tenaga penjualan dapat menambah 2 nasabah, 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah, maka dapat meningkatkan efektivitas penjualan mereka, pada penelitian menunjukkan 53.27% tenaga penjualan volume penjualannya >2.2 Miliar dan 29.98% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya 50%-100%, 38.32% tenaga penjualan pertumbuhan penjualannya >100%.

4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.30):

4.3.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 2.5 pada Bab II.

4.3.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan

menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

4.3.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*).

4.3.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2. Sensus yang digunakan adalah 101 tenaga penjualan Bank ABN AMRO di Kota Semarang.

Tabel 4.2
Sample Covariances - Estimates

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 5.064 | 4.104 | 3.451 | 2.990 | 3.148 | 1.708 | 1.699 | 1.714 | 2.202 | 2.288 | 2.113 |
| x10 | 4.104 | 4.499 | 3.248 | 3.066 | 3.023 | 1.722 | 1.865 | 1.759 | 2.145 | 2.260 | 2.216 |
| x7 | 3.451 | 3.248 | 5.178 | 4.308 | 4.278 | 1.997 | 2.009 | 1.938 | 2.270 | 2.453 | 2.460 |
| x8 | 2.990 | 3.066 | 4.308 | 4.549 | 3.748 | 1.919 | 2.165 | 1.964 | 2.181 | 2.491 | 2.303 |
| x9 | 3.148 | 3.023 | 4.278 | 3.748 | 4.705 | 1.993 | 2.143 | 1.841 | 2.004 | 2.105 | 2.162 |
| x4 | 1.708 | 1.722 | 1.997 | 1.919 | 1.993 | 3.892 | 3.582 | 3.274 | 2.686 | 2.783 | 2.423 |
| x5 | 1.699 | 1.865 | 2.009 | 2.165 | 2.143 | 3.582 | 4.259 | 3.430 | 2.712 | 2.724 | 2.286 |
| x6 | 1.714 | 1.759 | 1.938 | 1.964 | 1.841 | 3.274 | 3.430 | 3.770 | 2.682 | 2.874 | 2.324 |
| x1 | 2.202 | 2.145 | 2.270 | 2.181 | 2.004 | 2.686 | 2.712 | 2.682 | 4.711 | 4.445 | 3.971 |
| x2 | 2.288 | 2.260 | 2.453 | 2.491 | 2.105 | 2.783 | 2.724 | 2.874 | 4.445 | 5.459 | 4.361 |
| x3 | 2.113 | 2.216 | 2.460 | 2.303 | 2.162 | 2.423 | 2.286 | 2.324 | 3.971 | 4.361 | 4.801 |

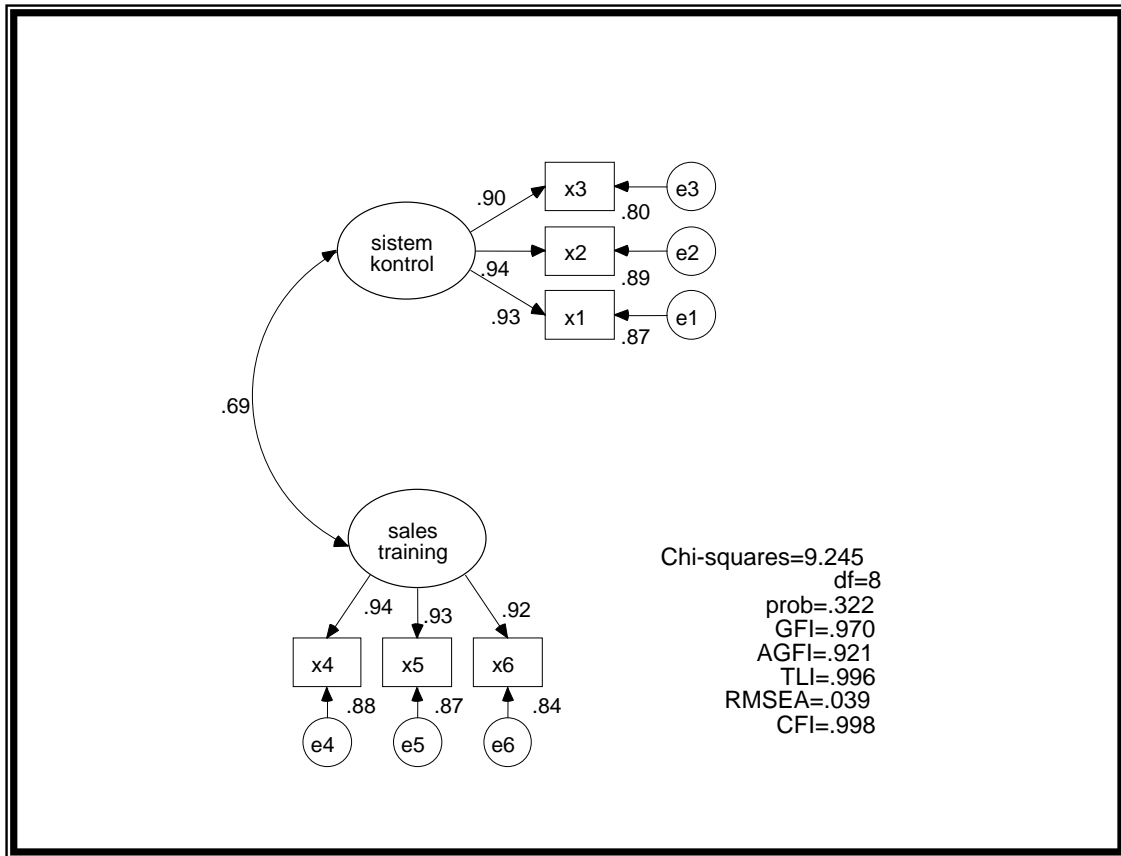
Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *Structural Equation Model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

4.3.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen disajikan seperti pada Gambar 4.4, Tabel 4.3, dan Tabel 4.4 sebagai berikut:

Gambar 4.4
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.3
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 9.245 df=8(≤ 15.507) | Baik |
| Significance Probability | ≥ 0.05 | 0.322 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.061 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.970 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.921 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.996 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.998 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.4
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

| | | | Estimate Unstandardized | S.E. | C.R. | P | Estimate Standardized |
|----|------|----------------|--------------------------------|-------------|-------------|----------|------------------------------|
| x3 | <--- | sistem_kontrol | 1.000 | | | | 0.897 |
| x2 | <--- | sistem_kontrol | 1.122 | 0.072 | 15.591 | 0.000 | 0.943 |
| x1 | <--- | sistem_kontrol | 1.031 | 0.068 | 15.059 | 0.000 | 0.933 |
| x6 | <--- | sales_training | 1.000 | | | | 0.916 |
| x5 | <--- | sales_training | 1.082 | 0.067 | 16.208 | 0.000 | 0.933 |
| x4 | <--- | sales_training | 1.041 | 0.064 | 16.355 | 0.000 | 0.939 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.322 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4 dan dengan melihat faktor *loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-

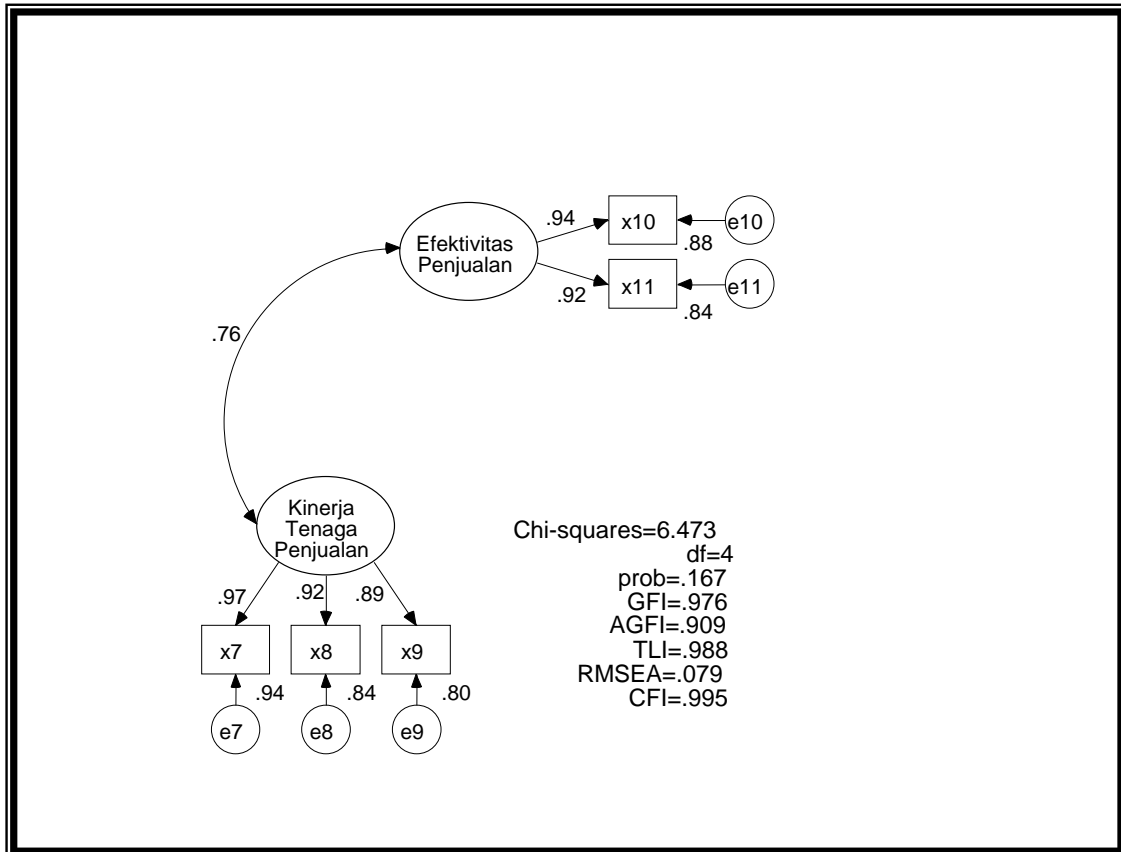
variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.2 *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.5, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 sebagai berikut:

Gambar 4.5
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 6.473 df=4(≤ 9.49) | Baik |
| Significance Probability | ≥ 0.05 | 0.167 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.079 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.976 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.909 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.988 | Baik |

| | | | |
|-----|-------------|-------|------|
| CFI | ≥ 0.95 | 0.995 | Baik |
|-----|-------------|-------|------|

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.6
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

| | | | Estimate Unstandardized | S.E. | C.R. | P | Estimate Standardized |
|-----|------|--------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------------------------------|
| x9 | <--- | Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.000 | | | | 0.895 |
| x8 | <--- | Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.006 | 0.069 | 14.546 | 0.000 | 0.916 |
| x7 | <--- | Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.135 | 0.068 | 16.614 | 0.000 | 0.967 |
| x10 | <--- | Efektivitas_Penjualan | 1.000 | | | | 0.937 |
| x11 | <--- | Efektivitas_Penjualan | 1.039 | 0.080 | 12.975 | 0.000 | 0.918 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.167 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.6 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-

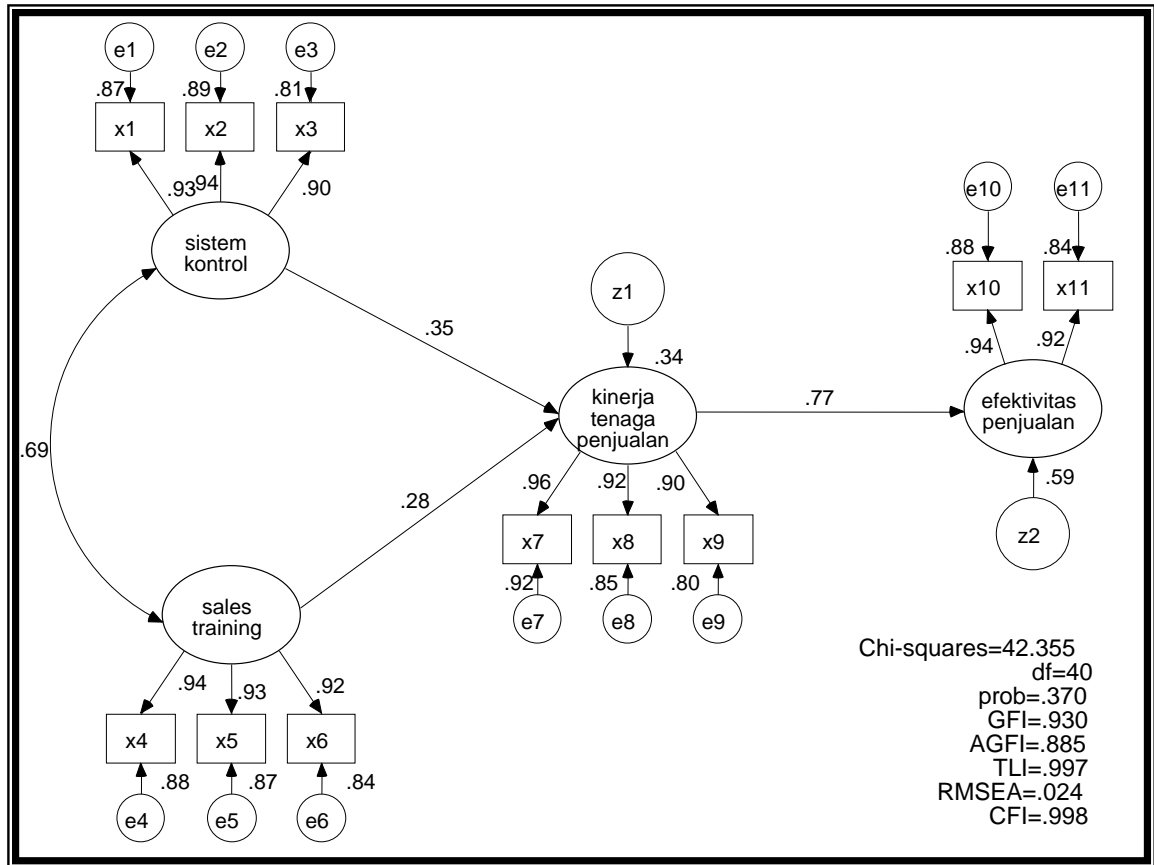
variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.3 *Structural Equation Model* (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM disajikan pada Gambar 4.6, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.6
Structural Equation Model



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Keterangan:

- X1 : Pengawasan kepada tenaga penjual
- X2 : Pengarahan kepada tenaga penjual
- X3 : Pengevaluasian kepada tenaga penjual
- X4 : Manfaat *sales training*
- X5 : Intensitas *training*
- X6 : Aplikasi *Training* dalam pekerjaan
- X7 : Kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial
- X8 : Kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi
- X9 : Kemampuan menambah jumlah nasabah
- X10 : Volume penjualan
- X11 : Pertumbuhan penjualan

Tabel 4.7
Regression Weights Structural Equation Model

| | | | Estimate Unstandardized | S.E. | C.R. | P | Estimate Standardized |
|--------------------------|------|--------------------------|------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------------------------------|
| kinerja_tenaga_penjualan | <--- | sistem_kontrol | 0.343 | 0.125 | 2.751 | 0.006 | 0.348 |
| kinerja_tenaga_penjualan | <--- | sales_training | 0.310 | 0.138 | 2.243 | 0.025 | 0.283 |
| efektivitas_penjualan | <--- | kinerja_tenaga_penjualan | 0.785 | 0.087 | 8.983 | 0.000 | 0.766 |
| x3 | <--- | sistem_kontrol | 1.000 | | | | 0.899 |
| x2 | <--- | sistem_kontrol | 1.118 | 0.071 | 15.689 | 0.000 | 0.943 |
| x1 | <--- | sistem_kontrol | 1.027 | 0.068 | 15.143 | 0.000 | 0.932 |
| x6 | <--- | sales_training | 1.000 | | | | 0.916 |
| x5 | <--- | sales_training | 1.083 | 0.067 | 16.234 | 0.000 | 0.934 |
| x4 | <--- | sales_training | 1.041 | 0.064 | 16.359 | 0.000 | 0.938 |
| x9 | <--- | kinerja_tenaga_penjualan | 1.000 | | | | 0.896 |
| x8 | <--- | kinerja_tenaga_penjualan | 1.009 | 0.069 | 14.708 | 0.000 | 0.920 |
| x7 | <--- | kinerja_tenaga_penjualan | 1.126 | 0.068 | 16.593 | 0.000 | 0.962 |
| x10 | <--- | efektivitas_penjualan | 1.000 | | | | 0.939 |
| x11 | <--- | efektivitas_penjualan | 1.034 | 0.079 | 13.065 | 0.000 | 0.916 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.8
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 42.355 df=40(≤ 55.758) | Baik |
| Significance Probability | ≥ 0.05 | 0.370 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.024 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.930 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.885 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.997 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.998 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.370 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 42.355, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.3.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.3.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.3.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.3.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 11 parameter. Penelitian ini menggunakan 101 sampel tenaga penjualan Bank ABN AMRO di Kota Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

4.3.6.1.2 *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariat* maupun *multivariat* yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya

lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

4.3.6.1.2.1 *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariat* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk *sampel* besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai $Z\text{-score} \geq 3.00$ akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000, p.94).

Tabel 4.9
Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(X1) | 101 | -2.64638 | 1.47979 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X2) | 101 | -2.18426 | 1.64874 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X3) | 101 | -2.11331 | 1.97392 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X4) | 101 | -2.28706 | 2.25210 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X5) | 101 | -2.36770 | 1.48936 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X6) | 101 | -2.47095 | 2.14115 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X7) | 101 | -2.22962 | 1.26850 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X8) | 101 | -2.42048 | 1.77841 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X9) | 101 | -2.52064 | 1.60776 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X10) | 101 | -2.62439 | 1.59786 | .0000000 | 1.0000000 |
| Zscore(X11) | 101 | -2.14082 | 1.83874 | .0000000 | 1.0000000 |
| Valid N (listwise) | 101 | | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Dari Tabel 4.9 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariat*.

4.3.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariat*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak *mahalanobis* pada tingkat $p < 0.001$ dengan 11 indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (11, 0.001) = 31.264$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 31.264 merupakan *multivariate outliers*. Dari analisis AMOS 4.01 tidak ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 31.264. Dengan demikian, tidak terdapat *outlier multivariate*.

4.3.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model

regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Assessment of Normality

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|-----------------|------------|------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| x11 | 1.000 | 10.000 | -0.126 | -0.515 | -0.828 | -1.699 |
| x10 | 1.000 | 10.000 | -0.439 | -1.801 | -0.303 | -0.622 |
| x7 | 2.000 | 10.000 | -0.485 | -1.991 | -0.864 | -1.772 |
| x8 | 1.000 | 10.000 | -0.491 | -2.014 | -0.642 | -1.318 |
| x9 | 1.000 | 10.000 | -0.276 | -1.131 | -0.458 | -0.939 |
| x4 | 1.000 | 10.000 | -0.183 | -0.751 | -0.862 | -1.769 |
| x5 | 2.000 | 10.000 | -0.300 | -1.229 | -0.824 | -1.690 |
| x6 | 1.000 | 10.000 | -0.243 | -0.998 | -0.708 | -1.452 |
| x1 | 1.000 | 10.000 | -0.427 | -1.751 | -0.289 | -0.593 |
| x2 | 1.000 | 10.000 | -0.290 | -1.192 | -0.573 | -1.176 |
| x3 | 1.000 | 10.000 | -0.379 | -1.555 | -0.362 | -0.743 |
| Multivariate | | | | | 11.577 | 3.434 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut normal.

