

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
AKTIVITAS TENAGA PENJUAL UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN
(Studi Empiris Pada PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**Herawati
NIM: C4A005193**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGEORO
SEMARANG**

2007



Sertifikasi

Saya, *Herawati*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan 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.

Herawati
April 2007

PENGESAHAN TESIS

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

ANALISIS

FAKTOR-FAKTOR

YANG MEMPENGARUHI AKTIVITAS TENAGA PENJUAL

UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL

(Studi Empiris Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk)

**yang disusun oleh Herawati, NIM C4A005193
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 April 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Hj. Yoestini, Msi

Dra. Harry Soesanto, MMR

**Semarang, 3 Mei 2007
Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

**Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo
MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Carpe Diem, Quamminimum Credula Postero

Raihlah hari ini, jangan terlalu percaya hari esok (Quintus Horatius Flaccus-65 SM)

*Setulusnya kupersembahkan sebagai Tanda Bakti, Cinta dan terimakasihku kepada :
Kedua orangtuaku,
Penantianku kepada seseorang yang begitu berarti bagiku yang selalu memberikan warna
tersendiri dalam kehidupanku*

ABSTRACT

This research is empirical study purposed to analyze communication skill, planning sales, material support, and control system in increasing the salesperson activity to reach salesperson performance.

This research uses 103 Bank Mandiri sales executive as a research sample. Data analysis tools used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 5. The result of the data shows that research model has good fit and all the hypotheses can be proved. The conclusions are: communication skill, planning sales, material support, and control system has positive influence to salesperson activity, and salesperson activity also has positive influence to salesperson performance.

Based on the results of the research could be taken theoretical implications that this research gives more justifications for antecedents influencing salesperson activity, i.e.: communication skill, planning sales, material support and control system. Managerial implication of this research are suggestions to managers to pay more attention to material support, because this factor is the most dominant factor to salesperson activity.

Keywords: communication skill, material support, control system, salesperson activity, salesperson performance

ABSTRAKSI

Penelitian ini merupakan studi empirik yang diajukan untuk menganalisis keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material dan sistem kontrol dalam meningkatkan aktivitas tenaga penjualan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan

Penelitian ini menggunakan sampel 103 sales executive dari Bank Mandiri. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 5.

Hasil analisa data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/*fit* yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, dan sistem kontrol berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual, kemudian aktivitas tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi teoritis bahwa penelitian ini memberi justifikasi tambahan bagi beberapa anteseden yang mempengaruhi aktivitas tenaga penjual secara positif, yaitu keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, dan sistem kontrol. Implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah saran bagi para manajer untuk memberi perhatian lebih pada faktor dukungan material, karena hal ini merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi aktivitas tenaga penjual.

Kata kunci: keahlian komunikasi, dukungan material, sistem kontrol, aktivitas tenaga penjual, kinerja tenaga penjual

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur hanya bagi Allah SWT, karena atas pertolongan dan kasih setiaNya yang sempurna penulis dapat menyelesaikan makalah ini dengan baik. Tesis yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tenaga Penjual untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk) disusun dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan tingkat sarjana S-2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Peneliti juga menyampaikan rasa hormat dan terimakasih sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah berkenan memberikan bimbingan, bantuan dan perhatian secara langsung maupun tidak langsung, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Hj. Yoestini, Msi, selaku dosen pembimbing Utama yang telah mendukung dan memberi perhatian juga bimbingan kepada penulis dari awal penelitian hingga tesis ini selesai.
3. Bapak Drs Harry Soesanto, MMR, sebagai pembimbing II atas segala kesabaran serta bimbingan dan asuhannya.
4. Bapak Drs. H. Daryono Rahardjo, MM, Bapak Drs. H. Mudiantono, MSc, dan Bapak Drs. H. Sutopo, MS, selaku dewan penguji atas kritik dan masukan-masukannya demi kesempurnaan penelitian.
5. Orang tua dan keluarga penulis yang cukup sabar dan memberikan kesempatan pada penulis untuk terus maju, terimakasih doa dan restunya.
6. Bapak Rochadi Kardiyanto, Bapak Koesmayadhi, Bapak H. Zainal Siraid, Bapak Bryan serta Ibu Rita Yuliarti dan Ibu Dyah Noviati PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil VII-Semarang atas dukungan dan kerjasamanya.

7. Ibu Elisa selaku supervisor *sales executive* Bank Mandiri yang telah membantu penulis untuk berbagi informasi dan filosofi.
8. Bapak Rivai, SE selaku ketua kelas di Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro angkatan *XXV-weekend* atas motivasi yang diberikan penulis.
9. Rekan penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu di Pasca Sarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
10. Para responden yang bersedia di wawancara dan memberikan masukan pada penulisan ini.
11. Berbagai pihak yang tidak dapat disebut satu persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan.

Penulis menyadari bahwa makalah ini pastilah jauh dari sempurna, serta banyak membutuhkan kritik dan saran yang membangun. Semoga makalah ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangsih bagi banyak pihak.

Semarang, April 2007

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Motto dan Persembahan.....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	6
BAB II Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis	7
2.1 Telaah Pustaka	7
2.1.1 Aktlvtitas Tenaga Penjual	7
2.1.2 Keahlian Komunikasi	8
2.1.3 Perencanaan Penjualan	10
2.1.4 Dukungan Material	11
2.1.5 Sistem Kontrol	12
2.1.6 Kinerja Tenaga Penjual	13
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	14
2.3 Indikator Variabel.....	15
2.3.1 Indikator Keahlian Komunikasi	15
2.3.2 Indikator Perencanaan Penjualan.....	16
2.3.3 Indikator Dukungan Material	17
2.3.4 Indikator Sistem Kontrol	17
2.3.5 Indikator Aktivitas Tenaga Penjual	18
2.3.6 Indikator Kinerja Hasil Tenaga Penjual	19
2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	19
2.4.1 Hipotesis	19
2.4.2 Definisi Operasional Variabel	20
BAB III Metode Penelitian	22
3.1 Sumber Data	22

3.2	Jenis Data	22
3.3	Metode Pengumpulan Data	23
3.4	Skala Pengukuran	23
3.5	Teknik Analisis	24
BAB IV Analisis Data		33
4.1	Data Deskriptif	33
4.1.1	Data Deskriptif Variabel Keahlian Komunikasi	33
4.1.2	Data Deskriptif Variabel Perencanaan Penjualan.....	34
4.1.3	Data Deskriptif Variabel Dukungan Material	35
4.1.4	Data Deskriptif Variabel Sistem Kontrol	36
4.1.5	Data Deskriptif Variabel Aktivitas Tenaga Penjualan	36
4.1.6	Data Deskriptif Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual	37
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	38
4.2.1	Pengembangan Model Berdasarkan Teori	38
4.2.2	Pengembangan Diagram Alur.....	39
4.2.3	Persamaan Model Struktural dan Model Pengukuran	39
4.2.4	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	40
4.2.5	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)...47	47
4.2.6	Analisis <i>Structural Equation Model Full Model</i>	47
4.2.7	Menilai Problem Identifikasi.....	51
4.2.8	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	51
4.2.9	Interpretasi dan Modifikasi Model	56
4.2.10	Uji Reliability dan Variance Extract	57
4.2.11	Pengujian Hipotesis	59
BAB V Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan		62
5.1	Pendahuluan	62
5.2	Kesimpulan Hipotesis	62
5.2.1	Kesimpulan Hipotesis I	63
5.2.2	Kesimpulan Hipotesis II	63
5.2.3	Kesimpulan Hipotesis III	63
5.2.4	Kesimpulan Hipotesis IV	64
5.2.5	Kesimpulan Hipotesis V	65
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian	65
5.4	Implikasi Teoritis	66
5.5	Implikasi Managerial	67
5.6	Keterbatasan Penelitian	72
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	73
Daftar Referensi.....		72

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Perkembangan Penjualan Bank Mandiri (dalam Milyar).....	3
Tabel 1.2 Jenis Produk yang Terjual pada tahun 2006.....	4
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	21
Tabel 2.2 Penentuan Variabel Dependen-Independen.....	22
Tabel 3.1 Goodness of Fit Index	31
Tabel 4.1 Deskripsi variabel Keahlian Komunikasi.....	33
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Perencanaan Penjualan	34
Tabel 4.3 Deskripsi variabel Dukungan Material	35
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Sistem Kontrol	36
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Aktivitas Tenaga Penjualan	37
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual	38
Tabel 4.7 Model Persamaan Struktural.....	39
Tabel 4.8 Model Pengukuran	40
Tabel 4.9 Kelayakan Model Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen	43
Tabel 4.10 Regression Weights Konstruk Eksogen.....	44
Tabel 4.11 Kelayakan Model Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen	46
Tabel 4.12 Regression Weights Konstruk Endogen	46
Tabel 4.13 Kelayakan Model untuk Analisis Full SEM	49
Tabel 4.14 Regression Weights Untuk Analisis Full Model	50
Tabel 4.15 Statistik Deskriptif	52
Tabel 4.16 Jarak Mahalanobis	53
Tabel 4.17 Normalitas Data	54

Tabel 4.18 Standardized residual Covariance	56
Tabel 4.19 Uji Reliability dan Variance Extract	58
Tabel 5.1 Implikasi Kebijakan	71

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 1.1 Realisasi Penjualan Bank Mandiri	3
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	15
Gambar 2.2 Indikator Variabel Keahlian Komunikasi	16
Gambar 2.3 Indikator Variabel Perencanaan Penjualan	16
Gambar 2.4 Indikator Variabel Dukungan Material	17
Gambar 2.5 Indikator Variabel Sistem Kontrol	18
Gambar 2.6 Indikator Variabel Aktivitas Tenaga Penjual	18
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	42
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	45
Gambar 4.3 Analisis Structural Equation Model Full Model	48

Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner	
Lampiran 2 Tabulasi Data	
Lampiran 3 Data Hasil AMOS	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank sekarang berada dalam kondisi persaingan yang sangat ketat. Sebab nasabah tabungan sebuah bank dapat dengan mudah dan cepat untuk berganti ke tabungan lain. Para pelaku bisnis perbankan sangat menyadari posisi ini dan oleh karenanya mereka berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerja banknya. Berbagai kebijakan baru, seperti melakukan merger dan merevisi kebijakan pemberian kreditnya, telah ditempuh oleh bank guna memperkuat kondisi internalnya.

Salah satu alternatif strategi yang diterapkan untuk tetap mempertahankan nasabah dan menarik nasabah baru, disamping menawarkan suku bunga yang menarik dan menyediakan hadiah-hadiah yang menarik bagi para nasabah, ada kecenderungan pihak bank berupaya untuk mempertahankan produk tabungannya melalui peningkatan peran tenaga penjual. Menurut Morrall (1994) kemampuan yang baik dalam mengelola tenaga penjual atau *sales executive* akan dapat meningkatkan keuntungan bank tersebut antara 10 % - 30 %.