4.3.6.1.4 Evaluasi atas *Multikolinearitas* dan *Singularitas*

Untuk melihat apakah terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya *multikolinearitas* atau *singularitas* sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS 4.01 untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} =$$

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *multikolinearitas* atau *singularitas* dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.3.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa *fit indeks* untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS 4.01 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.11
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

| Goodness of Fit Index | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|----------------------|----------------------------------|-----------------------|
| χ^2 – Chi-square | Diharapkan kecil | 42.355 df=40(≤ 55.758) | Baik |
| Significance Probability | ≥ 0.05 | 0.370 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.024 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.930 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.885 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.997 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.998 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.11 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.3.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x11 | 0.000 | 0.000 | -0.003 | -0.186 | 0.138 | 0.391 | 0.228 | 0.541 | 0.910 | 0.722 | 0.822 |
| x10 | 0.000 | 0.000 | -0.154 | 0.135 | 0.104 | 0.558 | 0.713 | 0.788 | 0.965 | 0.830 | 1.191 |
| x7 | -0.003 | -0.154 | 0.000 | 0.023 | 0.037 | -0.237 | -0.369 | -0.191 | -0.234 | -0.271 | 0.225 |
| x8 | -0.186 | 0.135 | 0.023 | 0.000 | -0.110 | 0.051 | 0.399 | 0.316 | 0.060 | 0.268 | 0.406 |
| x9 | 0.138 | 0.104 | 0.037 | -0.110 | 0.000 | 0.245 | 0.386 | 0.079 | -0.246 | -0.389 | 0.166 |
| x4 | 0.391 | 0.558 | -0.237 | 0.051 | 0.245 | 0.000 | 0.027 | -0.040 | 0.239 | -0.025 | -0.155 |
| x5 | 0.228 | 0.713 | -0.369 | 0.399 | 0.386 | 0.027 | 0.000 | 0.005 | 0.079 | -0.329 | -0.605 |
| x6 | 0.541 | 0.788 | -0.191 | 0.316 | 0.079 | -0.040 | 0.005 | 0.000 | 0.443 | 0.357 | -0.159 |
| x1 | 0.910 | 0.965 | -0.234 | 0.060 | -0.246 | 0.239 | 0.079 | 0.443 | 0.000 | -0.013 | -0.019 |
| x2 | 0.722 | 0.830 | -0.271 | 0.268 | -0.389 | -0.025 | -0.329 | 0.357 | -0.013 | 0.000 | 0.035 |
| x3 | 0.822 | 1.191 | 0.225 | 0.406 | 0.166 | -0.155 | -0.605 | -0.159 | -0.019 | 0.035 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

4.4 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.4.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil standard loading data:

$$\text{Sistem kontrol} = 0.90 + 0.94 + 0.93 = 2.77$$

$$\text{Sales Training} = 0.92 + 0.94 + 0.93 = 2.79$$

$$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = 0.96 + 0.92 + 0.90 = 2.78$$

$$\text{Efektivitas Penjualan} = 0.94 + 0.92 = 1.86$$

Hasil measurement error data:

$$\text{Sistem kontrol} = 0.19 + 0.11 + 0.13 = 0.43$$

$$\text{Sales Training} = 0.12 + 0.13 + 0.16 = 0.41$$

$$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = 0.12 + 0.15 + 0.20 = 0.47$$

$$\text{Efektivitas Penjualan} = 0.12 + 0.16 = 0.28$$

Perhitungan reliabilitas data:

$$\text{Sistem Kontrol} = \frac{2.77^2}{2.77^2 + 0.43} = 0.95$$

$$\text{Sales Training} = \frac{2.79^2}{2.79^2 + 0.41} = 0.95$$

$$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = \frac{2.78^2}{2.78^2 + 0.47} = 0.94$$

$$\text{Efektivitas Penjualan} = \frac{1.86^2}{1.86^2 + 0.28} = 0.93$$

Dari pengukuran reliabilitas data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61):

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

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Hasil *square standardized loading data*:

| | | |
|--------------------------|------------------------------|--------|
| Sistem kontrol | = $0.90^2 + 0.94^2 + 0.93^2$ | = 2.55 |
| <i>Sales Training</i> | = $0.92^2 + 0.94^2 + 0.93^2$ | = 2.59 |
| Kinerja Tenaga Penjualan | = $0.96^2 + 0.92^2 + 0.90^2$ | = 2.58 |
| Efektivitas Penjualan | = $0.94^2 + 0.92^2$ | = 1.73 |

Perhitungan *variance extract* data:

$$\text{Sistem Kontrol} = \frac{2.55}{2.55 + 0.43} = 0.85$$

$$\text{Sales Training} = \frac{2.59}{2.59 + 0.41} = 0.86$$

$$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = \frac{2.58}{2.58 + 0.47} = 0.85$$

$$\text{Efektivitas Penjualan} = \frac{1.73}{1.73 + 0.28} = 0.86$$

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50.

Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan. Tabel 4.13 pengujian hipotesis dalam analisis AMOS 4.01 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Estimasi Parameter Regression Weights

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|--------------------------|------|--------------------------|-----------------|-------------|-------------|----------|
| kinerja_tenaga_penjualan | <--- | sistem_kontrol | 0.348 | 0.125 | 2.751 | 0.006 |
| kinerja_tenaga_penjualan | <--- | sales_training | 0.283 | 0.138 | 2.243 | 0.025 |
| efektivitas_penjualan | <--- | kinerja_tenaga_penjualan | 0.766 | 0.087 | 8.983 | 0.000 |

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hipotesis 1: Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.751 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.006 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2: Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan antara *sales training* dengan kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.243 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai P sebesar 0.025 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3: Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan antara kinerja tenaga penjualan dengan efektivitas penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 8.983 yang

memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Kesuksesan perbankan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perbankan dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan dalam untuk meningkatkan efektivitas penjualan pada Bank ABN AMRO di Semarang. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal antara lain : Challagalla dan Shervani (1997, p.83); Plank, Reid dan Pullins (1999, p.63), Doney dan Canon (1997, p.35); Adel I El – Ansary (1993, p.65); Baldauf *et al.*(2001, p.113); Cravens *et al* (1993, p.47);Roman *et al.* (2002); Dubinsky (1996); Sengupta *et al.* (2002). Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan tiga hipotesis penelitian yaitu (hipotesis 1) semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, (hipotesis 2) semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, (hipotesis 3) semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan penyebaran kuesioner pada tenaga penjualan *funding* yang menjual jasa produk Bank

ABN AMRO di Semarang. Wawancara dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka untuk setiap indikator untuk memperoleh opini atau pendapat tentang indikator-indikator penelitian.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 101 tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 4.01. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covarians* $\leq \pm 2.58$. Sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya adalah 9.2150e+001.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kinerja tenaga penjualan dan yang mempengaruhi efektivitas penjualan memenuhi kriteria *goodness – of – fit* yaitu *chi square* = (42.355); GFI = (0.930) ; AGFI = (0.885) ; TLI = (0.997) ; CFI = (0.998) ; RMSEA = (0.024). Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2.751 dengan

Probabilitas (P) sebesar 0.006, sedangkan nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kinerja tenaga penjualan dengan *sales training* sebesar 2.243 dengan Probabilitas (P) sebesar 0.025. Selain itu dari hasil pengolahan data juga diperoleh nilai *Critical Ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kinerja tenaga penjualan dengan efektivitas penjualan sebesar 8.983 dengan Probabilitas (P) sebesar 0.000.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji ketiga hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan peneliti atas ketiga hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H1 : Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi "Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan" dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1997, p.83); Baldauf *et al.*(2001, p.113); Cravens *et al* (1993, p.47); Sengupta *et al.* (2002); Anderson dan

Oliver (1987, p.76). Bahwa semakin baik sistem kontrol yang dilakukan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Indikator-indikator dari sistem kontrol antara lain mengawasi, mengarahkan, dan mengevaluasi para tenaga penjualan. Sementara faktor kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang *high risk*, dan kemampuan menambah jumlah nasabah.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan Bank ABN AMRO di Semarang. Dalam penelitian ternyata diketahui bahwa sistem kontrol yang dilakukan oleh Bank ABN AMRO di Semarang ini merupakan sarana membentuk hubungan yang baik dan mengupayakan suatu produktivitas tenaga penjualan, sehingga manajer harus lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan dengan proporsi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan.

5.2.2 Hubungan antara Variabel *Sales Training* dengan Kinerja Tenaga Penjualan

H2 : Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi ”Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja

tenaga penjualan.” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky (1996); Christiansen *et al.* (1996); Roman *et al.* (2002). Bahwa semakin baik *sales training* yang dilakukan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Indikator-indikator dari *sales training* antara lain manfaat *sales training*, intensitas *training*, dan aplikasi *training* dalam pekerjaan. Sementara faktor kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang *high risk*, dan kemampuan menambah jumlah nasabah.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan Bank ABN AMRO di Semarang. Dalam penelitian ternyata diketahui bahwa sistem kontrol yang dilakukan oleh Bank ABN AMRO di Semarang ini merupakan sarana untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas para tenaga penjualan.

5.2.3 Hubungan antara Variabel Kinerja Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan

H3 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi ”Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi

efektivitas penjualan.” dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baldauf *et al.*(2001, p.113); Cravens *et al* (1993, p.47); Sengupta *et al.* (2002); Roman *et al.* (2002). Bahwa semakin baik kinerja tenaga penjualan yang dilakukan akan meningkatkan efektivitas penjualan.

Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan antara lain kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang *high risk*, dan kemampuan menambah jumlah nasabah. Sementara faktor efektivitas penjualan dibentuk oleh indikator-indikator volume penjualan dan pertumbuhan penjualan

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan Bank ABN AMRO di Semarang. Dalam penelitian ternyata diketahui bahwa tujuan utama dari pengaturan kinerja tenaga penjualan adalah untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perbankan. Kesemuanya dari hasil kinerja tenaga penjualan yang berpengaruh terhadap efektivitas penjualan juga harus memperhatikan faktor lain yang berada diluar kendali tenaga penjualan seperti persaingan, potensi pasar, dan perubahan pasar.

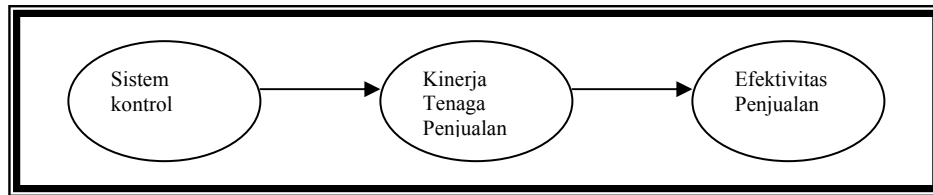
5.3 Kesimpulan terhadap Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep-konsep manajemen tenaga penjualan mengenai pengaruh sistem kontrol, *sales training*, kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan melalui tenaga penjualan mereka. Uraian

pada bab I mengemukakan permasalahan penelitian yaitu bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan. Ada dua proses untuk meningkatkan efektivitas penjualan, yaitu :

1. **Pertama**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti disajikan dalam gambar berikut ini :

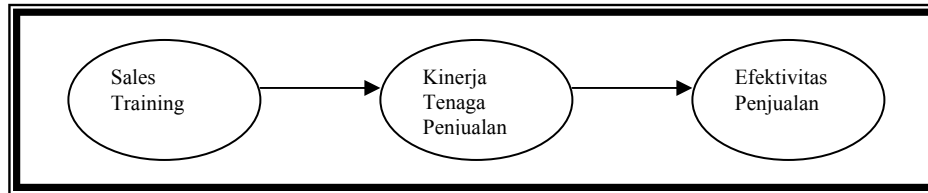
Gambar 5.1
Proses 1



Dengan semakin baiknya sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer dengan melalui pengawasan, pengarahan dan pengevaluasian kepada para tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi, dan kemampuan menambah jumlah nasabah. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan.

2. **Kedua**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya *sales training* yang diadakan oleh perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti disajikan dalam gambar berikut ini :

Gambar 5.2
Proses 2



Dengan semakin baiknya *sales training* yang diadakan perusahaan melalui pemberian *training* yang bermanfaat, pengadaan training yang sesuai dengan kebutuhan, dan adanya kesesuaian *training* dengan aplikasi tenaga penjualan di lapangandapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi, dan kemampuan menambah jumlah nasabah. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan.

Pada penelitian ini menemukan paling sedikitnya terdapat dua proses dasar seperti yang disimpulkan diatas yang dapat dilaksanakan untuk dapat menghasilkan dampak yang baik bagi efektivitas penjualan perusahaan.

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 membagikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting sebagai berikut.

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori sistem kontrol dan *sales training* pada tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan mendukung secara empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (sistem kontrol dan *sales training* pada tenaga penjualan). Selanjutnya kinerja tenaga penjualan berpengaruh terhadap efektivitas penjualan. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dengan demikian sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian semakin semakin tinggi sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor sistem kontrol kepada tenaga penjualan (Challagalla dan Shervani (1997, p.83); Baldauf *et al.*(2001, p.113); Cravens *et al* (1993, p.47); Sengupta *et al.* (2002); Anderson dan Oliver (1987, p.76)).
2. Semakin baik *sales training* maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, dengan demikian *sales training* berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian semakin semakin tinggi *sales training* yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian

sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor *sales training* (Dubinsky (1996); Christiansen *et al.* (1996); Roman *et al.* (2002)).

3. Semakin baik kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan, dengan demikian kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektivitas penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor kinerja tenaga penjualan (Baldauf *et al.*(2001, p.113); Cravens *et al* (1993, p.47); Sengupta *et al.* (2002); Roman *et al.* (2002)).

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

| No. | Pernyataan | Implikasi Teoritis |
|-----|---|--|
| 1. | Semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan | Mendukung secara empiris teori: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Challagalla dan Shervani, 1997, yaitu sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. ▪ Baldauf <i>et al.</i>, 2001, yaitu sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan di Austria terhadap kinerja tenaga penjualan dan pengaruhnya tidak signifikan di United Kingdom. ▪ Cravens <i>et al.</i>, 1993, yaitu adanya hubungan yang signifikan positif antara sistem kontrol dan kinerja tenaga penjualan. ▪ Anderson dan Oliver, 1987, yaitu sistem kontrol memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. |
| 2. | Semakin baik <i>sales training</i> maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. | Mendukung secara empiris teori : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dubinsky, 1996, yaitu adanya hubungan yang signifikan positif antara <i>sales training</i> dan kinerja tenaga penjualan. ▪ Christiansen <i>et al.</i>, 1996, yaitu <i>sales training</i> berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. ▪ Roman <i>et al.</i>, 2002, yaitu semakin baik <i>sales training</i> maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. |
| 3. | Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. | Mendukung secara empiris teori: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baldauf <i>et al.</i>, 2001, yaitu kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. ▪ Cravens <i>et al.</i>, 1993, adanya hubungan yang signifikan positif antara kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan. ▪ Roman <i>et al.</i>, 2002, yaitu semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan. |

Sumber : Jurnal yang relevan terhadap penelitian ini

5.5 Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari penjelasan diatas diketahui bahwa sistem kontrol mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja tenaga penjualan. Sedangkan indikator yang berperan paling besar dalam sistem kontrol adalah pengarahan kepada tenaga penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan perlu memfokuskan pengarahan yang harus dilakukan oleh manajer penjualan untuk mengarahkan para tenaga penjualan dalam hal menyesuaikan jenis produk dengan karakter nasabah, membantu para tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan bersikap menghadapi pelanggan, selain itu manajer juga harus mengarahkan para tenaga penjualan untuk mengikuti *training-training* yang diadakan oleh perusahaan. Dari data responden 60.4% manager mengarahkan para tenaga penjualan 1 hingga 5 kali dalam sebulan dan 39.6% diperoleh data manajer mengawasi para tenaga penjualan 6 hingga 10 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengarahannya kepada para tenaga

penjualan menjadi 10 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan lebih dapat ditingkatkan. Hal berikutnya yang dapat dilakukan adalah mengawasi penggunaan waktu di lapangan, mereview secara teratur '*sales daily report*', mengawasi dalam membuat *appointment* dengan nasabah, mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau *gift* kepada nasabah, dan mengawasi aktifitas sehari-hari. . Dari data responden 57.42% manager mengawasi para tenaga penjualan 1 hingga 3 kali dalam sebulan dan 42.58% diperoleh data manajer mengawasi para tenaga penjualan 4 hingga 6 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengawasannya kepada para tenaga penjualan menjadi 6 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan lebih dapat ditingkatkan. Kemudian manajer harus mengevaluasi *calls* yang dilakukan oleh para tenaga penjualan. *Calls* tersebut dikelompokkan menjadi calon nasabah '*hot*' dan calon nasabah '*cold*'. Calon nasabah '*hot*' merupakan calon nasabah yang sangat tertarik dengan produk yang ditawarkan dan dalam waktu dekat diperkirakan akan menjadi nasabah, sedangkan calon nasabah '*cold*' merupakan calon nasabah yang agak tertarik dengan produk yang ditawarkan dan dalam waktu tertentu diharapkan akan menjadi nasabah. Selain mengevaluasi *calls*, manajer juga harus mengevaluasi kualitas presentasi dan hasil penjualan para tenaga penjualan. Dari data responden 55.45% manager mengevaluasi para tenaga penjualan 1 hingga 2 kali dalam sebulan dan 44.55% diperoleh data manajer mengevaluasi para tenaga

penjualan 3 hingga 4 kali dalam sebulan. Untuk itu para manajer dapat meningkatkan pengevaluasiannya kepada para tenaga penjualan menjadi 4 kali sebulan sehingga kinerja tenaga penjualan lebih dapat ditingkatkan.

2. *Sales training* akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan pada perusahaan melalui tiga indikator, dimana yang paling besar adalah manfaat *training*, diikuti dengan intensitas *training*, dan aplikasi *training* dalam pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan harus memperhatikan para tenaga penjualan dengan memberikan *training-training* yang bermanfaat, misalnya *training Wapert* ini para tenaga penjualan akan memperoleh sertifikat sehingga mereka diperbolehkan untuk menjual produk-produk Reksadana, *training Ilearning* bermanfaat untuk memberikan pengetahuan ekonomi secara makro dan mengenai sejarah Bank ABN AMRO, *training Boot Camp* bermanfaat untuk memperkenalkan Reksadana dan jenis-jenis Reksadana, *Training produk baik* secara langsung maupun *conference call* untuk menambah *product knowledge* para tenaga penjualan, *training Roll Play* berfungsi untuk mengajarkan para tenaga penjualan bagaimana meyakinkan nasabah, *training motivasi* dilakukan untuk meningkatkan semangat jual para tenaga penjualan, *training Treasury* bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan pergerakan kurs mata uang yang ada di dunia, *training mengenai derajat persaingan* bermanfaat untuk mengetahui perkembangan dan produk-produk yang dijual oleh bank-bank pesaing. Dari

data diketahui bahwa 2.8% responden mengikuti 1 kali *training*/bulan, 15.89% responden mengikuti 2 kali *training*/bulan, dan 81.31% mengikuti 3 kali *training*/bulan. Dengan demikian manager dapat menyarankan para tenaga penjualan untuk mengikuti *training-training* yang diadakan oleh perusahaan. Diikutinya *training-training* yang diadakan perusahaan oleh para tenaga penjualan, dan adanya kesesuaian antara *training* yang diberikan dengan pekerjaan mereka, akan sangat membantu para tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Untuk mencapai efektivitas penjualan maka perusahaan harus dapat memelihara dan mengkoordinasikan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki. Indikator kinerja tenaga penjualan yang memiliki pengaruh yang paling besar adalah kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan harus memperhatikan pengevaluasian *calls* oleh manajer yang selanjutnya dikelompokkan menjadi calon nasabah 'hot' dan 'cold', sehingga dapat membantu para tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan yang potensial. Hal selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah kemampuan para tenaga penjualan menjual produk yang *high risk*. Hal ini manajemen perusahaan harus memperhatikan *training-training* yang diberikan sehingga dapat membantu para tenaga penjualan untuk memotivasi mereka dan dapat meyakinkan kepada nasabah meskipun produk tersebut *high risk*. Kemudian kemampuan para tenaga penjualan untuk

menambah jumlah nasabah harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan untuk terus ditingkatkan dengan melalui sistem kontrol dan *sales training* yang ada.

4. Untuk efektivitas penjualan, indikator yang paling mempengaruhi adalah volume penjualan. Dengan meningkatnya volume penjualan maka perusahaan akan mendapat keuntungan sesuai dengan apa yang telah ditargetkan dengan terpenuhinya peningkatan volume penjualan. Kemudian diikuti dengan pertumbuhan penjualan, maka kedepannya perusahaan akan mengalami peningkatan keuntungan yang sesuai yang diharapkan, yaitu meningkatnya efektivitas penjualan.