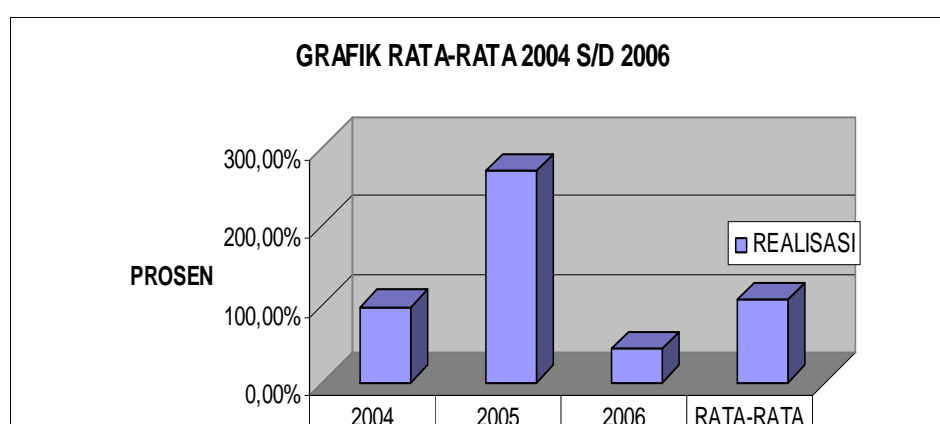
Peran tenaga penjualan (*sales person*) dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan sebenarnya telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hasil penjualan tidak lepas dari peran para tenaga penjualan. Dengan peran tenaga penjualan, maka perusahaan akan mampu menjalin hubungan yang lebih dekat dan lebih baik dengan konsumen. Semakin dekat dan baiknya hubungan antara perusahaan dengan para konsumen akan mempermudah perusahaan dalam meningkatkan keberhasilannya. Tenaga penjualan yang

memiliki keahlian terhadap produk yang ditawarkan, bagaimanapun juga akan berpengaruh terhadap kepercayaan pelanggan kepada perusahaan dan tenaga penjualan. Disamping itu kepercayaan pelanggan terhadap tenaga penjualan dapat muncul karena kontak personal yang tinggi (Donney & Cannon, 1997). Dengan kepercayaan terhadap tenaga penjualan, maka diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap produk. Hasil yang diperoleh dari kepercayaan pelanggan terhadap tenaga penjualan adalah meningkatnya kinerja (Smith & Barclay, 1997), pembelian kembali (*repurchase intention*) dan interaksi dimasa datang (*future interaction*) (Kennedy, 2001).

Sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia, Bank Mandiri juga berkeinginan untuk meningkatkan kinerja produk tabungannya. Sebab seiring dengan makin meningkatnya persaingan antar bank, kemampuan bank untuk meningkatkan produk tabungan sedikit banyak menjadi terpengaruh. Target penjualan pada th. 2005 yang semula ditetapkan sebesar 167,000 total perolehan yang berhasil dicapai sebesar 450,877.12 atau realisasinya sebesar 269.99%. Sementara itu untuk target tahun 2006 yang ditetapkan sebesar 420,560 ternyata memperoleh total penjualan hanya sebesar 182,224,85 dengan demikian realisasi yang dicapai hanya 43.33%.

Gambar 1.1

Realisasi Penjualan Bank Mandiri



Sumber : Bank Mandiri (2006)

Dalam gambar di atas nampak bahwa prosentase realisasi mengalami penurunan yang cukup drastis dari tahun 2005 hingga tahun 2006. Sementara itu tentang sejauh mana perkembangan penjualan produk tabungan Bank Mandiri dapat dilihat pada Tabel 1.1. berikut ini.

Tabel 1.1
Perkembangan Penjualan Bank Mandiri (dalam milyar)

Wilayah	Tahun				
	2002	2003	2004	2005	2006
Kw VII	63	33	130	451	172
Nasional	362	662	3066	3237	2814

Sumber : Bank Mandiri (2006)

Dari tabel 1.1 di atas terlihat bahwa Bank Mandiri mengalami penurunan penjualan, dari tahun 2005 yang jumlah penjualannya mencapai 3237 turun menjadi 2814 pada tahun 2006. Sementara itu, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.1. tersebut, Bank Mandiri Kantor Wilayah VII merupakan salah satu diantara kantor cabang yang mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan. Dari penjualan 451 pada tahun 2005 turun menjadi 172 pada tahun 2006. Sedangkan untuk jenis produk yang berhasil dijual, terutama untuk tahun 2006, produk berupa tabungan masih mendominasi. Tabel 1.2 di bawah ini akan ditunjukkan prosentase untuk jenis produk yang berhasil terjual pada tahun 2006.

Tabel 1.2
Jenis Produk yang Terjual pada tahun 2006

TOTAL	DEP	%	TAB	%	GIRO	%
182,224.85	124,138.00	29.51	59,629.05	14.17	1,457.80	0.34

Sumber; Bank Mandiri 2006

Sebenarnya untuk menghadapi persaingan antar bank yang semakin meningkat instensitasnya akhir-akhir ini Bank Mandiri juga telah mencoba meningkatkan penjualan produk tabungannya melalui peningkatan peran *sales executive*. Kondisi inilah yang kemudian mendorong untuk dilakukannya penelitian mengenai kinerja *sales executive* yang selama ini diharapkan dapat efektif meningkatkan penjualan produk tabungan.

1.2 Rumusan Masalah

Dari tahun 2005 hingga tahun 2006 perkembangan prosentase realisasi penjualan produk tabungan (*funding*) Bank Mandiri cenderung mengalami penurunan yang cukup drastis. Untuk mengantisipasi permasalahan ini Bank Mandiri mencoba meningkatkan penjualan produk tabungannya melalui peningkatan peran *sales executive*. Oleh karena itu permasalahan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja *sales executive* sehingga penjualan produk tabungan (*funding*) yang telah ditargetkan dapat tercapai.

Jika melihat kondisi di lapangan maka strategi yang selama ini diterapkan dalam rangka mendukung kinerja *sales executive* adalah dengan pemberian fasilitas, penerapan sistem kontrol, pemilihan individu *sales executive* yang memiliki karakter yang

dibutuhkan untuk menghadapi nasabah atau calon nasabah. Oleh karena itu pertanyaan penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah :

1. Seberapa besar pengaruh keahlian komunikasi terhadap aktivitas tenaga penjual ?
2. Seberapa besar pengaruh perencanaan penjualan terhadap aktivitas tenaga penjual ?
3. Seberapa besar pengaruh dukungan material terhadap aktivitas tenaga penjual ?
4. Seberapa besar pengaruh sistem kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual?
5. Seberapa besar aktivitas tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh keahlian komunikasi terhadap aktivitas tenaga penjual
2. Menganalisis pengaruh perencanaan penjualan terhadap aktivitas tenaga penjual
3. Menganalisis pengaruh dukungan material terhadap aktivitas tenaga penjual
4. Menganalisis pengaruh sistem kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual
5. Menganalisis pengaruh aktivitas tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berguna untuk :

1. Bahan masukan bagi manajemen Bank Mandiri pada khususnya dan bank-bank umum lainnya yang menggunakan tenaga penjual (*sales person*) guna meningkatkan kinerja penjualannya.

2. Bahan masukan bagi kalangan akademisi khususnya yang berkaitan dengan pengembangan ilmu manajemen pemasaran

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Aktivitas Tenaga Penjual

Brashear dkk (1997) menjelaskan bahwa tujuan utama dari manajer pemasaran adalah meningkatkan kinerja para tenaga penjualnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajer pemasaran harus merekrut, mengembangkan, dan memelihara kinerja para tenaga penjualnya. Oleh karena itu, manajer harus memahami dengan baik berbagai aktivitas kunci untuk meningkatkan kinerja dan selanjutnya melihat dan menentukan siapa tenaga penjual yang mampu menunjukkan kinerja baik. Kinerja dikaitkan sebagai hasil dari sikap tenaga penjual, tingkat keahliannya, motivasinya, persepsi tentang peraturan, dan keberadaan organisasi dan lingkungannya. Sikap, keahlian, dan motivasi mencakup kemampuan dan harapan tenaga penjual akan imbalan yang diberikan perusahaan kepadanya. Persepsi peraturan mencakup akurasi peraturan, pertentangan atau konflik peraturan, dan persepsi tentang peraturan yang membingungkan. Sedangkan keberadaan organisasi dan lingkungannya berhubungan dengan kondisi organisasi dan lingkungannya apakah mendukung dan mendorong para tenaga penjual untuk mampu meningkatkan kinerjanya atau tidak. Berbagai faktor tersebut sangat mempengaruhi aktivitas atau upaya tenaga penjual dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya peningkatan kinerja aktivitas maka kinerja hasil tenaga penjual juga akan meningkat.

Baldauf dkk (2001) menggunakan istilah kinerja perilaku (*behavioral performance*) berkaitan dengan aktivitas tenaga penjual ini. Menurutnya, kinerja

perilaku merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan tenaga penjual dalam upaya untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaannya. Dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan tersebut, para tenaga penjual akan melakukan beragam aktivitas yang mungkin saja tidak langsung berdampak pada peningkatan penjualan seperti membangun hubungan efektif dengan pelanggan, dan membuat presentasi penjualan yang efektif. Meski setiap aktivitas penjualan ini tidak selalu berakhir dengan pembelian produk oleh konsumen namun upaya ini tetap diperlukan karena dapat digunakan untuk mengingatkan pelanggan akan produk perusahaan.

2.1.2 Keahlian komunikasi

Payne (2005) menjelaskan pentingnya keahlian komunikasi bagi tenaga penjual. Untuk mampu menjelaskan dan menawarkan produk dengan baik maka kemampuan komunikasi menjadi faktor penting bagi seorang tenaga penjual. Keahlian komunikasi menjadi inti dari komunikasi kompetensi yang bertujuan untuk menyampaikan pesan kepada konsumen. Keahlian komunikasi seringkali menjadi bagian yang sulit bagi para komunikator karena menuntut adanya kemampuan untuk merubah motivasi dan perencanaan menjadi tindakan nyata. Seringkali seseorang memiliki dorongan atau motivasi yang kuat untuk menyatakan pendapatnya atau rencana-rencananya namun karena kurangnya keahlian berkomunikasi menyebabkan maksudnya tidak tersampaikan dengan baik. Beberapa keahlian yang tercakup di dalam komunikasi adalah kemampuan sosial, kemampuan menyatakan perasaan, manajemen interaksi, kemampuan bicara, mendengar dan melihat, dan menyatakan pesan non verbal di berbagai situasi. Tanpa adanya keahlian komunikasi maka tenaga penjual akan sulit untuk mentransfer

informasi yang dimilikinya. Begitu pula bagi konsumen, kurangnya keahlian komunikasi ini akan menyebabkan ketidakjelasan informasi yang diterimanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Payne sendiri membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan antara keahlian komunikasi terhadap peningkatan kinerja.

Ingram (1990) menjelaskan pentingnya seorang tenaga penjual untuk memiliki keahlian komunikasi yang baik. Keahlian komunikasi menjadi kunci penting untuk mendapatkan pelanggan. Keahlian komunikasi ini diperlukan sewaktu tenaga penjual menawarkan produk dan juga saat melakukan dialog dengan pelanggan. Oleh karenanya, tenaga penjual harus membekali dirinya dengan kemampuan dalam mendengarkan dan mengajukan pertanyaan. Tenaga penjual juga harus memiliki kemampuan untuk membaca sinyal-sinyal negatif dari calon pelanggannya dan mencari strategi tepat guna menyiasatinya. Tenaga penjual yang profesional akan melihat adanya proses komunikasi, seperti adanya pengajuan pertanyaan dan keberatan dari pelanggan, sebagai sebuah peluang bagus. Dengan didukung oleh keahlian komunikasi yang dimilikinya maka aktivitas penjualan produk yang dilakukan tenaga penjual akan lebih efektif lagi.