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

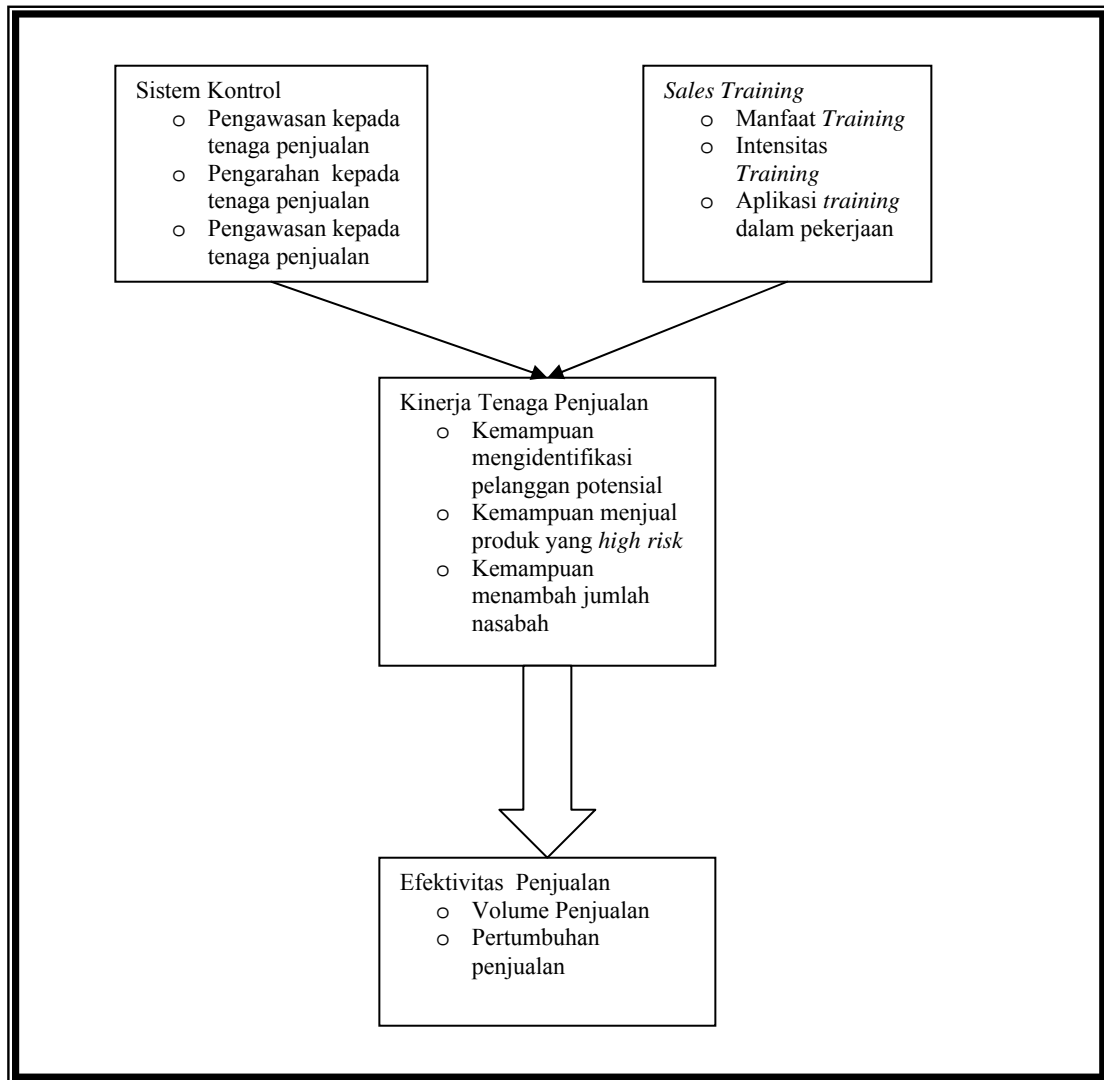
| No. | Pernyataan | Implikasi Manajerial |
|-----|--|--|
| 1. | Sistem kontrol berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. | <p><u>Pengarahan</u> : mengarahkan para tenaga penjualan dalam hal menyesuaikan jenis produk dengan karakter nasabah, membantu para tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan bersikap menghadapi pelanggan, selain itu manajer juga harus mengarahkan para tenaga penjualan untuk mengikuti training-training yang diadakan oleh perusahaan. Manajer dapat meningkatkan pengarahannya kepada para tenaga penjualan hingga 10 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualan</p> <p><u>Pengawasan</u> : mengawasi penggunaan waktu di lapangan, mereview secara teratur '<i>sales daily report</i>', mengawasi dalam membuat <i>appointment</i> dengan nasabah, mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau <i>gift</i> kepada nasabah, dan mengawasi aktifitas sehari-hari. Manajer sebaiknya meningkatkan pengawasan hingga 6 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</p> <p><u>Evaluasi</u> : mengevaluasi <i>calls</i>, mengevaluasi kualitas presentasi dan hasil penjualan para tenaga penjualan. Manajer sebaiknya meningkatkan pengevaluasian hingga 4 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualan.</p> |
| 2. | <i>Sales training</i> berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. | <p><u>Manfaat Training</u> : Pengadaan <i>training</i> yang bermanfaat para tenaga penjualan akan sangat membantu para tenaga penjualan dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan mereka..</p> <p><u>Intensitas Training</u> : Pihak manajemen perlu mengadakan penilaian kebutuhan <i>training</i> agar training yang diberikan perusahaan benar-benar dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja para tenaga penjualan.</p> <p><u>Aplikasi Training</u> : Adanya kesesuaian antara <i>training</i> yang diberikan oleh perusahaan dengan kebutuhan para tenaga penjualan di lapangan akan meningkatkan kinerja para tenaga penjualan.</p> |
| 3. | Kinerja tenaga penjualan berpengaruh terhadap efektivitas penjualan. | <p><u>Kemampuan mengidentifikasi pelanggan yang potensial</u> : Kemampuan tenaga penjualan yang telah teruji akan mampu mengidentifikasi pelanggan yang potensial.</p> <p><u>Kemampuan menjual produk yang high risk</u> : Tenaga penjualan yang telah mempunyai <i>skill</i> yang tinggi melalui <i>training</i> diharapkan dapat menjual produk yang <i>high risk</i>.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <u>Kemampuan menambah jumlah nasabah</u> : Dengan adanya sistem kontrol dan <i>training</i> diharapkan dapat meningkatkan kemampuan para tenaga penjualan dalam menambah jumlah nasabah. |
|--|--|--|

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Selain implikasi manajerial yang telah dipaparkan, berikut ini peneliti mengajukan *Framework* atas kebijakan dari program manajemen penjualan yang diterapkan pada Bank ABN AMRO di Semarang, seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 5.3
Framework Proses Meningkatkan Efektivitas Penjualan
Pada Bank ABN AMRO di Semarang



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Framework diatas mengemukakan pentingnya sistem kontrol dan *sales training* yang dikoordinasikan dalam pelaksanaan program manajemen penjualan bagi pengembangan tenaga penjualan dalam memperoleh kinerja tenaga penjualan

yang dimiliki oleh suatu perbankan. Pengembangan tenaga penjualan sangat erat pengaruhnya dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu mencapai efektivitas penjualan. Tenaga penjualan merupakan suatu asset yang melibatkan seluruh pengambilan keputusan yang diambil dan aktifitas penjualan.

Salah satu yang penting dalam mencapai kinerja tenaga penjualan melalui sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer melalui program pengawasan yang tepat sebagai pengendali kerja para tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan sehingga aturan dan sistem kerja bisa berjalan sesuai dengan rencana awal maupun pengarahan kerja dari manajer, program-program kerja yang sudah dipaparkan kepada tenaga penjualan melalui pengarahan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung akan membuat tenaga penjualan mantap dan termotivasi bekerja lebih baik, yang tidak kalah pentingnya adalah manajer melakukan evaluasi atas semua yang dilakukan oleh tenaga penjualan sebagai kriteria untuk melihat program penjualan sudah selesai dilaksanakan atau harus dibenahi sebagai sarana mendukung suksesnya program penjualan.

Selain sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer, juga perlu diberikan *sales training* kepada para tenaga penjualan. *Sales training* yang diikuti oleh para tenaga penjualan akan memberikan manfaat bagi mereka. Manfaat itu diantaranya dapat meningkatkan pengetahuan mereka mengenai produk-produk yang mereka jual, meningkatkan pengetahuan mereka mengenai perekonomian makro, dapat meningkatkan kualitas komunikasi mereka untuk meyakinkan calon nasabah,

meningkatkan motivasi para tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan diikutinya *training-training* yang diadakan oleh perusahaan untuk para tenaga penjualan akan meningkatkan kemampuan dan produktivitas para tenaga penjualan. Adanya kesesuaian antara aplikasi dari *training* yang diberikan dengan pekerjaan yang dilakukan para tenaga penjualan akan sangat membantu para tenaga penjualan dalam memasarkan produk, sehingga kinerja para tenaga penjualan tersebut dapat ditingkatkan.

Kemudian berdasarkan pengamatan dan penelitian kegiatan manajemen penjualan seperti diharapkan dapat membangun kinerja tenaga penjualan sehingga diperoleh :

1. kinerja tenaga penjualan yang mampu mengidentifikasi pelanggan potensial
2. kinerja tenaga penjualan yang mampu menjual produk yang *high risk*
3. kinerja tenaga penjualan yang mampu menambah jumlah nasabah

Setelah proses meningkatkan efektivitas penjualan berjalan dan sesuai dengan program yang telah ditetapkan maka selanjutnya program manajemen penjualan yang akan diambil, merupakan relevansi dari hasil kinerja tenaga penjualan yang selanjutnya menjadikan perusahaan semakin kuat yang didukung oleh efektivitas penjualannya melalui hasil dari :

1. volume penjualan yang meningkat
2. pertumbuhan penjualan yang meningkat

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan pada Bank ABN AMRO di Semarang. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang, yaitu variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas, yaitu 4 variabel laten dan 11 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada. Sedangkan pada jurnal acuan Baldauf *et al.* (2001) digunakan 6 variabel laten dan 26 indikator. Pada variabel laten efektivitas penjualan perusahaan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri, sehingga cara penilaian tersebut ada potensi bias dalam data yang dihasilkan.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan serta hubungannya terhadap efektivitas penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi kinerja tenaga penjualan ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga penelitian dapat dikembangkan lebih baik untuk peneliti di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, E. and Oliver, R. L, 1987, "Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 51, p.76-88.
- Baldauf, Artur, David W Cravens, 2002, "The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11/12, p.1367-1388.
- Barker, A. Tansu, 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance". **Canadian Journal of Administrative Sciences**.
- Boorom M. L; Goolsby J.R; Ramsey R.P, 1998, "Relational communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 1, p.16-30.
- Challagalla, Goutam N., Tasadduq A Shervani, 1996, "Dimensions and types of supervisory control : effects on salesperson performance and satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60, p.89-105.
- Christiansen, T., K. R Evans, J. L Schlater, Wolfe W. G, 1996, "Training Differences between Service and Good Firms : Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment", **Journal of Professional Services Marketing**, Vol. 15, No. 1.
- Cravens, D. W., *et al*, "Behaviour-Based and Outcome-based Salesforce Control System", **Journal of Marketing**, Vol.57, Oktober, pp.47-59.
- Dubinsky, A. I, 1996, "Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 16, No. 3, p.225-237.
- Doney, Patricia M and Joseph Canon, 1997, "An Examination of The Nature of Trust in Buyer, Sales Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61, April 1997, p.33-51.

- El-Ansary; Noel B. Zabriskie; John M. Browning, 1993, "Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Forces Training", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIII, No. 2, p. 84-90.
- Ferdinand, A, 2002, "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen", BP UNDIP.
- Gomes, Cardoso F, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, J.F.; Anderson R.E., Tatham, R.L.; Black W.C, 1995, "Multivariate Data Analysis", New Jersey, Prentice Hall.
- Henry Simamora, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Badan Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Humpreys, M. A.; Williams, M. R, 1996, "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 16, No. 3.
- Indrianto, Nur; Supomo, 1999, "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen", BPFE Yogyakarta.
- Jaworsky, Bernard J.; Ajay K. Kohli, 1991, "Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII.
- Johlke, Mark C.; Dale F. Duhan, 2001, "Testing Competing Models of Sales Force Communication", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No.4
- John Soeprihanto, 2000, **Manajemen Personalian**, BPFE, Yogyakarta.
- Johnston, Mark W., Greg W. Marshall, **Sales Force Management**, McGraw-Hill
- Krafft, Manfred, 1999, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 63, Juli, pp. 120-134.

- Mulyadi, Johny, Setyawan, 2001, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen** (Sistem Pelipat Ganda Kinerja Peneliti), Salemba Empat, Jakarta.
- Noor, N.; Ameen, T.R.M.A; Wahab, A., 2001, "Determinant of Salesperson Performance", **Journal Strategy Bisnis**, Vol. 6, p.67-80.
- Piercy, F. Nigel; Cravens, David W.; Lane, Nikala, 2001, "Sales Manager Behaviour Control Strategy and Its Consequences : The Impact of Gender Differences", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 1.
- Pilling, Bruce K.; Donthu, Naveen; Henson, Steve, 1999, "Accounting for The Impact of Territory Characteristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 19.
- Plank, Richard E; David A. Reid; Ellen Bolmon Pullins, 1999, "Perceived Trust in Business to Business Sales : A New Measure", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIX, No. 3, p.61-71.
- Rentz, Joseph O.; Shepherd, David C.; Tashchian, Armen; Dabolkar, Pratibha A.; Ladd, Robert T, 2002, "A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 22, No.1.
- Roman, Sergio, Salvador Ruiz, Jose Luis Munuera, 2002, "The Effects of Sales Training on Sales Force Activity", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 12.
- Sengupta, Sanjit, Robert E Krapfel, Michael A Pusateri, 2000, " An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", **Journal of Personal Selling and Sales Management** Vol 20, No. 4.
- Shoemaker, Mary E.; Mark C Johlke, 2002, "An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill : Asking Questions", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 14, No. 1.
- Smith, Kirk; Eli Jones; Edward Blair, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", **Journal of Personal Selling and Management**, Vol. XX, No. 4.

Stathakopoulos, Vlasis, 1996, "Sales Force Control : A Synthesis of Three Theories", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.16, Spring, pp.1-12.

Sujan H., Weitz B. A.; Kumar N., 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol.58, p.39-52.

Topik training apa yang anda ikuti yang dapat membantu menyelesaikan tugas anda?.....

2. Anda sering mengikuti training yang diadakan perusahaan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa kali pelaksanaan training dilakukan dalam setahun?.....

3. Anda mengalami kesesuaian antara yang anda dapatkan melalui training dengan yang anda alami dalam pekerjaan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Apakah training yang anda dapatkan sesuai dengan yang anda alami dalam pekerjaan?.....

III. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

1. Anda mampu mengidentifikasi pelanggan potensial.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah nasabah potensial yang dapat anda identifikasi dalam sebulan?.....

2. Anda mampu menjual produk yang beresiko tinggi.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah produk yang beresiko tinggi yang dapat anda jual dalam sebulan?.....

3. Anda mampu menambah jumlah nasabah yang sudah anda miliki selama ini.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah nasabah baru anda dalam setiap bulannya ?.....

IV. Variabel Efektivitas Penjualan

1. Anda mampu meningkatkan volume penjualan dari nasabah yang anda miliki.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa volume penjualan anda sebulan?.....

2. Anda mampu meningkatkan pertumbuhan penjualan anda dari bulan ke bulan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa persentase pertumbuhan penjualan anda dari bulan ke bulan ?.....

Lampiran 2 : Data Responden

DATA RESPONDEN

| No | x1 | x2 | x3 | x4 | x5 | x6 | x7 | x8 | x9 | x10 | x11 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 1 | 7 | 9 | 9 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 8 | 9 | 8 | 5 | 5 | 7 | 8 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| 3 | 10 | 9 | 10 | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 |
| 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 8 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 6 |
| 6 | 7 | 8 | 7 | 5 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 4 | 7 | 7 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 9 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| 10 | 6 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 6 | 4 |
| 11 | 9 | 8 | 7 | 8 | 10 | 8 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| 12 | 10 | 10 | 9 | 6 | 6 | 7 | 10 | 6 | 4 | 8 | 8 |
| 13 | 6 | 8 | 5 | 6 | 8 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 |
| 14 | 9 | 8 | 6 | 7 | 7 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 |
| 15 | 10 | 10 | 8 | 8 | 8 | 6 | 10 | 9 | 10 | 10 | 10 |
| 16 | 8 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 9 | 8 | 7 | 9 | 8 |
| 17 | 7 | 8 | 6 | 6 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 |
| 18 | 6 | 6 | 5 | 8 | 10 | 9 | 6 | 7 | 8 | 10 | 9 |
| 19 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 8 |
| 20 | 7 | 7 | 8 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 6 |
| 21 | 9 | 8 | 7 | 7 | 8 | 6 | 10 | 8 | 8 | 6 | 7 |
| 22 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 8 | 6 | 5 |
| 23 | 8 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 8 | 7 |
| 24 | 10 | 8 | 8 | 5 | 7 | 6 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 |
| 25 | 8 | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 6 |
| 26 | 9 | 9 | 8 | 5 | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 4 |
| 27 | 10 | 8 | 8 | 3 | 5 | 3 | 5 | 6 | 5 | 8 | 6 |
| 28 | 7 | 6 | 5 | 6 | 8 | 6 | 7 | 7 | 6 | 9 | 7 |
| 29 | 10 | 10 | 7 | 9 | 10 | 8 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|---|----|----|---|----|----|----|----|----|
| 30 | 8 | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 |
| 31 | 5 | 4 | 3 | 7 | 9 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 32 | 6 | 5 | 5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 4 |
| 33 | 9 | 9 | 8 | 8 | 10 | 8 | 10 | 8 | 10 | 9 | 9 |
| 34 | 10 | 10 | 8 | 6 | 8 | 7 | 9 | 9 | 10 | 9 | 8 |
| 35 | 6 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7 |
| 36 | 5 | 4 | 4 | 7 | 7 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 37 | 7 | 8 | 8 | 7 | 9 | 7 | 8 | 8 | 6 | 5 | 4 |
| 38 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 39 | 9 | 9 | 7 | 8 | 10 | 7 | 9 | 7 | 9 | 8 | 6 |
| 40 | 8 | 7 | 5 | 6 | 8 | 8 | 8 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| 41 | 7 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| 43 | 10 | 7 | 8 | 8 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 6 |
| 44 | 8 | 7 | 5 | 7 | 9 | 9 | 7 | 5 | 6 | 7 | 5 |
| 45 | 5 | 5 | 6 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 46 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 47 | 6 | 5 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 9 | 9 | 5 | 4 |
| 48 | 2 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 49 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 50 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 51 | 10 | 9 | 9 | 8 | 10 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| 52 | 7 | 6 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 53 | 6 | 7 | 6 | 8 | 10 | 7 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 |
| 54 | 9 | 8 | 6 | 7 | 9 | 8 | 9 | 9 | 8 | 7 | 5 |
| 55 | 7 | 7 | 5 | 6 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 6 |
| 56 | 8 | 6 | 9 | 5 | 7 | 5 | 6 | 5 | 8 | 5 | 3 |
| 57 | 7 | 8 | 6 | 5 | 3 | 4 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 |
| 58 | 6 | 5 | 4 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 | 9 | 8 |
| 59 | 10 | 8 | 7 | 8 | 10 | 8 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 |
| 60 | 5 | 4 | 5 | 8 | 8 | 7 | 7 | 5 | 7 | 8 | 10 |
| 61 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 8 | 6 | 6 | 7 | 5 |
| 62 | 10 | 9 | 6 | 8 | 9 | 8 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 63 | 8 | 8 | 7 | 10 | 10 | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| 64 | 9 | 10 | 9 | 5 | 7 | 6 | 10 | 10 | 10 | 10 | 9 |
| 65 | 8 | 9 | 7 | 7 | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8 | 10 |
| 66 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 9 | 7 | 7 | 6 | 5 |
| 67 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 6 | 5 | 7 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------|----|----|----|---|---|---|----|---|----|----|---|
| 68 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 7 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 69 | 5 | 8 | 6 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 |
| 70 | 4 | 2 | 1 | 4 | 6 | 6 | 10 | 8 | 10 | 6 | 6 |
| 71 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 7 | 5 | 4 |
| 72 | 7 | 8 | 8 | 6 | 8 | 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 73 | 10 | 10 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 74 | 6 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 10 | 8 | 10 | 10 | 8 |
| 75 | 7 | 6 | 6 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 76 | 6 | 5 | 4 | 4 | 6 | 5 | 10 | 9 | 10 | 5 | 3 |
| 77 | 8 | 7 | 5 | 7 | 9 | 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 79 | 8 | 6 | 7 | 8 | 9 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 80 | 8 | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 10 | 7 | 9 | 8 | 6 |
| 81 | 6 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 7 | 6 | 6 | 7 | 8 |
| 82 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 7 | 7 |
| 83 | 6 | 4 | 5 | 4 | 6 | 5 | 8 | 7 | 8 | 6 | 5 |
| 84 | 9 | 7 | 6 | 7 | 9 | 8 | 4 | 3 | 5 | 7 | 7 |
| 85 | 7 | 5 | 6 | 7 | 8 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 86 | 9 | 9 | 7 | 6 | 8 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 |
| 87 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 9 | 7 | 8 | 7 | 7 |
| 88 | 7 | 8 | 8 | 7 | 6 | 6 | 8 | 6 | 7 | 8 | 6 |
| 89 | 5 | 5 | 7 | 3 | 3 | 1 | 10 | 8 | 8 | 10 | 8 |
| 90 | 8 | 8 | 10 | 6 | 8 | 7 | 9 | 7 | 9 | 7 | 7 |
| 91 | 6 | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 8 | 8 | 6 | 5 | 4 |
| 92 | 5 | 3 | 3 | 4 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 |
| 93 | 7 | 6 | 8 | 5 | 7 | 4 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 |
| 94 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 8 | 6 | 7 | 7 | 9 |
| 95 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 96 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 9 | 9 | 7 | 1 | 3 |
| 97 | 5 | 3 | 4 | 7 | 7 | 5 | 9 | 5 | 9 | 8 | 9 |
| 98 | 3 | 2 | 2 | 3 | 6 | 3 | 2 | 5 | 1 | 5 | 3 |
| 99 | 5 | 4 | 4 | 5 | 7 | 5 | 3 | 3 | 3 | 6 | 1 |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 7 |
| 101 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 |

5. Manajer selalu mengarahkan anda dalam melakukan pekerjaan.

Tidak Selalu

Selalu Mengarahkan

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

Berapa kali manajer mengarahkan anda dalam sebulan?.....