H1 : *keahlian komunikasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

2.1.3 Perencanaan Penjualan

Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan bahwa perencanaan penjualan merupakan tugas yang penting bagi tenaga penjual. Seorang tenaga penjual biasanya akan menghadapi banyak tantangan-tantangan baru sehingga perlu melakukan penyaringan informasi guna meminimalkan ketidakpastian. Seorang tenaga penjual

memiliki perencanaan tentang *sales calls*, pemilihan strategi dan wilayah sehingga mampu mencapai target penjualan dan menyumbangkan kontribusinya kepada perusahaan. Perencanaan penjualan yang baik akan membuat tenaga penjual mampu melakukan aktivitas penjualan secara lebih efektif sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja hasil mereka.

Ingram (1990) mengemukakan bahwa perencanaan penjualan memegang peran penting bagi kesuksesan aktivitas penjualan dari tenaga penjual. Sebelum mengadakan transaksi atau presentasi penjualan, tenaga penjual perlu memahami lebih dulu siapa calon pelanggannya. Tenaga penjual perlu membekali dirinya dengan beragam informasi tentang pelanggan yang diperolehnya dari berbagai sumber terkait. Hal ini penting karena tenaga penjual perlu menyamakan persepsinya dengan pelanggan sehingga aktivitas penjualannya menjadi lebih efektif. Tanpa itu, tenaga penjual akan kesulitan untuk memahami pelanggannya yang berarti upaya penjualan yang dilakukannya bisa menjadi sia-sia.

Herzog (1989) menjelaskan pentingnya perencanaan penjualan bagi tenaga penjual telemarketing. Perencanaan penjualan yang dimaksud adalah perencanaan sebelum melakukan kontak telepon dengan calon konsumen. Tanpa perencanaan dan persiapan yang baik, tenaga penjual dapat saja kehilangan kesempatan untuk mendapatkan pelanggan ketika pelanggan tersebut bersedia menerima penjelasan informasi dari tenaga penjual. Tenaga penjual perlu memahami rencana pemasaran dengan baik, menyusun daftar calon *customer* yang akan dihubungi, dan menyiapkan berbagai persyaratan yang diperlukan oleh *customer*.

H2 : *Perencanaan penjualan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

2.1.4 Dukungan Material

Herzog (1989) menjelaskan setiap program pemasaran yang dilakukan perusahaan membutuhkan dukungan material. Beberapa dukungan material tersebut antara lain adalah surat, brosur, amplop yang ada keterangan tentang program yang ditawarkan, kartu bisnis (*business reply cards*), dan akses telepon secara gratis. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan inovasi-inovasi sendiri guna menarik minat *customer*. Beberapa perusahaan ada yang menggunakan kotak kejutan yang diberikan kepada konsumen secara acak yang di dalamnya terdapat keterangan tentang program yang tengah ditawarkan. Sebagai tambahan, perusahaan juga perlu membuat format laporan yang berisi rekaman hasil penawaran dan laporan manajemen pemeliharaan pelanggan. Laporan ini sekaligus dapat digunakan sebagai kontrol dan analisis supervisor untuk menjaga kesuksesan program.

Rich dan Green (1999) menunjukkan pentingnya dukungan bagi peningkatan optimisme tenaga penjual. Dalam penelitiannya mereka melihat hubungan antara dukungan individual dari manajer penjualan terhadap optimistik tenaga penjual. Optimisme diartikan sebagai keyakinan tenaga penjual bahwa mereka akan berhasil atau mampu mencapai hasil yang diinginkannya meski berada dalam kondisi yang tidak pasti. Optimisme ini diwujudkan dengan cara melakukan serangkaian perilaku atau aktivitas sehingga mampu mencapai hasil yang diinginkannya tersebut. Tenaga penjual yang merasa mendapat dukungan dari manajernya akan melakukan aktivitas penjualan dengan lebih maksimal. Dengan kata lain, adanya dukungan akan memotivasi tenaga

penjual untuk melakukan berbagai upaya maksimal yang akan meningkatkan kinerjanya.

H3 : *Dukungan material tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

2.1.5 Sistem Kontrol

Baldauf dkk (2001) mendefinisikan manajemen sistem kontrol sebagai aktivitas manajer penjualan untuk memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik kepada para tenaga penjualnya. Ada dua konstruk yang terkandung dalam manajemen sistem kontrol, yaitu sistem kontrol berdasarkan perilaku dan sistem kontrol berdasarkan hasil. Manajer yang menitikberatkan pada pentingnya tenaga penjual untuk melakukan berbagai aktivitas penjualan berarti lebih mengacu pada penerapan sistem kontrol berdasarkan perilaku. Sedangkan manajer yang hanya mementingkan hasil akhir penjualan berarti lebih mengarah pada penerapan kontrol berdasarkan hasil. Manajer akan melihat apa yang telah dilakukan oleh tenaga penjualnya untuk kemudian mengevaluasinya. Jika ternyata perilaku tenaga penjual tersebut kurang sesuai dengan harapan manajer maka akan dilakukan bimbingan sehingga mereka bisa belajar tentang cara menangani penjualan secara lebih baik. Dengan demikian, keberadaan sistem kontrol terbukti dapat meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk melakukan upaya atau aktivitas yang lebih baik dari sebelumnya.

Kohli dkk (1998) menjelaskan bahwa supervisor yang berorientasi pengawasan aktivitas akan menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjual. Beberapa aktivitas tenaga penjual ini mencakup pengisian laporan kunjungan yang dilakukan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan tertentu dalam jangka

waktu tertentu, menyediakan waktu dengan pelanggan, dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan. Beberapa aktivitas ini akan dinilai atau diawasi oleh supervisor untuk kemudian dilakukan evaluasi. Supervisor akan melihat apakah aktivitas yang dilakukan tenaga penjual memang bertujuan untuk memasarkan produk atau tidak. Jika tidak maka supervisor akan menegurnya. Begitu pula jika terjadi perilaku yang kurang tepat maka supervisor dapat menunjukkan bagaimana yang seharusnya. Bagi para tenaga penjual sendiri, pengawasan aktivitas ini dipandang lebih baik dibandingkan pengawasan berdasarkan hasil.

H4 :*Sistem kontrol berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

2.1.6 Kinerja Tenaga Penjual

Baldauf dkk (2001) mendefinisikan kinerja tenaga penjual sebagai suatu bentuk evaluasi dari kontribusi-kontribusi tenaga penjual untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja tenaga penjual menjadi salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dikarenakan tenaga penjual merupakan bagian dari organisasi secara keseluruhan yang memegang peran penting untuk menjual produk-produk perusahaan. Secara konseptual, pembahasan mengenai kinerja tenaga penjual dapat digunakan untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukannya dan (2) hasil-hasil yang didapatkannya. Kinerja perilaku menekankan pada upaya-upaya nyata yang dilakukan oleh tenaga penjual untuk memasarkan produknya. Upaya-upaya ini bisa jadi tidak berujung pada aktivitas pembelian produk oleh konsumen tetapi upaya ini tetap diperlukan guna memperkenalkan produk kepada konsumen. Sedangkan kinerja hasil menekankan pada hasil penjualan produk yang mampu dilakukan oleh para tenaga penjual.

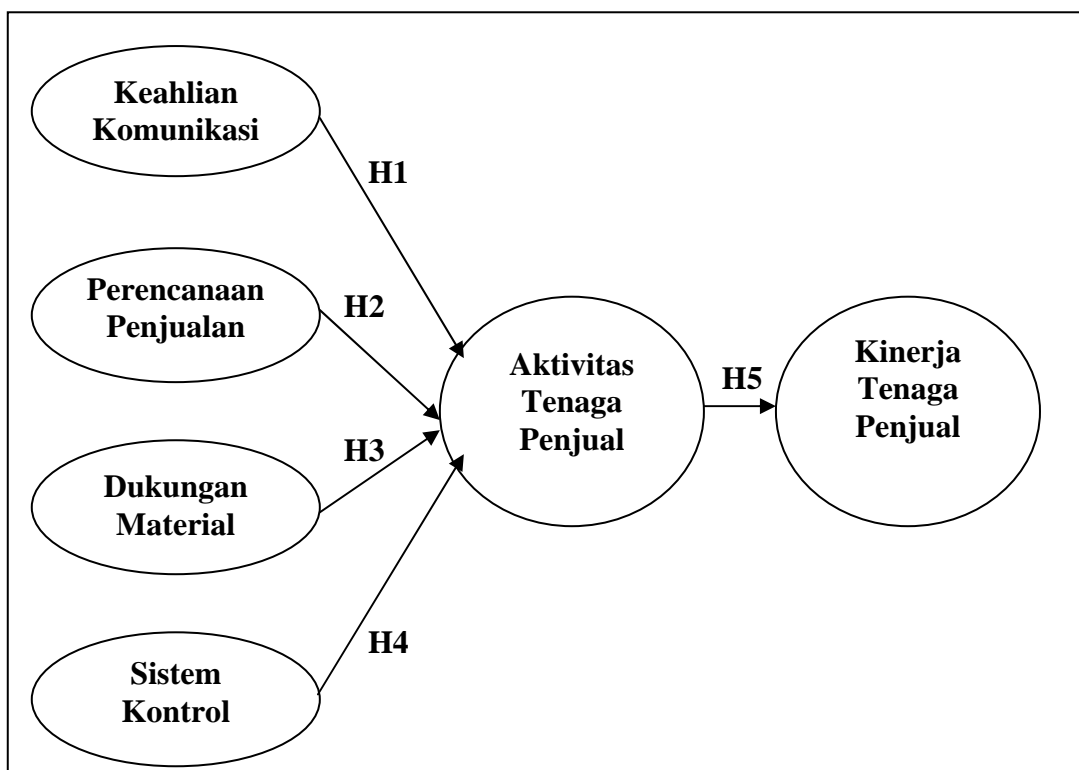
H5 : *Aktivitas tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual*

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini dibentuk berdasarkan atas telaah pustaka yang telah dilakukan sebelumnya. Kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini dapat dilihat di bawah ini.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber ; dikembangkan untuk penelitian ini

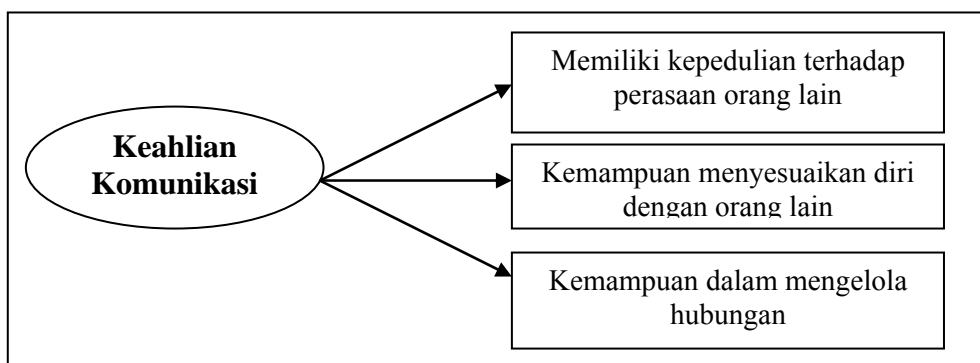
2.3 Indikator Variabel

2.3.1 Indikator Keahlian Komunikasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keahlian komunikasi didasarkan atas penelitian Payne (2005) yaitu :