6. Manajer selalu mengevaluasi anda dalam menawarkan produk.

Tidak Selalu

Selalu Menilai

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

Berapa kali manajer mengevaluasi anda dalam sebulan?.....

IV. Variabel Sales Training

3. Training yang dilakukan perusahaan dapat membantu anda dalam menyelesaikan tugas.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Topik training apa yang anda ikuti yang dapat membantu menyelesaikan tugas anda?.....

4. Anda sering mengikuti training yang diadakan perusahaan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa kali pelaksanaan training dilakukan dalam setahun?.....

3. Waktu pelaksanaan training tepat sesuai dengan kebutuhan saya.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa kali pelaksanaan training dilakukan dalam setahun?.....

V. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

4. Saya mampu mengidentifikasi pelanggan potensial.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah nasabah potensial yang dapat diidentifikasi dalam setahun?.....

5. Saya mampu menjual produk yang memiliki profit margin yang tinggi.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah produk `` yang memiliki profit margin tinggi yang dapat anda jual dalam sebulan?.....

6. Saya mampu menambah jumlah nasabah yang sudah saya miliki selama ini.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa jumlah nasabah baru dalam setiap bulannya ?.....

V. Variabel Efektivitas Penjualan

3. Saya mampu meningkatkan volume penjualan dari nasabah yang saya miliki.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa peningkatan volume penjualan dari nasabah anda?.....

4. Saya mampu meningkatkan kepuasan nasabah.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Pelayanan apa saja yang anda berikan yang dapat memuaskan nasabah anda ?.....

5. Saya mampu meningkatkan keuntungan dalam pekerjaan saya selama ini.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa keuntungan dalam sebulan?.....

Lampiran 3 : Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 4.01

EKSOGEN

Wednesday, March 08, 2006

10:25:50

Amos
by James L. Arbuckle
Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Eksogen: Wednesday, March 08, 2006 10:25 AM

Your model contains the following variables

| | | |
|----------------|------------|------------|
| x3 | observed | endogenous |
| x2 | observed | endogenous |
| x1 | observed | endogenous |
| x6 | observed | endogenous |
| x5 | observed | endogenous |
| x4 | observed | endogenous |
| | | |
| sistem_kontrol | unobserved | exogenous |
| e3 | unobserved | exogenous |
| e2 | unobserved | exogenous |
| e1 | unobserved | exogenous |
| sales_training | unobserved | exogenous |
| e6 | unobserved | exogenous |
| e5 | unobserved | exogenous |
| e4 | unobserved | exogenous |

Number of variables in your model: 14
Number of observed variables: 6
Number of unobserved variables: 8
Number of exogenous variables: 8
Number of endogenous variables: 6

Summary of Parameters

| Total | | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts |
|-------|------------|---------|-------------|-----------|-------|------------|
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 8 | Fixed: | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | Labeled: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 13 | Unlabeled: | 4 | 1 | 8 | 0 | 0 |
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 21 | Total: | 12 | 1 | 8 | 0 | 0 |

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

| c.r. | | min | max | skew | c.r. | kurtosis |
|-------|--------------|-------|--------|--------|--------|----------|
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1.769 | x4 | 1.000 | 10.000 | -0.183 | -0.751 | -0.862 |
| 1.690 | x5 | 2.000 | 10.000 | -0.300 | -1.229 | -0.824 |
| 1.452 | x6 | 1.000 | 10.000 | -0.243 | -0.998 | -0.708 |
| 0.593 | x1 | 1.000 | 10.000 | -0.427 | -1.751 | -0.289 |
| 1.176 | x2 | 1.000 | 10.000 | -0.290 | -1.192 | -0.573 |
| 0.743 | x3 | 1.000 | 10.000 | -0.379 | -1.555 | -0.362 |
| 0.284 | Multivariate | | | | | 0.554 |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 8 | 16.481 | 0.011 | 0.686 |
| 1 | 16.193 | 0.013 | 0.370 |
| 57 | 16.029 | 0.014 | 0.159 |

| | | | |
|-----|--------|-------|-------|
| 89 | 14.726 | 0.022 | 0.193 |
| 49 | 14.282 | 0.027 | 0.133 |
| 69 | 13.044 | 0.042 | 0.257 |
| 27 | 13.013 | 0.043 | 0.143 |
| 13 | 11.797 | 0.067 | 0.360 |
| 56 | 10.332 | 0.111 | 0.805 |
| 2 | 10.292 | 0.113 | 0.716 |
| 47 | 9.791 | 0.134 | 0.808 |
| 23 | 9.692 | 0.138 | 0.755 |
| 90 | 9.679 | 0.139 | 0.659 |
| 15 | 9.395 | 0.153 | 0.693 |
| 70 | 9.065 | 0.170 | 0.755 |
| 9 | 8.909 | 0.179 | 0.741 |
| 32 | 8.867 | 0.181 | 0.671 |
| 68 | 8.719 | 0.190 | 0.658 |
| 43 | 8.533 | 0.202 | 0.670 |
| 88 | 8.518 | 0.203 | 0.585 |
| 93 | 8.359 | 0.213 | 0.588 |
| 97 | 8.190 | 0.225 | 0.603 |
| 53 | 8.010 | 0.237 | 0.628 |
| 60 | 7.966 | 0.241 | 0.566 |
| 29 | 7.947 | 0.242 | 0.487 |
| 35 | 7.579 | 0.271 | 0.653 |
| 86 | 7.456 | 0.281 | 0.654 |
| 14 | 7.358 | 0.289 | 0.640 |
| 62 | 7.348 | 0.290 | 0.562 |
| 12 | 7.307 | 0.293 | 0.505 |
| 63 | 7.213 | 0.302 | 0.491 |
| 98 | 7.160 | 0.306 | 0.447 |
| 95 | 6.854 | 0.335 | 0.603 |
| 46 | 6.603 | 0.359 | 0.715 |
| 101 | 6.554 | 0.364 | 0.678 |
| 36 | 6.511 | 0.368 | 0.635 |
| 17 | 6.474 | 0.372 | 0.586 |
| 48 | 6.305 | 0.390 | 0.647 |
| 44 | 6.294 | 0.391 | 0.578 |
| 18 | 6.237 | 0.397 | 0.547 |
| 64 | 6.191 | 0.402 | 0.507 |
| 3 | 6.118 | 0.410 | 0.491 |
| 67 | 6.115 | 0.410 | 0.414 |
| 39 | 6.004 | 0.423 | 0.434 |
| 5 | 5.997 | 0.424 | 0.363 |
| 75 | 5.948 | 0.429 | 0.330 |
| 4 | 5.936 | 0.430 | 0.270 |
| 96 | 5.756 | 0.451 | 0.348 |
| 20 | 5.510 | 0.480 | 0.499 |
| 24 | 5.439 | 0.489 | 0.490 |
| 37 | 5.426 | 0.490 | 0.424 |
| 19 | 5.386 | 0.495 | 0.385 |
| 58 | 5.291 | 0.507 | 0.399 |
| 31 | 5.288 | 0.507 | 0.328 |
| 72 | 5.041 | 0.539 | 0.492 |
| 40 | 5.002 | 0.544 | 0.453 |
| 78 | 4.887 | 0.558 | 0.494 |
| 92 | 4.861 | 0.562 | 0.441 |
| 45 | 4.691 | 0.584 | 0.541 |
| 61 | 4.645 | 0.590 | 0.510 |
| 59 | 4.641 | 0.591 | 0.434 |

| | | | |
|-----|-------|-------|-------|
| 79 | 4.423 | 0.620 | 0.591 |
| 34 | 4.416 | 0.621 | 0.518 |
| 81 | 4.320 | 0.633 | 0.543 |
| 10 | 4.290 | 0.638 | 0.495 |
| 6 | 4.207 | 0.649 | 0.505 |
| 82 | 4.185 | 0.652 | 0.448 |
| 51 | 4.069 | 0.667 | 0.497 |
| 84 | 3.867 | 0.695 | 0.645 |
| 73 | 3.726 | 0.714 | 0.719 |
| 94 | 3.701 | 0.717 | 0.669 |
| 65 | 3.700 | 0.717 | 0.588 |
| 38 | 3.686 | 0.719 | 0.518 |
| 100 | 3.582 | 0.733 | 0.554 |
| 71 | 3.571 | 0.735 | 0.479 |
| 85 | 3.555 | 0.737 | 0.408 |
| 77 | 3.531 | 0.740 | 0.349 |
| 87 | 3.449 | 0.751 | 0.356 |
| 25 | 3.399 | 0.757 | 0.326 |
| 30 | 3.399 | 0.757 | 0.246 |
| 80 | 3.399 | 0.757 | 0.177 |
| 54 | 3.383 | 0.759 | 0.131 |
| 26 | 3.375 | 0.760 | 0.089 |
| 21 | 2.988 | 0.810 | 0.346 |
| 16 | 2.988 | 0.810 | 0.255 |
| 83 | 2.935 | 0.817 | 0.224 |
| 33 | 2.885 | 0.823 | 0.192 |
| 11 | 2.577 | 0.860 | 0.438 |
| 41 | 2.530 | 0.865 | 0.383 |
| 66 | 2.396 | 0.880 | 0.438 |
| 50 | 2.371 | 0.883 | 0.350 |
| 74 | 2.197 | 0.901 | 0.448 |
| 55 | 2.076 | 0.913 | 0.474 |
| 91 | 2.023 | 0.918 | 0.401 |
| 7 | 1.874 | 0.931 | 0.448 |
| 99 | 1.653 | 0.949 | 0.583 |
| 52 | 1.478 | 0.961 | 0.640 |
| 42 | 1.478 | 0.961 | 0.441 |
| 76 | 1.465 | 0.962 | 0.253 |
| 28 | 1.232 | 0.975 | 0.284 |

Sample size: 101

Sample Covariances

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x4 | 3.892 | | | | | |
| x5 | 3.582 | 4.259 | | | | |
| x6 | 3.274 | 3.430 | 3.770 | | | |
| x1 | 2.686 | 2.712 | 2.682 | 4.711 | | |
| x2 | 2.783 | 2.724 | 2.874 | 4.445 | 5.459 | |
| x3 | 2.423 | 2.286 | 2.324 | 3.971 | 4.361 | 4.801 |

Eigenvalues of Sample Covariances

4.665e-001 5.137e-001 6.706e-001 8.181e-001 4.281e+000
2.014e+001

Condition number of Sample Covariances = 4.318033e+001

Sample Correlations

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x4 | 1.000 | | | | | |
| x5 | 0.880 | 1.000 | | | | |
| x6 | 0.855 | 0.856 | 1.000 | | | |
| x1 | 0.627 | 0.606 | 0.636 | 1.000 | | |
| x2 | 0.604 | 0.565 | 0.634 | 0.877 | 1.000 | |
| x3 | 0.561 | 0.506 | 0.546 | 0.835 | 0.852 | 1.000 |

Eigenvalues of Sample Correlations

1.088e-001 1.169e-001 1.520e-001 1.757e-001 9.653e-001
4.481e+000

Condition number of Sample Correlations = 4.118322e+001

Determinant of sample covariance matrix = 1.1335e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

| | |
|--|----|
| Number of distinct sample moments: | 21 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 13 |
| ----- | |
| Degrees of freedom: | 8 |

0e 4 0.0e+000 -5.7978e-001 1.00e+004 6.56568033798e+002 0
1.00e+004
1e* 6 0.0e+000 -5.8641e-001 2.79e+000 2.25847706553e+002 20 4.76e-
001

| | | | | | |
|-----------|----------|-------------|-----------|--------------------|----------|
| 2e 0 | 3.1e+003 | 0.0000e+000 | 6.27e-001 | 6.59386823234e+001 | 6 8.75e- |
| 001 | | | | | |
| 3e 0 | 5.5e+001 | 0.0000e+000 | 1.27e+000 | 3.12631504095e+001 | 4 |
| 0.00e+000 | | | | | |
| 4e 0 | 4.1e+001 | 0.0000e+000 | 3.84e-001 | 1.33237827779e+001 | 1 |
| 1.05e+000 | | | | | |
| 5e 0 | 6.3e+001 | 0.0000e+000 | 1.60e-001 | 9.47862630870e+000 | 1 |
| 1.12e+000 | | | | | |
| 6e 0 | 7.4e+001 | 0.0000e+000 | 7.11e-002 | 9.24782976424e+000 | 1 |
| 1.06e+000 | | | | | |
| 7e 0 | 7.8e+001 | 0.0000e+000 | 9.22e-003 | 9.24524967429e+000 | 1 |
| 1.01e+000 | | | | | |
| 8e 0 | 7.8e+001 | 0.0000e+000 | 1.38e-004 | 9.24524912053e+000 | 1 |
| 1.00e+000 | | | | | |

Minimum was achieved

Chi-square = 9.245
 Degrees of freedom = 8
 Probability level = 0.322

Maximum Likelihood Estimates

| Regression Weights: Label | Estimate | S.E. | C.R. | |
|------------------------------|----------|-------|--------|------|
| x3 <----- sistem_kontrol | 1.000 | | | |
| x2 <----- sistem_kontrol | 1.122 | 0.072 | 15.591 | par- |
| x1 <----- sistem_kontrol | 1.031 | 0.068 | 15.059 | par- |
| x6 <----- sales_training | 1.000 | | | |
| x5 <----- sales_training | 1.082 | 0.067 | 16.208 | par- |
| x4 <----- sales_training | 1.041 | 0.064 | 16.355 | par- |

| Standardized Regression Weights: | Estimate |
|----------------------------------|----------|
| x3 <----- sistem_kontrol | 0.897 |
| x2 <----- sistem_kontrol | 0.943 |
| x1 <----- sistem_kontrol | 0.933 |

```

x6 <----- sales_training      0.916
x5 <----- sales_training      0.933
x4 <----- sales_training      0.939

```

```

Covariances:
Label
-----
---
      sistem_kontrol <--> sales_training      2.398      0.463      5.182      par-
5

```

```

Correlations:
-----
      sistem_kontrol <--> sales_training      0.686

```

```

Variances:
Label
-----
---
      sistem_kontrol      3.859      0.674      5.723      par-
6
      sales_training      3.166      0.533      5.939      par-
7
      e3      0.942      0.171      5.519      par-
8
      e2      0.601      0.159      3.775      par-
9
      e1      0.612      0.145      4.219      par-
10
      e6      0.604      0.120      5.016      par-
11
      e5      0.552      0.121      4.547      par-
12
      e4      0.462      0.109      4.223      par-
13

```

```

Squared Multiple Correlations:
-----
      x4      0.881
      x5      0.870
      x6      0.840
      x1      0.870
      x2      0.890
      x3      0.804

```

Implied (for all variables) Covariances

| | sales_tr | sistem_k | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 |
|-----------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| sales_tra | 3.166 | | | | | | |
| sistem_ko | 2.398 | 3.859 | | | | | |
| x4 | 3.296 | 2.496 | 3.892 | | | | |
| x5 | 3.426 | 2.595 | 3.566 | 4.259 | | | |
| x6 | 3.166 | 2.398 | 3.296 | 3.426 | 3.770 | | |
| x1 | 2.471 | 3.977 | 2.573 | 2.674 | 2.471 | 4.711 | |
| x2 | 2.691 | 4.330 | 2.801 | 2.912 | 2.691 | 4.462 | 5.459 |
| x3 | 2.398 | 3.859 | 2.496 | 2.595 | 2.398 | 3.977 | 4.330 |
| x3 | | | | | | | |
| x3 | | | | | | | 4.801 |

Implied (for all variables) Correlations

| | sales_tr | sistem_k | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 |
|-----------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| sales_tra | 1.000 | | | | | | |
| sistem_ko | 0.686 | 1.000 | | | | | |
| x4 | 0.939 | 0.644 | 1.000 | | | | |
| x5 | 0.933 | 0.640 | 0.876 | 1.000 | | | |
| x6 | 0.916 | 0.629 | 0.860 | 0.855 | 1.000 | | |
| x1 | 0.640 | 0.933 | 0.601 | 0.597 | 0.586 | 1.000 | |
| x2 | 0.647 | 0.943 | 0.608 | 0.604 | 0.593 | 0.880 | 1.000 |
| x3 | 0.615 | 0.897 | 0.578 | 0.574 | 0.564 | 0.836 | 0.846 |
| x3 | | | | | | | |
| x3 | | | | | | | 1.000 |

Implied Covariances

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x4 | 3.892 | | | | | |
| x5 | 3.566 | 4.259 | | | | |
| x6 | 3.296 | 3.426 | 3.770 | | | |
| x1 | 2.573 | 2.674 | 2.471 | 4.711 | | |
| x2 | 2.801 | 2.912 | 2.691 | 4.462 | 5.459 | |
| x3 | 2.496 | 2.595 | 2.398 | 3.977 | 4.330 | 4.801 |

Implied Correlations

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|----|----|----|
| x4 | 1.000 | | | | | |
| x5 | 0.876 | 1.000 | | | | |
| x6 | 0.860 | 0.855 | 1.000 | | | |

| | | | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x1 | 0.601 | 0.597 | 0.586 | 1.000 | | |
| x2 | 0.608 | 0.604 | 0.593 | 0.880 | 1.000 | |
| x3 | 0.578 | 0.574 | 0.564 | 0.836 | 0.846 | 1.000 |

Residual Covariances

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| x4 | 0.000 | | | | | |
| x5 | 0.016 | 0.000 | | | | |
| x6 | -0.022 | 0.004 | 0.000 | | | |
| x1 | 0.113 | 0.038 | 0.211 | 0.000 | | |
| x2 | -0.018 | -0.187 | 0.184 | -0.017 | 0.000 | |
| x3 | -0.074 | -0.309 | -0.074 | -0.006 | 0.032 | 0.000 |

Standardized Residual Covariances

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| x4 | 0.000 | | | | | |
| x5 | 0.030 | 0.000 | | | | |
| x6 | -0.044 | 0.007 | 0.000 | | | |
| x1 | 0.227 | 0.073 | 0.432 | 0.000 | | |
| x2 | -0.034 | -0.333 | 0.348 | -0.025 | 0.000 | |
| x3 | -0.147 | -0.593 | -0.151 | -0.010 | 0.047 | 0.000 |

Factor Score Weights

| | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | x3 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| sales_tra | 0.337 | 0.293 | 0.247 | 0.017 | 0.019 | 0.011 |
| sistem_ko | 0.023 | 0.020 | 0.017 | 0.314 | 0.348 | 0.198 |

Total Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| x4 | 1.041 | 0.000 |
| x5 | 1.082 | 0.000 |
| x6 | 1.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 1.031 |
| x2 | 0.000 | 1.122 |
| x3 | 0.000 | 1.000 |

Standardized Total Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| x4 | 0.939 | 0.000 |

| | | |
|----|-------|-------|
| x5 | 0.933 | 0.000 |
| x6 | 0.916 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.933 |
| x2 | 0.000 | 0.943 |
| x3 | 0.000 | 0.897 |

Direct Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x4 | 1.041 | 0.000 |
| x5 | 1.082 | 0.000 |
| x6 | 1.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 1.031 |
| x2 | 0.000 | 1.122 |
| x3 | 0.000 | 1.000 |

Standardized Direct Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x4 | 0.939 | 0.000 |
| x5 | 0.933 | 0.000 |
| x6 | 0.916 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.933 |
| x2 | 0.000 | 0.943 |
| x3 | 0.000 | 0.897 |

Indirect Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x4 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Indirect Effects

| | sales_tr | sistem_k |
|----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x4 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.000 |

| | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-5 | -0.213 | -0.197 | -0.191 | -0.188 | 1.000 | | |
| par-6 | -0.474 | -0.461 | 0.001 | 0.001 | 0.744 | 1.000 | |
| par-7 | 0.001 | 0.000 | -0.409 | -0.419 | 0.747 | 0.320 | 1.000 |
| par-8 | 0.153 | 0.158 | -0.002 | -0.005 | -0.025 | -0.099 | 0.002 |
| par-9 | -0.208 | 0.084 | 0.007 | 0.006 | 0.029 | 0.018 | -0.003 |
| par-10 | 0.068 | -0.206 | -0.005 | -0.001 | -0.007 | 0.026 | 0.001 |
| par-11 | -0.006 | -0.001 | 0.184 | 0.215 | -0.062 | 0.002 | -0.112 |
| par-12 | 0.002 | -0.003 | -0.191 | 0.017 | 0.041 | 0.000 | 0.026 |
| par-13 | 0.005 | 0.004 | -0.019 | -0.240 | 0.027 | -0.002 | 0.053 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-8 | 1.000 | | | | | |
| par-9 | -0.073 | 1.000 | | | | |
| par-10 | -0.103 | -0.405 | 1.000 | | | |
| par-11 | -0.008 | 0.014 | -0.006 | 1.000 | | |
| par-12 | -0.001 | -0.009 | 0.010 | -0.114 | 1.000 | |
| par-13 | 0.009 | -0.006 | -0.003 | -0.233 | -0.200 | 1.000 |

Critical Ratios for Differences between Parameters

| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1 | 0.000 | | | | | | |
| par-2 | -1.466 | 0.000 | | | | | |
| par-3 | -0.406 | 0.540 | 0.000 | | | | |
| par-4 | -0.842 | 0.112 | -0.678 | 0.000 | | | |
| par-5 | 2.640 | 2.843 | 2.742 | 2.834 | 0.000 | | |
| par-6 | 3.848 | 3.993 | 4.099 | 4.161 | 3.232 | 0.000 | |
| par-7 | 3.800 | 3.973 | 3.697 | 3.776 | 2.132 | -0.971 | 0.000 |
| par-8 | -1.031 | -0.511 | -0.764 | -0.543 | -2.928 | -4.099 | -3.975 |
| par-9 | -2.775 | -2.559 | -2.795 | -2.573 | -3.706 | -4.722 | -4.607 |
| par-10 | -3.233 | -2.419 | -2.934 | -2.702 | -3.674 | -4.732 | -4.623 |
| par-11 | -3.680 | -3.076 | -3.776 | -3.535 | -3.695 | -4.753 | -4.578 |
| par-12 | -4.039 | -3.427 | -3.548 | -3.589 | -3.898 | -4.827 | -4.807 |
| par-13 | -5.057 | -4.419 | -4.805 | -4.166 | -4.097 | -4.972 | -5.022 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-8 | 0.000 | | | | | |
| par-9 | -1.411 | 0.000 | | | | |
| par-10 | -1.401 | 0.046 | 0.000 | | | |
| par-11 | -1.611 | 0.017 | -0.043 | 0.000 | | |
| par-12 | -1.859 | -0.242 | -0.320 | -0.288 | 0.000 | |
| par-13 | -2.380 | -0.719 | -0.829 | -0.790 | -0.507 | 0.000 |

Summary of models

| | Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|-------|------|---------|----|-------|---------|
| Default model | | 13 | 9.245 | 8 | 0.322 | 1.156 |
| Saturated model | | 21 | 0.000 | 0 | | |
| Independence model | | 6 | 652.314 | 15 | 0.000 | 43.488 |

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|-------|-------|--------|-------|
| Default model | 0.106 | 0.970 | 0.921 | 0.370 |
| Saturated model | 0.000 | 1.000 | | |
| Independence model | 2.686 | 0.284 | -0.002 | 0.203 |

| Model | DELTA1 NFI | RHO1 RFI | DELTA2 IFI | RHO2 TLI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Default model | 0.986 | 0.973 | 0.998 | 0.996 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | |
| Independence model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|-------|-------|
| Default model | 0.533 | 0.526 | 0.532 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model | 1.245 | 0.000 | 13.084 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 637.314 | 557.440 | 724.593 |

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 0.092 | 0.012 | 0.000 | 0.131 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 6.523 | 6.373 | 5.574 | 7.246 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | 0.039 | 0.000 | 0.128 | 0.498 |
| Independence model | 0.652 | 0.610 | 0.695 | 0.000 |

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Default model | 35.245 | 37.202 | 92.535 | 82.242 |
| Saturated model | 42.000 | 45.161 | 134.544 | 117.918 |
| Independence model | 664.314 | 665.218 | 690.756 | 686.005 |

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 0.352 | 0.340 | 0.471 | 0.372 |
| Saturated model | 0.420 | 0.420 | 0.420 | 0.452 |
| Independence model | 6.643 | 5.844 | 7.516 | 6.652 |

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 168 | 218 |
| Independence model | 4 | 5 |

Execution time summary:

Minimization: 0.000
 Miscellaneous: 0.270
 Bootstrap: 0.000
 Total: 0.270

ENDOGEN
10:23:08

Wednesday, March 08, 2006

Amos
by James L. Arbuckle
Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Endogen: Wednesday, March 08, 2006 10:23 AM

Your model contains the following variables

| | | |
|--------------------------|------------|------------|
| x9 | observed | endogenous |
| x8 | observed | endogenous |
| x7 | observed | endogenous |
| x10 | observed | endogenous |
| x11 | observed | endogenous |
| Kinerja_Tenaga_Penjualan | unobserved | exogenous |
| e9 | unobserved | exogenous |
| e8 | unobserved | exogenous |
| e7 | unobserved | exogenous |
| Efektivitas_Penjualan | unobserved | exogenous |
| e10 | unobserved | exogenous |
| e11 | unobserved | exogenous |

| | |
|------------------------------------|----|
| Number of variables in your model: | 12 |
| Number of observed variables: | 5 |
| Number of unobserved variables: | 7 |
| Number of exogenous variables: | 7 |
| Number of endogenous variables: | 5 |

Summary of Parameters

| Total | | Weights | Covariances | Variances | Means | Intercepts | |
|-------|------------|---------|-------------|-----------|-------|------------|----|
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | -- |
| 7 | Fixed: | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 0 | Labeled: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 11 | Unlabeled: | 3 | 1 | 7 | 0 | 0 | |
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | -- |
| 18 | Total: | 10 | 1 | 7 | 0 | 0 | |

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

| c.r. | | min | max | skew | c.r. | kurtosis | |
|-------|--------------|-------|--------|--------|--------|----------|----|
| --- | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | -- |
| 1.699 | x11 | 1.000 | 10.000 | -0.126 | -0.515 | -0.828 | - |
| 0.622 | x10 | 1.000 | 10.000 | -0.439 | -1.801 | -0.303 | - |
| 1.772 | x7 | 2.000 | 10.000 | -0.485 | -1.991 | -0.864 | - |
| 1.318 | x8 | 1.000 | 10.000 | -0.491 | -2.014 | -0.642 | - |
| 0.939 | x9 | 1.000 | 10.000 | -0.276 | -1.131 | -0.458 | - |
| 5.721 | Multivariate | | | | | 9.525 | |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|
| 96 | 27.426 | 0.000 | 0.005 |
| 12 | 26.768 | 0.000 | 0.000 |
| 98 | 18.178 | 0.003 | 0.003 |
| 99 | 16.118 | 0.007 | 0.004 |
| 76 | 12.434 | 0.029 | 0.175 |
| 97 | 12.025 | 0.034 | 0.136 |

| | | | |
|-----|--------|-------|-------|
| 18 | 11.488 | 0.043 | 0.139 |
| 75 | 10.917 | 0.053 | 0.168 |
| 60 | 9.607 | 0.087 | 0.523 |
| 92 | 9.120 | 0.104 | 0.618 |
| 56 | 8.519 | 0.130 | 0.776 |
| 47 | 8.214 | 0.145 | 0.810 |
| 65 | 7.591 | 0.180 | 0.935 |
| 101 | 7.562 | 0.182 | 0.900 |
| 80 | 7.003 | 0.220 | 0.973 |
| 84 | 6.922 | 0.227 | 0.965 |
| 95 | 6.708 | 0.243 | 0.973 |
| 5 | 6.702 | 0.244 | 0.955 |
| 9 | 6.376 | 0.271 | 0.980 |
| 94 | 6.366 | 0.272 | 0.966 |
| 70 | 6.040 | 0.302 | 0.988 |
| 20 | 5.848 | 0.321 | 0.992 |
| 48 | 5.709 | 0.336 | 0.993 |
| 71 | 5.646 | 0.342 | 0.991 |
| 49 | 5.633 | 0.344 | 0.986 |
| 74 | 5.612 | 0.346 | 0.978 |
| 29 | 5.594 | 0.348 | 0.966 |
| 27 | 5.524 | 0.355 | 0.962 |
| 91 | 5.505 | 0.357 | 0.945 |
| 37 | 5.505 | 0.357 | 0.916 |
| 89 | 5.353 | 0.374 | 0.935 |
| 21 | 5.324 | 0.378 | 0.915 |
| 10 | 5.267 | 0.384 | 0.903 |
| 26 | 5.107 | 0.403 | 0.929 |
| 68 | 5.095 | 0.404 | 0.902 |
| 34 | 4.849 | 0.435 | 0.955 |
| 63 | 4.847 | 0.435 | 0.933 |
| 46 | 4.815 | 0.439 | 0.915 |
| 62 | 4.751 | 0.447 | 0.909 |
| 58 | 4.672 | 0.457 | 0.909 |
| 64 | 4.613 | 0.465 | 0.901 |
| 43 | 4.428 | 0.490 | 0.944 |
| 7 | 4.345 | 0.501 | 0.947 |
| 4 | 4.328 | 0.503 | 0.928 |
| 54 | 4.228 | 0.517 | 0.938 |
| 39 | 4.190 | 0.522 | 0.926 |
| 15 | 4.125 | 0.532 | 0.924 |
| 38 | 4.080 | 0.538 | 0.913 |
| 23 | 4.080 | 0.538 | 0.878 |
| 13 | 3.862 | 0.569 | 0.946 |
| 69 | 3.862 | 0.569 | 0.920 |
| 61 | 3.842 | 0.572 | 0.897 |
| 59 | 3.747 | 0.586 | 0.912 |
| 24 | 3.747 | 0.586 | 0.876 |
| 33 | 3.728 | 0.589 | 0.845 |
| 8 | 3.710 | 0.592 | 0.808 |
| 28 | 3.696 | 0.594 | 0.761 |
| 3 | 3.621 | 0.605 | 0.771 |
| 82 | 3.545 | 0.617 | 0.781 |
| 19 | 3.506 | 0.623 | 0.757 |
| 72 | 3.387 | 0.641 | 0.809 |
| 66 | 3.251 | 0.661 | 0.867 |
| 44 | 3.195 | 0.670 | 0.862 |
| 81 | 3.143 | 0.678 | 0.855 |

| | | | |
|-----|-------|-------|-------|
| 86 | 3.120 | 0.682 | 0.823 |
| 93 | 3.108 | 0.683 | 0.776 |
| 88 | 3.103 | 0.684 | 0.714 |
| 50 | 3.018 | 0.697 | 0.739 |
| 36 | 3.018 | 0.697 | 0.665 |
| 67 | 2.998 | 0.700 | 0.611 |
| 78 | 2.854 | 0.722 | 0.712 |
| 17 | 2.841 | 0.724 | 0.650 |
| 90 | 2.694 | 0.747 | 0.753 |
| 16 | 2.694 | 0.747 | 0.678 |
| 11 | 2.631 | 0.757 | 0.678 |
| 32 | 2.559 | 0.768 | 0.689 |
| 14 | 2.461 | 0.782 | 0.733 |
| 79 | 2.356 | 0.798 | 0.782 |
| 31 | 2.356 | 0.798 | 0.705 |
| 25 | 2.319 | 0.803 | 0.668 |
| 73 | 2.305 | 0.806 | 0.595 |
| 57 | 2.273 | 0.810 | 0.544 |
| 30 | 2.273 | 0.810 | 0.443 |
| 100 | 2.257 | 0.813 | 0.366 |
| 53 | 2.231 | 0.816 | 0.306 |
| 42 | 2.028 | 0.845 | 0.498 |
| 55 | 2.013 | 0.847 | 0.411 |
| 1 | 1.948 | 0.856 | 0.399 |
| 77 | 1.948 | 0.856 | 0.292 |
| 45 | 1.904 | 0.862 | 0.249 |
| 51 | 1.898 | 0.863 | 0.168 |
| 22 | 1.706 | 0.888 | 0.296 |
| 83 | 1.706 | 0.888 | 0.191 |
| 6 | 1.595 | 0.902 | 0.214 |
| 87 | 1.559 | 0.906 | 0.154 |
| 40 | 1.314 | 0.934 | 0.330 |
| 2 | 1.283 | 0.937 | 0.227 |
| 41 | 1.245 | 0.941 | 0.142 |
| 85 | 1.245 | 0.941 | 0.056 |
| 52 | 0.577 | 0.989 | 0.696 |

Sample size: 101

Sample Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 5.064 | | | | |
| x10 | 4.104 | 4.499 | | | |
| x7 | 3.451 | 3.248 | 5.178 | | |
| x8 | 2.990 | 3.066 | 4.308 | 4.549 | |
| x9 | 3.148 | 3.023 | 4.278 | 3.748 | 4.705 |

Eigenvalues of Sample Covariances

4.301e-001 6.914e-001 9.179e-001 2.971e+000 1.898e+001

Condition number of Sample Covariances = 4.414087e+001

Sample Correlations

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 1.000 | | | | |
| x10 | 0.860 | 1.000 | | | |
| x7 | 0.674 | 0.673 | 1.000 | | |
| x8 | 0.623 | 0.678 | 0.888 | 1.000 | |
| x9 | 0.645 | 0.657 | 0.867 | 0.810 | 1.000 |

Eigenvalues of Sample Correlations

8.787e-002 1.438e-001 1.976e-001 6.179e-001 3.953e+000

Condition number of Sample Correlations = 4.498436e+001

Determinant of sample covariance matrix = 1.5398e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 15

Number of distinct parameters to be estimated: 11

Degrees of freedom: 4

| | | | | | | |
|-----------|----------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|----|
| 0e 4 | 0.0e+000 | -5.5120e-001 | 1.00e+004 | 5.23318575210e+002 | 0 | |
| 1.00e+004 | 1e* 4 | 0.0e+000 | -7.0907e-001 | 2.26e+000 | 2.13356467281e+002 | 20 |
| 5.29e-001 | 2e* 1 | 0.0e+000 | -4.4503e-001 | 5.10e-001 | 9.94531931616e+001 | 6 |
| 8.97e-001 | 3e 1 | 0.0e+000 | -4.5821e-001 | 2.42e-001 | 6.57485949302e+001 | 4 |
| 7.24e-001 | 4e 0 | 5.4e+002 | 0.0000e+000 | 3.53e-001 | 1.84404149459e+001 | 5 |
| 9.66e-001 | 5e 0 | 1.2e+002 | 0.0000e+000 | 4.94e-001 | 8.83488109546e+000 | 2 |
| 0.00e+000 | 6e 0 | 1.2e+002 | 0.0000e+000 | 6.19e-002 | 6.60050474753e+000 | 1 |
| 1.13e+000 | 7e 0 | 1.2e+002 | 0.0000e+000 | 1.19e-002 | 6.47366388171e+000 | 1 |
| 1.05e+000 | 8e 0 | 1.1e+002 | 0.0000e+000 | 9.30e-004 | 6.47273281806e+000 | 1 |
| 1.01e+000 | | | | | | |

9e 0 1.1e+002 0.0000e+000 7.96e-006 6.47273275052e+000 1
 1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 6.473
 Degrees of freedom = 4
 Probability level = 0.167

Maximum Likelihood Estimates

| Regression Weights: Label | Estimate | S.E. | C.R. | |
|---|----------|-------|--------|------|
| ----- --- | ----- | ----- | ----- | ---- |
| x9 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 1.000 | | | |
| x8 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan 1 | 1.006 | 0.069 | 14.546 | par- |
| x7 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan 2 | 1.135 | 0.068 | 16.614 | par- |
| x10 <----- Efektivitas_Penjualan | 1.000 | | | |
| x11 <----- Efektivitas_Penjualan 3 | 1.039 | 0.080 | 12.975 | par- |

| Standardized Regression Weights: | Estimate |
|------------------------------------|----------|
| ----- | ----- |
| x9 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 0.895 |
| x8 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 0.916 |
| x7 <----- Kinerja_Tenaga_Penjualan | 0.967 |
| x10 <----- Efektivitas_Penjualan | 0.937 |
| x11 <----- Efektivitas_Penjualan | 0.918 |

| Covariances: Label | Estimate | S.E. | C.R. | |
|---|----------|-------|-------|------|
| ----- --- | ----- | ----- | ----- | ---- |
| Kinerja_Tenaga_P <> Efektivitas_Penj 4 | 2.930 | 0.533 | 5.500 | par- |

| Correlations: | Estimate |
|---------------|----------|
| ----- | ----- |

Kinerja_Tenaga_P <> Efektivitas_Penj 0.760

| Variances: | | Estimate | S.E. | C.R. | |
|------------|--------------------------|----------|-------|-------|------|
| Label | | ----- | ----- | ----- | ---- |
| 5 | Kinerja_Tenaga_Penjualan | 3.766 | 0.659 | 5.714 | par- |
| 6 | Efektivitas_Penjualan | 3.950 | 0.667 | 5.924 | par- |
| 7 | e9 | 0.940 | 0.164 | 5.738 | par- |
| 8 | e8 | 0.735 | 0.140 | 5.259 | par- |
| 9 | e7 | 0.331 | 0.126 | 2.639 | par- |
| 10 | e10 | 0.549 | 0.228 | 2.411 | par- |
| 11 | e11 | 0.800 | 0.257 | 3.108 | par- |

| Squared Multiple Correlations: | | Estimate |
|--------------------------------|-----|----------|
| | | ----- |
| | x11 | 0.842 |
| | x10 | 0.878 |
| | x7 | 0.936 |
| | x8 | 0.838 |
| | x9 | 0.800 |

Implied (for all variables) Covariances

| | Efektivi | Kinerja_ | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Efektivit | 3.950 | | | | | | |
| Kinerja_T | 2.930 | 3.766 | | | | | |
| x11 | 4.104 | 3.044 | 5.064 | | | | |
| x10 | 3.950 | 2.930 | 4.104 | 4.499 | | | |
| x7 | 3.324 | 4.272 | 3.454 | 3.324 | 5.178 | | |
| x8 | 2.949 | 3.790 | 3.064 | 2.949 | 4.300 | 4.549 | |
| x9 | 2.930 | 3.766 | 3.044 | 2.930 | 4.272 | 3.790 | 4.705 |

Implied (for all variables) Correlations

| | Efektivi | Kinerja_ | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| Efektivit | 1.000 | | | | | | |
| Kinerja_T | 0.760 | 1.000 | | | | | |
| x11 | 0.918 | 0.697 | 1.000 | | | | |
| x10 | 0.937 | 0.712 | 0.860 | 1.000 | | | |
| x7 | 0.735 | 0.967 | 0.674 | 0.689 | 1.000 | | |
| x8 | 0.696 | 0.916 | 0.638 | 0.652 | 0.886 | 1.000 | |

| | | | | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x9 | 0.680 | 0.895 | 0.624 | 0.637 | 0.865 | 0.819 | 1.000 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

Implied Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 5.064 | | | | |
| x10 | 4.104 | 4.499 | | | |
| x7 | 3.454 | 3.324 | 5.178 | | |
| x8 | 3.064 | 2.949 | 4.300 | 4.549 | |
| x9 | 3.044 | 2.930 | 4.272 | 3.790 | 4.705 |

Implied Correlations

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 1.000 | | | | |
| x10 | 0.860 | 1.000 | | | |
| x7 | 0.674 | 0.689 | 1.000 | | |
| x8 | 0.638 | 0.652 | 0.886 | 1.000 | |
| x9 | 0.624 | 0.637 | 0.865 | 0.819 | 1.000 |

Residual Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|---------|---------|--------|---------|--------|
| x11 | 0.0000 | | | | |
| x10 | -0.0000 | 0.0000 | | | |
| x7 | -0.0027 | -0.0760 | 0.0000 | | |
| x8 | -0.0737 | 0.1178 | 0.0085 | 0.0000 | |
| x9 | 0.1034 | 0.0929 | 0.0055 | -0.0412 | 0.0000 |

Standardized Residual Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----|--------|--------|-------|--------|-------|
| x11 | 0.000 | | | | |
| x10 | -0.000 | 0.000 | | | |
| x7 | -0.004 | -0.130 | 0.000 | | |
| x8 | -0.129 | 0.218 | 0.013 | 0.000 | |
| x9 | 0.180 | 0.170 | 0.008 | -0.069 | 0.000 |