1. Memiliki kepedulian terhadap perasaan orang lain
2. Kemampuan menyesuaikan diri dengan orang lain
3. Kemampuan dalam mengelola hubungan

Gambar 2.2
Indikator Variabel Keahlian Komunikasi



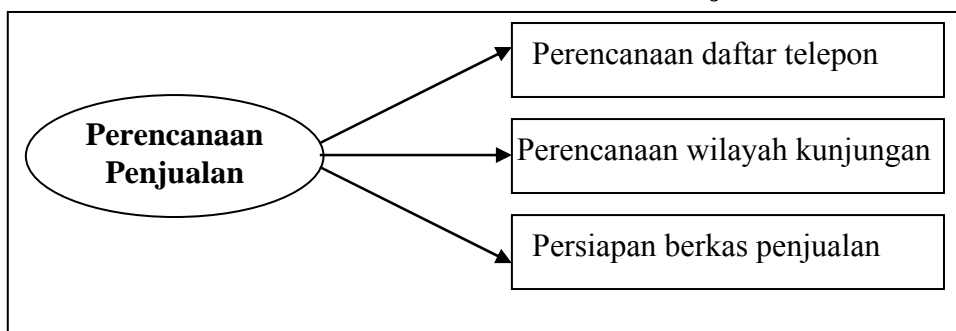
Sumber; Payne (2005)

2.3.2 Indikator Perencanaan Penjualan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perencanaan penjualan didasarkan atas penelitian Herzog (1989) dan Baldauf dan Cravens (2002) yaitu :

1. Perencanaan daftar telepon
2. Perencanaan wilayah kunjungan
3. Persiapan berkas penjualan

Gambar 2.3
Indikator Variabel Perencanaan Penjualan



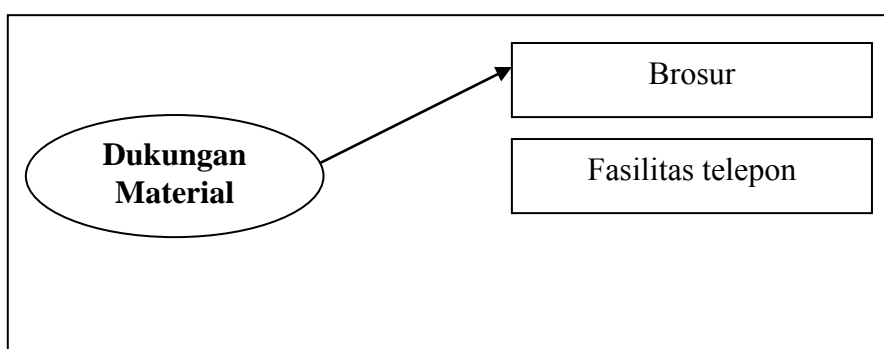
Sumber; Herzog (1989), Baldauf dan Cravens (2002)

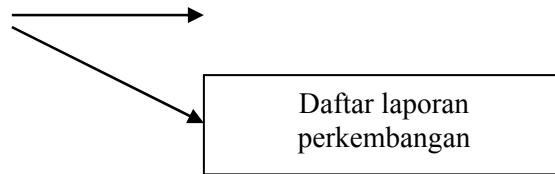
2.3.3 Indikator Dukungan Material

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dukungan material didasarkan atas penelitian Herzog (1989) yaitu :

1. Brosur
2. Fasilitas telepon
3. Daftar laporan perkembangan

Gambar 2.4
Indikator Variabel Dukungan Material





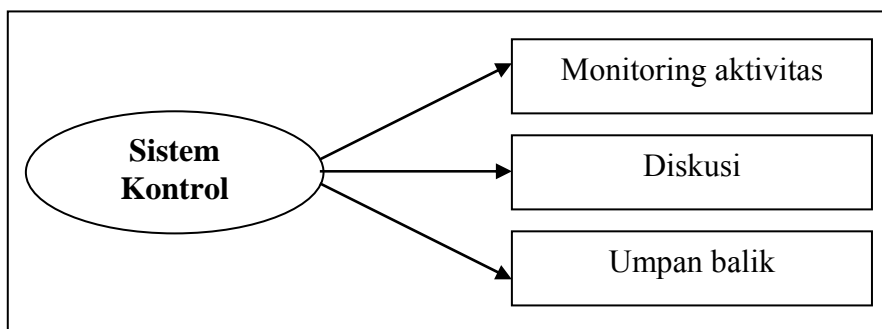
Sumber; Herzog (1989)

2.3.4 Indikator Sistem Kontrol

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sistem kontrol didasarkan atas penelitian Baldauf dkk (2001) yaitu :

1. Monitoring aktivitas
2. Diskusi
3. Umpan balik

Gambar 2.5
Indikator Variabel Sistem Kontrol



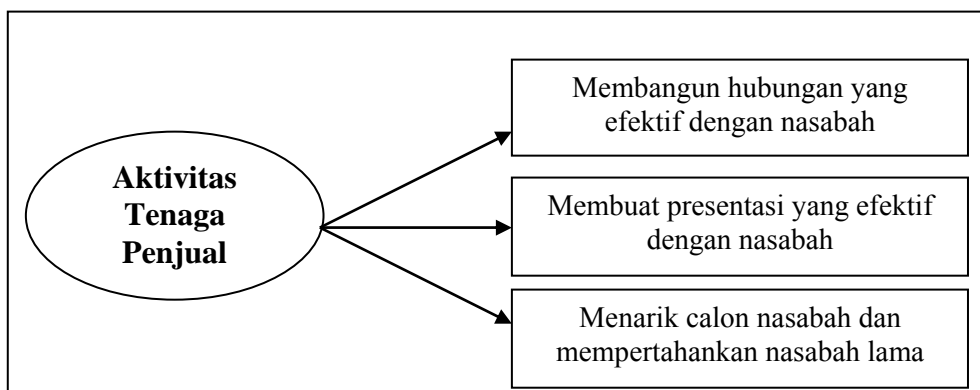
Sumber; Baldauf dkk (2001)