Factor Score Weights

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Efektivit | 0.347 | 0.487 | 0.061 | 0.025 | 0.019 |
| Kinerja_T | 0.023 | 0.033 | 0.496 | 0.199 | 0.154 |

Total Effects

| | Efektivi | Kinerja_ |
|-----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 1.039 | 0.000 |
| x10 | 1.000 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 1.135 |
| x8 | 0.000 | 1.006 |
| x9 | 0.000 | 1.000 |

Standardized Total Effects

| | Efektivi | Kinerja_ |
|-----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 0.918 | 0.000 |
| x10 | 0.937 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 0.967 |
| x8 | 0.000 | 0.916 |
| x9 | 0.000 | 0.895 |

Direct Effects

| | Efektivi | Kinerja_ |
|-----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 1.039 | 0.000 |
| x10 | 1.000 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 1.135 |
| x8 | 0.000 | 1.006 |
| x9 | 0.000 | 1.000 |

Standardized Direct Effects

| | Efektivi | Kinerja_ |
|-----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 0.918 | 0.000 |
| x10 | 0.937 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 0.967 |
| x8 | 0.000 | 0.916 |
| x9 | 0.000 | 0.895 |

Indirect Effects

| | Efektivi | Kinerja_ |
|-----|----------|----------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 0.000 | 0.000 |
| x10 | 0.000 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 0.000 |
| x8 | 0.000 | 0.000 |
| x9 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Indirect Effects

| | Efektivi Kinerja_ | |
|-----|-------------------|-------|
| | ----- | ----- |
| x11 | 0.000 | 0.000 |
| x10 | 0.000 | 0.000 |
| x7 | 0.000 | 0.000 |
| x8 | 0.000 | 0.000 |
| x9 | 0.000 | 0.000 |

Modification Indices

| Covariances: | M.I. | Par Change |
|----------------|-------|------------|
| | ----- | ----- |
| e8 <-----> e10 | 4.490 | 0.210 |

| Variances: | M.I. | Par Change |
|------------|-------|------------|
| | ----- | ----- |

| Regression Weights: | M.I. | Par Change |
|---------------------|-------|------------|
| | ----- | ----- |

Variance-covariance Matrix of Estimates

| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| par-1 | 0.0048 | | | | | | |
| par-2 | 0.0030 | 0.0047 | | | | | |
| par-3 | -0.0001 | 0.0001 | 0.0064 | | | | |
| par-4 | -0.0078 | -0.0098 | -0.0079 | 0.2838 | | | |
| par-5 | -0.0201 | -0.0233 | -0.0002 | 0.2807 | 0.4343 | | |
| par-6 | 0.0002 | -0.0005 | -0.0224 | 0.2777 | 0.1725 | 0.4445 | |
| par-7 | 0.0012 | 0.0020 | 0.0002 | -0.0050 | -0.0092 | -0.0008 | 0.0268 |
| par-8 | -0.0011 | 0.0007 | 0.0007 | -0.0019 | -0.0002 | -0.0025 | 0.0002 |
| par-9 | 0.0001 | -0.0023 | -0.0008 | 0.0060 | 0.0050 | 0.0031 | -0.0050 |
| par-10 | -0.0002 | 0.0005 | 0.0110 | -0.0141 | -0.0008 | -0.0458 | 0.0008 |
| par-11 | 0.0002 | -0.0005 | -0.0119 | 0.0152 | 0.0009 | 0.0407 | -0.0009 |
| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | | | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | | | |
| par-8 | 0.0195 | | | | | | |
| par-9 | -0.0058 | 0.0158 | | | | | |
| par-10 | 0.0025 | -0.0031 | 0.0518 | | | | |
| par-11 | -0.0027 | 0.0033 | -0.0407 | 0.0662 | | | |

Correlations of Estimates

| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1 | 1.000 | | | | | | |
| par-2 | 0.639 | 1.000 | | | | | |
| par-3 | -0.011 | 0.023 | 1.000 | | | | |
| par-4 | -0.211 | -0.268 | -0.186 | 1.000 | | | |
| par-5 | -0.441 | -0.518 | -0.004 | 0.800 | 1.000 | | |
| par-6 | 0.005 | -0.011 | -0.419 | 0.782 | 0.393 | 1.000 | |
| par-7 | 0.105 | 0.176 | 0.016 | -0.057 | -0.085 | -0.007 | 1.000 |
| par-8 | -0.116 | 0.075 | 0.059 | -0.025 | -0.002 | -0.027 | 0.010 |
| par-9 | 0.011 | -0.273 | -0.081 | 0.089 | 0.061 | 0.037 | -0.245 |
| par-10 | -0.014 | 0.031 | 0.602 | -0.116 | -0.005 | -0.302 | 0.022 |
| par-11 | 0.013 | -0.030 | -0.575 | 0.111 | 0.005 | 0.237 | -0.021 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-8 | 1.000 | | | |
| par-9 | -0.333 | 1.000 | | |
| par-10 | 0.079 | -0.108 | 1.000 | |
| par-11 | -0.075 | 0.103 | -0.694 | 1.000 |

Critical Ratios for Differences between Parameters

| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1 | 0.000 | | | | | | |
| par-2 | 2.193 | 0.000 | | | | | |
| par-3 | 0.307 | -0.918 | 0.000 | | | | |
| par-4 | 3.488 | 3.235 | 3.418 | 0.000 | | | |
| par-5 | 3.985 | 3.776 | 4.105 | 2.111 | 0.000 | | |
| par-6 | 4.393 | 4.196 | 4.134 | 2.452 | 0.252 | 0.000 | |
| par-7 | -0.389 | -1.173 | -0.547 | -3.514 | -4.081 | -4.376 | 0.000 |
| par-8 | -1.667 | -2.650 | -1.939 | -3.961 | -4.497 | -4.694 | -0.957 |
| par-9 | -4.734 | -5.070 | -4.589 | -4.846 | -5.177 | -5.370 | -2.653 |
| par-10 | -1.915 | -2.485 | -2.573 | -3.948 | -4.606 | -4.435 | -1.409 |
| par-11 | -0.779 | -1.249 | -0.772 | -3.768 | -4.200 | -4.807 | -0.456 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 |
|--------|--------|-------|--------|--------|
| par-8 | 0.000 | | | |
| par-9 | -1.862 | 0.000 | | |
| par-10 | -0.722 | 0.801 | 0.000 | |
| par-11 | 0.215 | 1.707 | 0.562 | 0.000 |

Summary of models

| Model | NP | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|----|---------|----|-------|---------|
| Default model | 11 | 6.473 | 4 | 0.167 | 1.618 |
| Saturated model | 15 | 0.000 | 0 | | |
| Independence model | 5 | 509.976 | 10 | 0.000 | 50.998 |

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|-------|-------|--------|-------|
| Default model | 0.056 | 0.976 | 0.909 | 0.260 |
| Saturated model | 0.000 | 1.000 | | |
| Independence model | 2.917 | 0.311 | -0.033 | 0.207 |

| Model | DELTA1 NFI | RHO1 RFI | DELTA2 IFI | RHO2 TLI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Default model | 0.987 | 0.968 | 0.995 | 0.988 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | |
| Independence model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|-------|-------|
| Default model | 0.400 | 0.395 | 0.398 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Default model | 2.473 | 0.000 | 13.635 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 499.976 | 429.713 | 577.647 |

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 0.065 | 0.025 | 0.000 | 0.136 |
| Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| Independence model | 5.100 | 5.000 | 4.297 | 5.776 |

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | 0.079 | 0.000 | 0.185 | 0.270 |
| Independence model | 0.707 | 0.656 | 0.760 | 0.000 |

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| Default model | 28.473 | 29.877 | 74.943 | 68.239 |
| Saturated model | 30.000 | 31.915 | 93.368 | 84.227 |
| Independence model | 519.976 | 520.614 | 541.099 | 538.052 |

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 0.285 | 0.260 | 0.396 | 0.299 |
| Saturated model | 0.300 | 0.300 | 0.300 | 0.319 |
| Independence model | 5.200 | 4.497 | 5.976 | 5.206 |

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 147 | 206 |
| Independence model | 4 | 5 |

Execution time summary:

Minimization: 0.000
 Miscellaneous: 0.220
 Bootstrap: 0.000
 Total: 0.220

fullmodel

Wednesday, March 08, 2006

10:23:00

Amos
by James L. Arbuckle
Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

fullmodel: Wednesday, March 08, 2006 10:23 AM

Your model contains the following variables

| | | |
|--------------------------|------------|------------|
| x3 | observed | endogenous |
| x2 | observed | endogenous |
| x1 | observed | endogenous |
| x6 | observed | endogenous |
| x5 | observed | endogenous |
| x4 | observed | endogenous |
| x9 | observed | endogenous |
| x8 | observed | endogenous |
| x7 | observed | endogenous |
| x10 | observed | endogenous |
| x11 | observed | endogenous |
| kinerja_tenaga_penjualan | unobserved | endogenous |
| efektivitas_penjualan | unobserved | endogenous |
| sistem_kontrol | unobserved | exogenous |
| e3 | unobserved | exogenous |
| e2 | unobserved | exogenous |
| e1 | unobserved | exogenous |
| sales_training | unobserved | exogenous |
| e6 | unobserved | exogenous |
| e5 | unobserved | exogenous |
| e4 | unobserved | exogenous |
| e9 | unobserved | exogenous |
| e8 | unobserved | exogenous |
| e7 | unobserved | exogenous |
| e10 | unobserved | exogenous |
| e11 | unobserved | exogenous |

| | | | | | | | |
|-------|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|---|
| 0.593 | x1 | 1.000 | 10.000 | -0.427 | -1.751 | -0.289 | - |
| 1.176 | x2 | 1.000 | 10.000 | -0.290 | -1.192 | -0.573 | - |
| 0.743 | x3 | 1.000 | 10.000 | -0.379 | -1.555 | -0.362 | - |
| 3.434 | Multivariate | | | | | 11.557 | |

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|-----------------------|--------------------------|-------|-------|
| 96 | 33.695 | 0.000 | 0.040 |
| 12 | 29.914 | 0.002 | 0.012 |
| 98 | 23.962 | 0.013 | 0.142 |
| 89 | 22.249 | 0.023 | 0.194 |
| 57 | 20.665 | 0.037 | 0.319 |
| 1 | 20.384 | 0.040 | 0.224 |
| 70 | 18.908 | 0.063 | 0.450 |
| 56 | 18.722 | 0.066 | 0.354 |
| 8 | 18.548 | 0.070 | 0.271 |
| 27 | 18.500 | 0.071 | 0.177 |
| 97 | 18.285 | 0.075 | 0.138 |
| 75 | 18.251 | 0.076 | 0.081 |
| 60 | 18.157 | 0.078 | 0.051 |
| 99 | 16.931 | 0.110 | 0.218 |
| 49 | 16.908 | 0.111 | 0.146 |
| 62 | 16.846 | 0.113 | 0.100 |
| 18 | 16.777 | 0.115 | 0.068 |
| 47 | 16.552 | 0.122 | 0.063 |
| 76 | 16.543 | 0.122 | 0.036 |
| 69 | 16.165 | 0.135 | 0.050 |
| 13 | 15.597 | 0.157 | 0.104 |
| 101 | 15.458 | 0.162 | 0.088 |
| 68 | 15.187 | 0.174 | 0.101 |
| 23 | 14.624 | 0.200 | 0.206 |
| 92 | 14.544 | 0.204 | 0.169 |
| 5 | 13.384 | 0.269 | 0.640 |
| 32 | 12.927 | 0.298 | 0.782 |
| 90 | 12.727 | 0.312 | 0.802 |
| 15 | 12.443 | 0.331 | 0.853 |
| 43 | 12.188 | 0.350 | 0.889 |
| 84 | 11.935 | 0.369 | 0.919 |
| 2 | 11.754 | 0.382 | 0.929 |
| 29 | 11.708 | 0.386 | 0.909 |
| 4 | 11.327 | 0.416 | 0.959 |
| 94 | 11.312 | 0.418 | 0.940 |
| 74 | 11.298 | 0.419 | 0.915 |
| 72 | 11.194 | 0.427 | 0.910 |
| 86 | 11.140 | 0.432 | 0.890 |
| 37 | 11.109 | 0.434 | 0.859 |
| 88 | 11.078 | 0.437 | 0.822 |

| | | | |
|-----|--------|-------|-------|
| 44 | 11.016 | 0.442 | 0.796 |
| 53 | 10.894 | 0.452 | 0.798 |
| 65 | 10.856 | 0.455 | 0.757 |
| 93 | 10.718 | 0.467 | 0.769 |
| 95 | 10.596 | 0.478 | 0.772 |
| 39 | 10.589 | 0.478 | 0.712 |
| 9 | 10.489 | 0.487 | 0.704 |
| 63 | 10.449 | 0.490 | 0.657 |
| 58 | 10.376 | 0.497 | 0.631 |
| 64 | 9.881 | 0.541 | 0.848 |
| 20 | 9.873 | 0.542 | 0.801 |
| 10 | 9.814 | 0.547 | 0.775 |
| 67 | 9.741 | 0.554 | 0.755 |
| 61 | 9.642 | 0.563 | 0.750 |
| 80 | 9.492 | 0.577 | 0.775 |
| 48 | 9.463 | 0.579 | 0.729 |
| 3 | 9.337 | 0.591 | 0.740 |
| 91 | 9.070 | 0.615 | 0.830 |
| 35 | 9.013 | 0.621 | 0.806 |
| 34 | 8.938 | 0.628 | 0.789 |
| 71 | 8.885 | 0.633 | 0.759 |
| 14 | 8.807 | 0.640 | 0.742 |
| 46 | 8.776 | 0.643 | 0.693 |
| 79 | 8.776 | 0.643 | 0.618 |
| 24 | 8.714 | 0.648 | 0.584 |
| 36 | 8.496 | 0.668 | 0.667 |
| 17 | 8.137 | 0.701 | 0.825 |
| 73 | 8.076 | 0.707 | 0.802 |
| 78 | 8.034 | 0.710 | 0.763 |
| 21 | 8.013 | 0.712 | 0.707 |
| 26 | 7.982 | 0.715 | 0.651 |
| 81 | 7.917 | 0.721 | 0.618 |
| 82 | 7.792 | 0.732 | 0.630 |
| 54 | 7.529 | 0.755 | 0.740 |
| 59 | 7.280 | 0.776 | 0.823 |
| 31 | 7.158 | 0.786 | 0.829 |
| 19 | 6.976 | 0.801 | 0.863 |
| 40 | 6.725 | 0.821 | 0.916 |
| 7 | 6.386 | 0.846 | 0.969 |
| 45 | 6.338 | 0.850 | 0.956 |
| 66 | 6.248 | 0.856 | 0.950 |
| 30 | 6.230 | 0.858 | 0.923 |
| 100 | 6.074 | 0.868 | 0.932 |
| 77 | 5.958 | 0.876 | 0.929 |
| 6 | 5.855 | 0.883 | 0.921 |
| 16 | 5.802 | 0.886 | 0.892 |
| 33 | 5.777 | 0.888 | 0.842 |
| 25 | 5.604 | 0.898 | 0.857 |
| 38 | 5.541 | 0.902 | 0.813 |
| 85 | 5.527 | 0.903 | 0.727 |
| 50 | 5.366 | 0.912 | 0.727 |
| 28 | 5.144 | 0.924 | 0.762 |
| 83 | 5.076 | 0.927 | 0.689 |
| 87 | 5.033 | 0.930 | 0.581 |
| 11 | 4.698 | 0.945 | 0.678 |
| 51 | 4.274 | 0.961 | 0.801 |
| 42 | 3.971 | 0.971 | 0.825 |
| 55 | 3.933 | 0.972 | 0.683 |

| | | | |
|----|-------|-------|-------|
| 41 | 3.646 | 0.979 | 0.648 |
| 52 | 2.156 | 0.998 | 0.980 |

Sample size: 101

Sample Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 5.064 | | | | | | |
| x10 | 4.104 | 4.499 | | | | | |
| x7 | 3.451 | 3.248 | 5.178 | | | | |
| x8 | 2.990 | 3.066 | 4.308 | 4.549 | | | |
| x9 | 3.148 | 3.023 | 4.278 | 3.748 | 4.705 | | |
| x4 | 1.708 | 1.722 | 1.997 | 1.919 | 1.993 | 3.892 | |
| x5 | 1.699 | 1.865 | 2.009 | 2.165 | 2.143 | 3.582 | 4.259 |
| x6 | 1.714 | 1.759 | 1.938 | 1.964 | 1.841 | 3.274 | 3.430 |
| x1 | 2.202 | 2.145 | 2.270 | 2.181 | 2.004 | 2.686 | 2.712 |
| x2 | 2.288 | 2.260 | 2.453 | 2.491 | 2.105 | 2.783 | 2.724 |
| x3 | 2.113 | 2.216 | 2.460 | 2.303 | 2.162 | 2.423 | 2.286 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|
| x6 | 3.770 | | | |
| x1 | 2.682 | 4.711 | | |
| x2 | 2.874 | 4.445 | 5.459 | |
| x3 | 2.324 | 3.971 | 4.361 | 4.801 |

Eigenvalues of Sample Covariances

| | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 3.423e-001 | 4.493e-001 | 5.240e-001 | 6.154e-001 | 7.057e-001 | 8.301e-001 |
| 9.797e-001 | 2.930e+000 | 4.357e+000 | 8.193e+000 | 3.096e+001 | |

Condition number of Sample Covariances = 9.045630e+001

Sample Correlations

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 1.000 | | | | | | |
| x10 | 0.860 | 1.000 | | | | | |
| x7 | 0.674 | 0.673 | 1.000 | | | | |
| x8 | 0.623 | 0.678 | 0.888 | 1.000 | | | |
| x9 | 0.645 | 0.657 | 0.867 | 0.810 | 1.000 | | |
| x4 | 0.385 | 0.412 | 0.445 | 0.456 | 0.466 | 1.000 | |
| x5 | 0.366 | 0.426 | 0.428 | 0.492 | 0.479 | 0.880 | 1.000 |
| x6 | 0.392 | 0.427 | 0.439 | 0.474 | 0.437 | 0.855 | 0.856 |
| x1 | 0.451 | 0.466 | 0.460 | 0.471 | 0.426 | 0.627 | 0.606 |
| x2 | 0.435 | 0.456 | 0.461 | 0.500 | 0.415 | 0.604 | 0.565 |
| x3 | 0.429 | 0.477 | 0.493 | 0.493 | 0.455 | 0.561 | 0.506 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|
| x6 | 1.000 | | | |
| x1 | 0.636 | 1.000 | | |
| x2 | 0.634 | 0.877 | 1.000 | |
| x3 | 0.546 | 0.835 | 0.852 | 1.000 |

Eigenvalues of Sample Correlations

7.306e-002 1.006e-001 1.147e-001 1.363e-001 1.565e-001 1.758e-001
2.134e-001 6.108e-001 9.747e-001 1.763e+000 6.681e+000

Condition number of Sample Correlations = 9.145461e+001

Determinant of sample covariance matrix = 9.2150e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 66
Number of distinct parameters to be estimated: 26

Degrees of freedom: 40

0e 8 0.0e+000 -6.3598e-001 1.00e+004 1.23384584471e+003 0
1.00e+004
1e*12 0.0e+000 -7.6789e-001 3.84e+000 5.39271385448e+002 20 3.88e-001
2e* 4 0.0e+000 -4.0130e-001 7.85e-001 2.53452013572e+002 6 9.36e-001
3e 3 0.0e+000 -4.5856e-001 3.96e-001 1.74041006444e+002 4 6.58e-001
4e* 1 0.0e+000 -5.8173e-003 4.73e-001 8.61828094171e+001 5 9.07e-001
5e 0 4.7e+002 0.0000e+000 5.98e-001 5.05206710608e+001 6 8.72e-001

| | | | | | |
|-----------|----------|-------------|-----------|--------------------|---|
| 6e 0 | 7.2e+001 | 0.0000e+000 | 6.90e-001 | 4.35776059052e+001 | 2 |
| 0.00e+000 | | | | | |
| 7e 0 | 8.6e+001 | 0.0000e+000 | 1.25e-001 | 4.23814625229e+001 | 1 |
| 1.06e+000 | | | | | |
| 8e 0 | 9.5e+001 | 0.0000e+000 | 2.69e-002 | 4.23551486321e+001 | 1 |
| 1.02e+000 | | | | | |
| 9e 0 | 9.5e+001 | 0.0000e+000 | 1.20e-003 | 4.23551072171e+001 | 1 |
| 1.00e+000 | | | | | |
| 10e 0 | 9.5e+001 | 0.0000e+000 | 2.32e-006 | 4.23551072169e+001 | 1 |
| 1.00e+000 | | | | | |

Minimum was achieved

Chi-square = 42.355
 Degrees of freedom = 40
 Probability level = 0.370

Maximum Likelihood Estimates

| Regression Weights: Label | Estimate | S.E. | C.R. | |
|--|----------|-------|--------|-------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| --- | | | | |
| kinerja_tenaga_pen <- sistem_kontrol 10 | 0.343 | 0.125 | 2.751 | par- |
| kinerja_tenaga_pen <- sales_training 11 | 0.310 | 0.138 | 2.243 | par- |
| efektivitas_penj <- kinerja_tenaga_p 9 | 0.785 | 0.087 | 8.983 | par- |
| x3 <----- sistem_kontrol | 1.000 | | | |
| x2 <----- sistem_kontrol 1 | 1.118 | 0.071 | 15.689 | par- |
| x1 <----- sistem_kontrol 2 | 1.027 | 0.068 | 15.143 | par- |
| x6 <----- sales_training | 1.000 | | | |

| | | | | |
|------------------------------------|-------|-------|--------|------|
| x5 <----- sales_training | 1.083 | 0.067 | 16.234 | par- |
| 3 | | | | |
| x4 <----- sales_training | 1.041 | 0.064 | 16.359 | par- |
| 4 | | | | |
| x9 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 1.000 | | | |
| x8 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 1.009 | 0.069 | 14.708 | par- |
| 6 | | | | |
| x7 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 1.126 | 0.068 | 16.593 | par- |
| 7 | | | | |
| x10 <----- efektivitas_penjualan | 1.000 | | | |
| x11 <----- efektivitas_penjualan | 1.034 | 0.079 | 13.065 | par- |
| 8 | | | | |

Standardized Regression Weights: Estimate

| | |
|--------------------------------------|-------|
| kinerja_tenaga_pen <- sistem_kontrol | 0.348 |
| kinerja_tenaga_pen <- sales_training | 0.283 |
| efektivitas_penj <- kinerja_tenaga_p | 0.766 |
| x3 <----- sistem_kontrol | 0.899 |
| x2 <----- sistem_kontrol | 0.943 |
| x1 <----- sistem_kontrol | 0.932 |
| x6 <----- sales_training | 0.916 |
| x5 <----- sales_training | 0.934 |
| x4 <----- sales_training | 0.938 |
| x9 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 0.896 |
| x8 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 0.920 |
| x7 <----- kinerja_tenaga_penjualan | 0.962 |
| x10 <----- efektivitas_penjualan | 0.939 |
| x11 <----- efektivitas_penjualan | 0.916 |

Covariances: Estimate S.E. C.R.

Label

| | | | | |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|------|
| sistem_kontrol <----> sales_training | 2.402 | 0.463 | 5.184 | par- |
| 5 | | | | |

Correlations: Estimate

| | |
|--------------------------------------|-------|
| sistem_kontrol <----> sales_training | 0.686 |
|--------------------------------------|-------|

Variances: Estimate S.E. C.R.

Label

| | | | | | |
|----|----------------|-------|-------|-------|------|
| 12 | sistem_kontrol | 3.879 | 0.675 | 5.748 | par- |
| 13 | sales_training | 3.164 | 0.533 | 5.937 | par- |
| 14 | z1 | 2.508 | 0.449 | 5.580 | par- |
| 15 | z2 | 1.640 | 0.323 | 5.084 | par- |
| 16 | e3 | 0.922 | 0.169 | 5.468 | par- |
| 17 | e2 | 0.607 | 0.156 | 3.896 | par- |
| 18 | e1 | 0.622 | 0.143 | 4.362 | par- |
| 19 | e6 | 0.606 | 0.120 | 5.051 | par- |
| 20 | e5 | 0.547 | 0.121 | 4.533 | par- |
| 21 | e4 | 0.464 | 0.109 | 4.269 | par- |
| 22 | e9 | 0.926 | 0.161 | 5.742 | par- |
| 23 | e8 | 0.699 | 0.135 | 5.166 | par- |
| 24 | e7 | 0.390 | 0.123 | 3.162 | par- |
| 25 | e10 | 0.531 | 0.225 | 2.364 | par- |
| 26 | e11 | 0.819 | 0.254 | 3.218 | par- |

| Squared Multiple Correlations: | Estimate |
|--------------------------------|----------|
| ----- | ----- |
| kinerja_tenaga_penjualan | 0.336 |
| efektivitas_penjualan | 0.587 |
| x11 | 0.838 |
| x10 | 0.882 |
| x7 | 0.925 |
| x8 | 0.846 |
| x9 | 0.803 |
| x4 | 0.881 |
| x5 | 0.872 |
| x6 | 0.839 |
| x1 | 0.868 |
| x2 | 0.889 |
| x3 | 0.808 |

Implied (for all variables) Covariances

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi | x11 | x10 | x7 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|-------|
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| sales_tra | 3.164 | | | | | | |
| sistem_ko | 2.402 | 3.879 | | | | | |
| kinerja_t | 1.805 | 2.076 | 3.779 | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| efektivit | 1.416 | 1.629 | 2.966 | 3.967 | | | | |
| x11 | 1.465 | 1.685 | 3.068 | 4.104 | 5.064 | | | |
| x10 | 1.416 | 1.629 | 2.966 | 3.967 | 4.104 | 4.499 | | |
| x7 | 2.031 | 2.336 | 4.254 | 3.338 | 3.453 | 3.338 | 5.178 | |
| x8 | 1.821 | 2.095 | 3.814 | 2.993 | 3.097 | 2.993 | 4.293 | |
| x9 | 1.805 | 2.076 | 3.779 | 2.966 | 3.068 | 2.966 | 4.254 | |
| x4 | 3.293 | 2.500 | 1.878 | 1.474 | 1.525 | 1.474 | 2.114 | |
| x5 | 3.427 | 2.602 | 1.955 | 1.534 | 1.587 | 1.534 | 2.200 | |
| x6 | 3.164 | 2.402 | 1.805 | 1.416 | 1.465 | 1.416 | 2.031 | |
| x1 | 2.466 | 3.982 | 2.131 | 1.672 | 1.730 | 1.672 | 2.399 | |
| x2 | 2.686 | 4.338 | 2.321 | 1.822 | 1.885 | 1.822 | 2.613 | |
| x3 | 2.402 | 3.879 | 2.076 | 1.629 | 1.685 | 1.629 | 2.336 | |

| | x8 | x9 | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| x8 | 4.549 | | | | | | | |
| x9 | 3.814 | 4.705 | | | | | | |
| x4 | 1.896 | 1.878 | 3.892 | | | | | |
| x5 | 1.973 | 1.955 | 3.567 | 4.259 | | | | |
| x6 | 1.821 | 1.805 | 3.293 | 3.427 | 3.770 | | | |
| x1 | 2.151 | 2.131 | 2.567 | 2.671 | 2.466 | 4.711 | | |
| x2 | 2.343 | 2.321 | 2.796 | 2.910 | 2.686 | 4.454 | 5.459 | |
| x3 | 2.095 | 2.076 | 2.500 | 2.602 | 2.402 | 3.982 | 4.338 | |

| | x3 | |
|----|-------|--|
| x3 | 4.801 | |

Implied (for all variables) Correlations

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi | x11 | x10 | x7 | |
|-----------|----------|----------|----------|----------|-------|-------|-------|--|
| sales_tra | 1.000 | | | | | | | |
| sistem_ko | 0.686 | 1.000 | | | | | | |
| kinerja_t | 0.522 | 0.542 | 1.000 | | | | | |
| efektivit | 0.400 | 0.415 | 0.766 | 1.000 | | | | |
| x11 | 0.366 | 0.380 | 0.701 | 0.916 | 1.000 | | | |
| x10 | 0.375 | 0.390 | 0.719 | 0.939 | 0.860 | 1.000 | | |
| x7 | 0.502 | 0.521 | 0.962 | 0.737 | 0.674 | 0.692 | 1.000 | |
| x8 | 0.480 | 0.499 | 0.920 | 0.705 | 0.645 | 0.662 | 0.885 | |
| x9 | 0.468 | 0.486 | 0.896 | 0.686 | 0.629 | 0.645 | 0.862 | |
| x4 | 0.938 | 0.643 | 0.490 | 0.375 | 0.343 | 0.352 | 0.471 | |
| x5 | 0.934 | 0.640 | 0.487 | 0.373 | 0.342 | 0.350 | 0.468 | |
| x6 | 0.916 | 0.628 | 0.478 | 0.366 | 0.335 | 0.344 | 0.460 | |
| x1 | 0.639 | 0.932 | 0.505 | 0.387 | 0.354 | 0.363 | 0.486 | |
| x2 | 0.646 | 0.943 | 0.511 | 0.392 | 0.358 | 0.368 | 0.491 | |
| x3 | 0.616 | 0.899 | 0.487 | 0.373 | 0.342 | 0.351 | 0.469 | |

| | x8 | x9 | x4 | x5 | x6 | x1 | x2 | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|--|
| x8 | 1.000 | | | | | | | |
| x9 | 0.824 | 1.000 | | | | | | |
| x4 | 0.451 | 0.439 | 1.000 | | | | | |
| x5 | 0.448 | 0.437 | 0.876 | 1.000 | | | | |
| x6 | 0.440 | 0.428 | 0.860 | 0.855 | 1.000 | | | |

| | | | | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x1 | 0.465 | 0.453 | 0.599 | 0.596 | 0.585 | 1.000 | |
| x2 | 0.470 | 0.458 | 0.607 | 0.603 | 0.592 | 0.878 | 1.000 |
| x3 | 0.448 | 0.437 | 0.578 | 0.575 | 0.565 | 0.837 | 0.847 |

| | |
|----|-------|
| | x3 |
| | ----- |
| x3 | 1.000 |

Implied Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 5.064 | | | | | | |
| x10 | 4.104 | 4.499 | | | | | |
| x7 | 3.453 | 3.338 | 5.178 | | | | |
| x8 | 3.097 | 2.993 | 4.293 | 4.549 | | | |
| x9 | 3.068 | 2.966 | 4.254 | 3.814 | 4.705 | | |
| x4 | 1.525 | 1.474 | 2.114 | 1.896 | 1.878 | 3.892 | |
| x5 | 1.587 | 1.534 | 2.200 | 1.973 | 1.955 | 3.567 | 4.259 |
| x6 | 1.465 | 1.416 | 2.031 | 1.821 | 1.805 | 3.293 | 3.427 |
| x1 | 1.730 | 1.672 | 2.399 | 2.151 | 2.131 | 2.567 | 2.671 |
| x2 | 1.885 | 1.822 | 2.613 | 2.343 | 2.321 | 2.796 | 2.910 |
| x3 | 1.685 | 1.629 | 2.336 | 2.095 | 2.076 | 2.500 | 2.602 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|-------|
| x6 | 3.770 | | | |
| x1 | 2.466 | 4.711 | | |
| x2 | 2.686 | 4.454 | 5.459 | |
| x3 | 2.402 | 3.982 | 4.338 | 4.801 |

Implied Correlations

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| x11 | 1.000 | | | | | | |
| x10 | 0.860 | 1.000 | | | | | |
| x7 | 0.674 | 0.692 | 1.000 | | | | |
| x8 | 0.645 | 0.662 | 0.885 | 1.000 | | | |
| x9 | 0.629 | 0.645 | 0.862 | 0.824 | 1.000 | | |
| x4 | 0.343 | 0.352 | 0.471 | 0.451 | 0.439 | 1.000 | |
| x5 | 0.342 | 0.350 | 0.468 | 0.448 | 0.437 | 0.876 | 1.000 |
| x6 | 0.335 | 0.344 | 0.460 | 0.440 | 0.428 | 0.860 | 0.855 |
| x1 | 0.354 | 0.363 | 0.486 | 0.465 | 0.453 | 0.599 | 0.596 |
| x2 | 0.358 | 0.368 | 0.491 | 0.470 | 0.458 | 0.607 | 0.603 |
| x3 | 0.342 | 0.351 | 0.469 | 0.448 | 0.437 | 0.578 | 0.575 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|-------|-------|-------|----|
| x6 | 1.000 | | | |
| x1 | 0.585 | 1.000 | | |
| x2 | 0.592 | 0.878 | 1.000 | |

| | | | | |
|----|-------|-------|-------|-------|
| x3 | 0.565 | 0.837 | 0.847 | 1.000 |
|----|-------|-------|-------|-------|

Residual Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x11 | 0.000 | | | | | | |
| x10 | 0.000 | 0.000 | | | | | |
| x7 | -0.002 | -0.090 | 0.000 | | | | |
| x8 | -0.106 | 0.073 | 0.015 | 0.000 | | | |
| x9 | 0.080 | 0.057 | 0.024 | -0.066 | 0.000 | | |
| x4 | 0.183 | 0.248 | -0.118 | 0.023 | 0.114 | 0.000 | |
| x5 | 0.112 | 0.331 | -0.191 | 0.192 | 0.188 | 0.015 | 0.000 |
| x6 | 0.249 | 0.343 | -0.093 | 0.143 | 0.036 | -0.020 | 0.002 |
| x1 | 0.472 | 0.473 | -0.129 | 0.031 | -0.127 | 0.119 | 0.041 |
| x2 | 0.403 | 0.438 | -0.160 | 0.148 | -0.217 | -0.014 | -0.185 |
| x3 | 0.428 | 0.587 | 0.124 | 0.208 | 0.086 | -0.077 | -0.316 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|--------|--------|-------|-------|
| x6 | 0.000 | | | |
| x1 | 0.216 | 0.000 | | |
| x2 | 0.188 | -0.009 | 0.000 | |
| x3 | -0.077 | -0.012 | 0.023 | 0.000 |

Standardized Residual Covariances

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| x11 | 0.000 | | | | | | |
| x10 | 0.000 | 0.000 | | | | | |
| x7 | -0.003 | -0.154 | 0.000 | | | | |
| x8 | -0.186 | 0.135 | 0.023 | 0.000 | | | |
| x9 | 0.138 | 0.104 | 0.037 | -0.110 | 0.000 | | |
| x4 | 0.391 | 0.558 | -0.237 | 0.051 | 0.245 | 0.000 | |
| x5 | 0.228 | 0.713 | -0.369 | 0.399 | 0.386 | 0.027 | 0.000 |
| x6 | 0.541 | 0.788 | -0.191 | 0.316 | 0.079 | -0.040 | 0.005 |
| x1 | 0.910 | 0.965 | -0.234 | 0.060 | -0.246 | 0.239 | 0.079 |
| x2 | 0.722 | 0.830 | -0.271 | 0.268 | -0.389 | -0.025 | -0.329 |
| x3 | 0.822 | 1.191 | 0.225 | 0.406 | 0.166 | -0.155 | -0.605 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|----|--------|--------|-------|-------|
| x6 | 0.000 | | | |
| x1 | 0.443 | 0.000 | | |
| x2 | 0.357 | -0.013 | 0.000 | |
| x3 | -0.159 | -0.019 | 0.035 | 0.000 |

Factor Score Weights

| | x11 | x10 | x7 | x8 | x9 | x4 | x5 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| sales_tra | 0.000 | 0.001 | 0.009 | 0.004 | 0.003 | 0.333 | 0.294 |

| | | | | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| sistem_ko | 0.001 | 0.001 | 0.012 | 0.006 | 0.004 | 0.020 | 0.018 |
| kinerja_t | 0.025 | 0.037 | 0.444 | 0.222 | 0.166 | 0.007 | 0.006 |
| efektivit | 0.336 | 0.500 | 0.056 | 0.028 | 0.021 | 0.001 | 0.001 |

| | x6 | x1 | x2 | x3 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| sales_tra | 0.245 | 0.015 | 0.017 | 0.010 |
| sistem_ko | 0.015 | 0.308 | 0.344 | 0.203 |
| kinerja_t | 0.005 | 0.007 | 0.008 | 0.004 |
| efektivit | 0.001 | 0.001 | 0.001 | 0.001 |

Total Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| kinerja_t | 0.310 | 0.343 | 0.000 | 0.000 |
| efektivit | 0.243 | 0.269 | 0.785 | 0.000 |
| x11 | 0.251 | 0.279 | 0.812 | 1.034 |
| x10 | 0.243 | 0.269 | 0.785 | 1.000 |
| x7 | 0.349 | 0.386 | 1.126 | 0.000 |
| x8 | 0.313 | 0.347 | 1.009 | 0.000 |
| x9 | 0.310 | 0.343 | 1.000 | 0.000 |
| x4 | 1.041 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 1.083 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 1.027 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 1.118 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Total Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| kinerja_t | 0.283 | 0.348 | 0.000 | 0.000 |
| efektivit | 0.217 | 0.266 | 0.766 | 0.000 |
| x11 | 0.199 | 0.244 | 0.701 | 0.916 |
| x10 | 0.204 | 0.250 | 0.719 | 0.939 |
| x7 | 0.273 | 0.334 | 0.962 | 0.000 |
| x8 | 0.261 | 0.320 | 0.920 | 0.000 |
| x9 | 0.254 | 0.312 | 0.896 | 0.000 |
| x4 | 0.938 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.934 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.916 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.932 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.943 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 0.899 | 0.000 | 0.000 |

Direct Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| kinerja_t | 0.310 | 0.343 | 0.000 | 0.000 |

| | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| efektivit | 0.000 | 0.000 | 0.785 | 0.000 |
| x11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.034 |
| x10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1.000 |
| x7 | 0.000 | 0.000 | 1.126 | 0.000 |
| x8 | 0.000 | 0.000 | 1.009 | 0.000 |
| x9 | 0.000 | 0.000 | 1.000 | 0.000 |
| x4 | 1.041 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 1.083 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 1.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 1.027 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 1.118 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 1.000 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Direct Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| kinerja_t | 0.283 | 0.348 | 0.000 | 0.000 |
| efektivit | 0.000 | 0.000 | 0.766 | 0.000 |
| x11 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.916 |
| x10 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.939 |
| x7 | 0.000 | 0.000 | 0.962 | 0.000 |
| x8 | 0.000 | 0.000 | 0.920 | 0.000 |
| x9 | 0.000 | 0.000 | 0.896 | 0.000 |
| x4 | 0.938 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.934 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.916 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.932 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.943 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 0.899 | 0.000 | 0.000 |

Indirect Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| kinerja_t | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| efektivit | 0.243 | 0.269 | 0.000 | 0.000 |
| x11 | 0.251 | 0.279 | 0.812 | 0.000 |
| x10 | 0.243 | 0.269 | 0.785 | 0.000 |
| x7 | 0.349 | 0.386 | 0.000 | 0.000 |
| x8 | 0.313 | 0.347 | 0.000 | 0.000 |
| x9 | 0.310 | 0.343 | 0.000 | 0.000 |
| x4 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Standardized Indirect Effects

| | sales_tr | sistem_k | kinerja_ | efektivi |
|--|----------|----------|----------|----------|
| | ----- | ----- | ----- | ----- |

| | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| kinerja_t | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| efektivit | 0.217 | 0.266 | 0.000 | 0.000 |
| x11 | 0.199 | 0.244 | 0.701 | 0.000 |
| x10 | 0.204 | 0.250 | 0.719 | 0.000 |
| x7 | 0.273 | 0.334 | 0.000 | 0.000 |
| x8 | 0.261 | 0.320 | 0.000 | 0.000 |
| x9 | 0.254 | 0.312 | 0.000 | 0.000 |
| x4 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x5 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x6 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| x3 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Modification Indices

| | | |
|---------------------|-------|------------|
| Covariances: | M.I. | Par Change |
| ----- | ----- | ----- |
| e5 <-----> e7 | 5.199 | -0.180 |
| Variiances: | M.I. | Par Change |
| ----- | ----- | ----- |
| Regression Weights: | M.I. | Par Change |
| ----- | ----- | ----- |
| x7 <----- x5 | 4.487 | -0.091 |

Variance-covariance Matrix of Estimates

| | | | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| par-1 | 0.0051 | | | | | | |
| par-2 | 0.0029 | 0.0046 | | | | | |
| par-3 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0045 | | | | |
| par-4 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0024 | 0.0040 | | | |
| par-5 | -0.0069 | -0.0061 | -0.0059 | -0.0055 | 0.2147 | | |
| par-6 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0047 | |
| par-7 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | 0.0030 | 0.0046 |
| par-8 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0001 | 0.0001 |
| par-9 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0021 | 0.0022 |
| par-10 | 0.0008 | 0.0008 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0020 | -0.0008 | -0.0009 |
| par-11 | 0.0001 | 0.0000 | 0.0007 | 0.0007 | -0.0021 | -0.0009 | -0.0012 |
| par-12 | -0.0226 | -0.0208 | 0.0000 | 0.0000 | 0.2326 | -0.0000 | 0.0000 |
| par-13 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0146 | -0.0142 | 0.1845 | 0.0000 | 0.0000 |
| par-14 | 0.0002 | 0.0002 | -0.0001 | 0.0000 | -0.0002 | -0.0135 | -0.0144 |
| par-15 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0002 | 0.0004 |
| par-16 | 0.0019 | 0.0018 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0020 | 0.0000 | -0.0000 |
| par-17 | -0.0023 | 0.0007 | 0.0001 | 0.0000 | 0.0021 | -0.0000 | 0.0000 |
| par-18 | 0.0005 | -0.0019 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0004 | 0.0000 | -0.0000 |
| par-19 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0015 | 0.0016 | -0.0034 | -0.0000 | -0.0000 |

| | | | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| par-20 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0015 | 0.0001 | 0.0024 | -0.0000 | 0.0000 |
| par-21 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0001 | -0.0016 | 0.0012 | 0.0000 | -0.0000 |
| par-22 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0014 | 0.0017 |
| par-23 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0013 | 0.0003 |
| par-24 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0002 | -0.0019 |
| par-25 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0003 | 0.0003 |
| par-26 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0003 | -0.0004 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 | par-14 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| par-8 | 0.0063 | | | | | | |
| par-9 | -0.0020 | 0.0076 | | | | | |
| par-10 | 0.0000 | -0.0006 | 0.0156 | | | | |
| par-11 | -0.0001 | -0.0006 | -0.0118 | 0.0191 | | | |
| par-12 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0063 | -0.0003 | 0.4554 | | |
| par-13 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0042 | 0.1152 | 0.2840 | |
| par-14 | 0.0003 | -0.0106 | 0.0025 | 0.0033 | -0.0010 | 0.0001 | 0.2019 |
| par-15 | -0.0099 | 0.0016 | -0.0004 | -0.0001 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0012 |
| par-16 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0001 | 0.0003 | -0.0114 | 0.0002 | 0.0010 |
| par-17 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0005 | -0.0007 | 0.0025 | -0.0002 | -0.0006 |
| par-18 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0002 | -0.0001 | 0.0026 | 0.0001 | -0.0007 |
| par-19 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0004 | 0.0002 | -0.0071 | -0.0001 |
| par-20 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0001 | -0.0001 | 0.0000 | 0.0017 | 0.0002 |
| par-21 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0002 | 0.0001 | -0.0002 | 0.0028 | -0.0003 |
| par-22 | 0.0000 | 0.0008 | 0.0001 | -0.0011 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0055 |
| par-23 | 0.0006 | -0.0004 | -0.0000 | -0.0003 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0029 |
| par-24 | -0.0007 | 0.0006 | 0.0001 | 0.0013 | -0.0000 | -0.0000 | -0.0021 |
| par-25 | 0.0106 | -0.0034 | 0.0000 | -0.0003 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0010 |
| par-26 | -0.0114 | 0.0036 | -0.0000 | 0.0004 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0010 |

| | par-15 | par-16 | par-17 | par-18 | par-19 | par-20 | par-21 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| par-15 | 0.1040 | | | | | | |
| par-16 | 0.0000 | 0.0284 | | | | | |
| par-17 | -0.0000 | -0.0025 | 0.0243 | | | | |
| par-18 | 0.0000 | -0.0026 | -0.0078 | 0.0204 | | | |
| par-19 | 0.0000 | -0.0002 | 0.0002 | -0.0001 | 0.0144 | | |
| par-20 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0001 | 0.0001 | -0.0017 | 0.0146 | |
| par-21 | -0.0000 | 0.0002 | -0.0001 | -0.0000 | -0.0028 | -0.0026 | 0.0118 |
| par-22 | 0.0008 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | 0.0001 | -0.0000 |
| par-23 | -0.0006 | -0.0000 | 0.0001 | -0.0001 | 0.0000 | 0.0001 | -0.0001 |
| par-24 | -0.0025 | 0.0000 | -0.0001 | 0.0001 | 0.0000 | -0.0002 | 0.0001 |
| par-25 | -0.0246 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0001 | -0.0000 |
| par-26 | 0.0176 | -0.0000 | -0.0000 | 0.0000 | 0.0000 | -0.0001 | 0.0000 |

| | par-22 | par-23 | par-24 | par-25 | par-26 |
|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| par-22 | 0.0260 | | | | |
| par-23 | -0.0016 | 0.0183 | | | |
| par-24 | -0.0028 | -0.0045 | 0.0152 | | |
| par-25 | 0.0001 | 0.0023 | -0.0027 | 0.0505 | |
| par-26 | -0.0002 | -0.0024 | 0.0029 | -0.0393 | 0.0648 |

Correlations of Estimates

| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-1 | 1.000 | | | | | | |
| par-2 | 0.604 | 1.000 | | | | | |
| par-3 | -0.002 | 0.000 | 1.000 | | | | |
| par-4 | -0.003 | -0.001 | 0.569 | 1.000 | | | |
| par-5 | -0.209 | -0.193 | -0.191 | -0.188 | 1.000 | | |
| par-6 | 0.001 | -0.000 | -0.000 | -0.001 | -0.000 | 1.000 | |
| par-7 | -0.000 | -0.000 | -0.001 | 0.000 | 0.000 | 0.637 | 1.000 |
| par-8 | 0.000 | 0.000 | -0.001 | 0.000 | 0.000 | -0.013 | 0.017 |
| par-9 | -0.000 | -0.000 | 0.000 | -0.000 | 0.000 | 0.351 | 0.373 |
| par-10 | 0.095 | 0.095 | 0.003 | 0.004 | -0.034 | -0.097 | -0.111 |
| par-11 | 0.011 | 0.005 | 0.079 | 0.075 | -0.032 | -0.091 | -0.125 |
| par-12 | -0.469 | -0.454 | 0.001 | 0.001 | 0.744 | -0.000 | 0.000 |
| par-13 | 0.001 | 0.000 | -0.410 | -0.419 | 0.747 | 0.000 | 0.000 |
| par-14 | 0.007 | 0.008 | -0.002 | 0.001 | -0.001 | -0.438 | -0.473 |
| par-15 | 0.000 | -0.000 | -0.000 | 0.000 | -0.000 | 0.008 | 0.019 |
| par-16 | 0.161 | 0.161 | -0.002 | -0.004 | -0.025 | 0.000 | -0.000 |
| par-17 | -0.207 | 0.062 | 0.005 | 0.005 | 0.029 | -0.002 | 0.000 |
| par-18 | 0.051 | -0.200 | -0.003 | -0.001 | -0.006 | 0.002 | -0.000 |
| par-19 | -0.005 | -0.001 | 0.182 | 0.208 | -0.062 | -0.001 | -0.001 |
| par-20 | 0.002 | -0.002 | -0.192 | 0.015 | 0.043 | -0.001 | 0.003 |
| par-21 | 0.004 | 0.003 | -0.014 | -0.232 | 0.025 | 0.002 | -0.002 |
| par-22 | 0.000 | -0.000 | -0.002 | -0.001 | 0.000 | 0.126 | 0.151 |
| par-23 | -0.002 | 0.001 | -0.001 | 0.002 | 0.000 | -0.144 | 0.032 |
| par-24 | 0.002 | -0.000 | 0.003 | -0.002 | -0.001 | 0.026 | -0.221 |
| par-25 | 0.000 | 0.000 | -0.001 | 0.000 | 0.000 | -0.018 | 0.023 |
| par-26 | -0.000 | -0.000 | 0.001 | -0.000 | -0.000 | 0.017 | -0.021 |

| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 | par-14 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-8 | 1.000 | | | | | | |
| par-9 | -0.285 | 1.000 | | | | | |
| par-10 | 0.001 | -0.054 | 1.000 | | | | |
| par-11 | -0.008 | -0.053 | -0.684 | 1.000 | | | |
| par-12 | -0.000 | 0.000 | -0.075 | -0.003 | 1.000 | | |
| par-13 | 0.000 | 0.000 | -0.000 | -0.056 | 0.320 | 1.000 | |
| par-14 | 0.007 | -0.270 | 0.045 | 0.054 | -0.003 | 0.001 | 1.000 |
| par-15 | -0.387 | 0.058 | -0.010 | -0.002 | -0.000 | -0.000 | 0.008 |
| par-16 | 0.000 | -0.000 | -0.002 | 0.011 | -0.100 | 0.002 | 0.014 |
| par-17 | 0.000 | -0.000 | 0.028 | -0.030 | 0.023 | -0.003 | -0.009 |
| par-18 | -0.001 | 0.000 | 0.012 | -0.006 | 0.028 | 0.001 | -0.011 |
| par-19 | -0.000 | -0.000 | 0.002 | 0.024 | 0.002 | -0.110 | -0.003 |
| par-20 | 0.002 | -0.001 | -0.010 | -0.006 | 0.000 | 0.027 | 0.004 |
| par-21 | -0.001 | 0.001 | -0.014 | 0.010 | -0.002 | 0.049 | -0.006 |
| par-22 | 0.003 | 0.054 | 0.006 | -0.048 | 0.000 | 0.001 | -0.076 |
| par-23 | 0.056 | -0.038 | -0.000 | -0.018 | 0.000 | -0.000 | 0.047 |
| par-24 | -0.073 | 0.054 | 0.004 | 0.076 | -0.000 | -0.000 | -0.038 |
| par-25 | 0.598 | -0.173 | 0.001 | -0.011 | -0.000 | 0.000 | 0.010 |
| par-26 | -0.565 | 0.164 | -0.001 | 0.011 | 0.000 | -0.000 | -0.009 |

| | par-15 | par-16 | par-17 | par-18 | par-19 | par-20 | par-21 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-15 | 1.000 | | | | | | |
| par-16 | 0.000 | 1.000 | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| par-17 | -0.001 | -0.093 | 1.000 | | | | |
| par-18 | 0.000 | -0.110 | -0.352 | 1.000 | | | |
| par-19 | 0.000 | -0.008 | 0.012 | -0.004 | 1.000 | | |
| par-20 | 0.000 | -0.001 | -0.007 | 0.007 | -0.119 | 1.000 | |
| par-21 | -0.000 | 0.008 | -0.005 | -0.003 | -0.218 | -0.202 | 1.000 |
| par-22 | 0.015 | -0.000 | -0.002 | 0.002 | -0.002 | 0.003 | -0.000 |
| par-23 | -0.014 | -0.001 | 0.006 | -0.004 | 0.001 | 0.006 | -0.007 |
| par-24 | -0.062 | 0.001 | -0.004 | 0.003 | 0.002 | -0.011 | 0.009 |
| par-25 | -0.339 | 0.001 | 0.001 | -0.001 | -0.000 | 0.002 | -0.002 |
| par-26 | 0.215 | -0.001 | -0.001 | 0.001 | 0.000 | -0.002 | 0.002 |

| | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|
| | par-22 | par-23 | par-24 | par-25 | par-26 | | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | | |
| par-22 | 1.000 | | | | | | |
| par-23 | -0.075 | 1.000 | | | | | |
| par-24 | -0.142 | -0.272 | 1.000 | | | | |
| par-25 | 0.004 | 0.075 | -0.099 | 1.000 | | | |
| par-26 | -0.004 | -0.071 | 0.093 | -0.687 | 1.000 | | |

Critical Ratios for Differences between Parameters

| | | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | par-1 | par-2 | par-3 | par-4 | par-5 | par-6 | par-7 | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
| par-1 | 0.000 | | | | | | | |
| par-2 | -1.481 | 0.000 | | | | | | |
| par-3 | -0.361 | 0.594 | 0.000 | | | | | |
| par-4 | -0.810 | 0.153 | -0.698 | 0.000 | | | | |
| par-5 | 2.655 | 2.859 | 2.744 | 2.839 | 0.000 | | | |
| par-6 | -1.104 | -0.180 | -0.772 | -0.338 | -2.973 | 0.000 | | |
| par-7 | 0.073 | 1.031 | 0.445 | 0.911 | -2.726 | 2.002 | 0.000 | |
| par-8 | -0.789 | 0.074 | -0.471 | -0.064 | -2.909 | 0.238 | -0.882 | |
| par-9 | -2.959 | -2.187 | -2.714 | -2.369 | -3.430 | -2.488 | -3.855 | |
| par-10 | -5.627 | -5.016 | -5.235 | -4.988 | -4.253 | -4.495 | -5.268 | |
| par-11 | -5.229 | -4.671 | -5.207 | -4.953 | -4.290 | -4.381 | -5.060 | |
| par-12 | 3.882 | 4.027 | 4.123 | 4.187 | 3.262 | 4.230 | 4.059 | |
| par-13 | 3.805 | 3.979 | 3.692 | 3.774 | 2.117 | 4.010 | 3.795 | |
| par-14 | 3.056 | 3.262 | 3.135 | 3.232 | 0.164 | 3.100 | 2.849 | |
| par-15 | 1.578 | 1.860 | 1.690 | 1.822 | -1.350 | 1.915 | 1.566 | |
| par-16 | -1.141 | -0.611 | -0.888 | -0.659 | -2.977 | -0.479 | -1.120 | |
| par-17 | -2.776 | -2.529 | -2.816 | -2.584 | -3.705 | -2.362 | -3.053 | |
| par-18 | -3.177 | -2.383 | -2.924 | -2.680 | -3.665 | -2.447 | -3.187 | |
| par-19 | -3.661 | -3.049 | -3.779 | -3.518 | -3.697 | -2.915 | -3.766 | |
| par-20 | -4.080 | -3.462 | -3.606 | -3.643 | -3.915 | -3.329 | -4.186 | |
| par-21 | -5.041 | -4.396 | -4.822 | -4.174 | -4.094 | -4.242 | -5.156 | |
| par-22 | -1.090 | -0.574 | -0.898 | -0.661 | -3.008 | -0.497 | -1.206 | |
| par-23 | -2.738 | -2.164 | -2.543 | -2.286 | -3.528 | -1.934 | -2.853 | |
| par-24 | -5.113 | -4.519 | -4.946 | -4.683 | -4.194 | -4.433 | -4.793 | |
| par-25 | -2.492 | -2.112 | -2.355 | -2.183 | -3.633 | -2.025 | -2.549 | |
| par-26 | -1.134 | -0.789 | -1.005 | -0.847 | -2.995 | -0.726 | -1.159 | |

| | | | | | | | | |
|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | par-8 | par-9 | par-10 | par-11 | par-12 | par-13 | par-14 | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
| par-8 | 0.000 | | | | | | | |
| par-9 | -1.868 | 0.000 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|
| par-10 | -4.678 | -2.827 | 0.000 | | | | |
| par-11 | -4.537 | -2.841 | -0.139 | 0.000 | | | |
| par-12 | 4.186 | 4.547 | 5.084 | 5.179 | 0.000 | | |
| par-13 | 3.953 | 4.406 | 5.153 | 5.115 | -1.002 | 0.000 | |
| par-14 | 3.233 | 3.587 | 4.695 | 4.747 | -1.689 | -0.942 | 0.000 |
| par-15 | 1.678 | 2.596 | 3.737 | 3.788 | -2.994 | -2.447 | -1.575 |
| par-16 | -0.603 | 0.722 | 2.755 | 2.825 | -4.154 | -4.013 | -3.319 |
| par-17 | -2.447 | -0.996 | 1.339 | 1.407 | -4.749 | -4.603 | -3.986 |
| par-18 | -2.526 | -0.972 | 1.480 | 1.569 | -4.748 | -4.609 | -3.986 |
| par-19 | -2.979 | -1.203 | 1.520 | 1.640 | -4.776 | -4.576 | -4.086 |
| par-20 | -3.380 | -1.596 | 1.168 | 1.291 | -4.860 | -4.818 | -4.218 |
| par-21 | -4.237 | -2.300 | 0.725 | 0.883 | -4.994 | -5.012 | -4.414 |
| par-22 | -0.602 | 0.789 | 2.867 | 2.837 | -4.255 | -4.020 | -3.235 |
| par-23 | -2.192 | -0.523 | 1.933 | 1.996 | -4.620 | -4.483 | -3.904 |
| par-24 | -4.254 | -2.679 | 0.268 | 0.452 | -5.085 | -5.070 | -4.500 |
| par-25 | -2.672 | -0.996 | 0.731 | 0.835 | -4.707 | -4.553 | -3.949 |
| par-26 | -0.704 | 0.133 | 1.677 | 1.766 | -4.243 | -3.971 | -3.258 |

| | | | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | par-15 | par-16 | par-17 | par-18 | par-19 | par-20 | par-21 |
| par-15 | 0.000 | | | | | | |
| par-16 | -1.972 | 0.000 | | | | | |
| par-17 | -2.883 | -1.313 | 0.000 | | | | |
| par-18 | -2.886 | -1.289 | 0.062 | 0.000 | | | |
| par-19 | -3.004 | -1.521 | -0.004 | -0.086 | 0.000 | | |
| par-20 | -3.173 | -1.808 | -0.303 | -0.404 | -0.328 | 0.000 | |
| par-21 | -3.453 | -2.290 | -0.749 | -0.880 | -0.795 | -0.465 | 0.000 |
| par-22 | -1.990 | 0.018 | 1.423 | 1.413 | 1.590 | 1.885 | 2.375 |
| par-23 | -2.675 | -1.030 | 0.449 | 0.391 | 0.514 | 0.842 | 1.349 |
| par-24 | -3.545 | -2.546 | -1.087 | -1.231 | -1.255 | -0.903 | -0.451 |
| par-25 | -2.456 | -1.392 | -0.277 | -0.342 | -0.295 | -0.062 | 0.268 |
| par-26 | -2.246 | -0.338 | 0.710 | 0.674 | 0.756 | 0.964 | 1.282 |

| | | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | par-22 | par-23 | par-24 | par-25 | par-26 |
| par-22 | 0.000 | | | | |
| par-23 | -1.041 | 0.000 | | | |
| par-24 | -2.475 | -1.496 | 0.000 | | |
| par-25 | -1.431 | -0.663 | 0.528 | 0.000 | |
| par-26 | -0.356 | 0.403 | 1.574 | 0.653 | 0.000 |

Summary of models

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|----|-------|---------|
| Default model | 26 | 42.355 | 40 | 0.370 | 1.059 |
| Saturated model | 66 | 0.000 | 0 | | |
| Independence model | 11 | 1226.160 | 55 | 0.000 | 22.294 |

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|
| Default model | 0.190 | 0.930 | 0.885 | 0.564 |
| Saturated model | 0.000 | 1.000 | | |

| | | | | | |
|--------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| Independence model | 2.490 | 0.223 | 0.068 | 0.186 | |
| | DELTA1 | RHO1 | DELTA2 | RHO2 | |
| Model | NFI | RFI | IFI | TLI | |
| CFI | | | | | |
| ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | |
| ----- | | | | | |
| Default model | 0.965 | 0.953 | 0.998 | 0.997 | |
| 0.998 | | | | | |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | |
| 1.000 | | | | | |
| Independence model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| 0.000 | | | | | |
| | Model | PRATIO | PNFI | PCFI | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | |
| | Default model | 0.727 | 0.702 | 0.726 | |
| | Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| | Independence model | 1.000 | 0.000 | 0.000 | |
| | Model | NCP | LO 90 | HI 90 | |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | |
| | Default model | 2.355 | 0.000 | 22.192 | |
| | Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | |
| | Independence model | 1171.160 | 1060.922 | 1288.794 | |
| | Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Default model | 0.424 | 0.024 | 0.000 | 0.222 |
| | Saturated model | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | Independence model | 12.262 | 11.712 | 10.609 | 12.888 |
| | Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Default model | 0.024 | 0.000 | 0.074 | 0.746 |
| | Independence model | 0.461 | 0.439 | 0.484 | 0.000 |
| | Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
| | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | Default model | 94.355 | 101.446 | 224.694 | 188.348 |
| | Saturated model | 132.000 | 150.000 | 462.859 | 370.598 |
| | Independence model | 1248.160 | 1251.160 | 1303.303 | 1287.926 |

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 0.944 | 0.920 | 1.142 | 1.014 |
| Saturated model | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.500 |
| Independence model | 12.482 | 11.379 | 13.658 | 12.512 |

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 132 | 151 |
| Independence model | 6 | 7 |

Execution time summary:

Minimization: 0.000
 Miscellaneous: 0.440
 Bootstrap: 0.000
 Total: 0.440

Lampiran 4 : Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dorkas Theresia Tiatira
Alamat : Jl. MT. Haryono 230
Semarang
Telepon : 0816651894
Tanggal Lahir : 16 September 1981
Latar Belakang Pendidikan : 1. 2004 – sekarang Magister Manajemen UNDIP
2. 1999 – 2004 University of Satya Wacana,
Salatiga
3. 1996 – 1999 SMA Kristen YSKI, Semarang
4. 1993 – 1996 SMP PL Domenico Savio,
Semarang
5. 1987 – 1993 SD Kristen 3, Semarang
Pengalaman Kerja : 23 Agustus 2003 – 31 Agustus 2005, sebagai
marketing pada Bank ABN AMRO di Semarang.