2.3.5 Indikator Aktivitas Tenaga Penjual

Indikator yang digunakan untuk mengukur variable aktivitas tenaga penjual didasarkan atas penelitian Baldauf dkk (2001), yaitu :

1. Membangun hubungan yang efektif dengan nasabah
2. Membuat presentasi yang efektif dengan nasabah
3. Menarik calon nasabah dan mempertahankan nasabah lama

Gambar 2.6
Indikator Variabel Aktivitas Tenaga Penjual



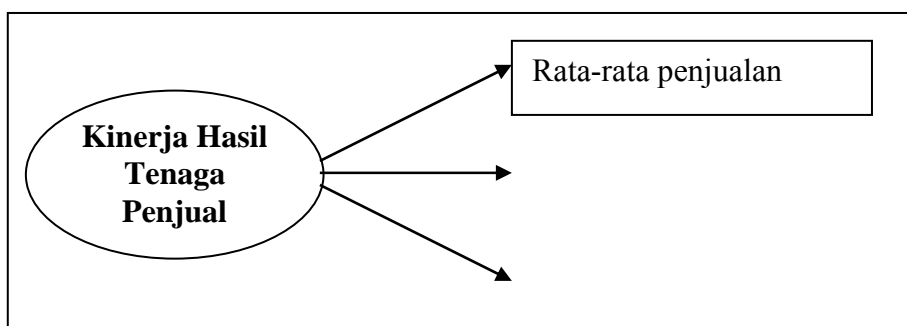
Sumber; Brashear dkk (1997)

2.3.6 Indikator Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja hasil tenaga penjual didasarkan atas penelitian Baldauf dkk (2001) yaitu :

1. Rata-rata penjualan
2. Pemenuhan target
3. Jumlah pelanggan

Gambar 2.7
Indikator Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual



Pemenuhan target

Jumlah pelanggan

Sumber; Baldauf dkk (2001)

2.4 HIPOTESIS DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

2.4.1 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Beberapa hipotesis yang hendak dibuktikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : *Keahlian komunikasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

H2 : *Perencanaan penjualan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

H3 : *Dukungan material tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual*

H4 : *Manajemen sistem kontrol berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penju*

H5 : *Aktivitas tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual*

2.4.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel akan menjelaskan tentang pengertian variabel secara operasional sehingga dapat dijalankan pada objek penelitian. Dalam definisi operasional variabel ini juga akan ditunjukkan indikator dan skala pengukuran yang digunakan. Definisi operasional variabel yang akan digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel	Indikator	Skala
Keahlian komunikasi adalah kemampuan tenaga penjual dalam berkomunikasi dengan pelanggan	Indikator yang dipakai adalah X1 : Memiliki kepedulian terhadap perasaan orang lain X2 : Kemampuan menyesuaikan diri dengan orang lain X3 : Kemampuan dalam mengelola hubungan	Skala X1 : 1 – 10 Skala X2 : 1 – 10 Skala X3 : 1 – 10
Perencanaan penjualan merupakan perencanaan yang dilakukan tenaga penjual sebelum memasarkan produknya.	Indikator yang dipakai adalah X4 : Perencanaan daftar telepon X5 : Perencanaan wilayah kunjungan X6 : Persiapan berkas penjualan	Skala X4 : 1 – 10 Skala X5 : 1 – 10 Skala X6 : 1 – 10

Dukungan material adalah bentuk dukungan dari perusahaan untuk memasarkan produknya.	Indikator yang dipakai adalah X7 : Brosur X8 : Fasilitas telepon X9 : Daftar laporan perkembangan	Skala X7 : 1 – 10 Skala X8 : 1 – 10 Skala X9 : 1 – 10
Sistem kontrol adalah bentuk kontrol yang dilakukan oleh manajer terhadap tenaga penjualnya.	Indikator yang dipakai adalah X10 : Monitoring aktivitas X11 : Diskusi X12 : Umpan balik	Skala X10 : 1 – 10 Skala X11 : 1 – 10 Skala X12 : 1 – 10
Aktivitas tenaga penjual adalah aktivitas yang dilakukan tenaga penjual untuk memasarkan produk.	Indikator yang dipakai adalah X13 : Membangun hubungan yang efektif dengan nasabah X14 : Membuat presentasi yang efektif dengan nasabah X15 : Menarik calon nasabah dan mempertahankan nasabah lama	Skala X13 : 1 – 10 Skala X14 : 1 – 10 Skala X15 : 1 – 10
Kinerja hasil tenaga penjual adalah hasil akhir yang mampu atau berhasil dicapai oleh tenaga penjual	Indikator yang dipakai adalah X16 : Rata-rata penjualan X17 : Pemenuhan target X18 : Jumlah pelanggan	Skala X16 : 1 – 10 Skala X17 : 1 – 10 Skala X18 : 1 – 10

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, antara lain data subyek, data fisik, dan data dokumenter. (Indriantoro dan Supomo 1999)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer diperoleh melalui pembagian atau penyebaran kuesioner kepada responden.

3.2 Sumber Data

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah *sales executive* Bank Mandiri Wilayah VII-Semarang yang berjumlah 157 orang. Sedangkan metode yang digunakan metode sensus yaitu penentuan sampel yang

menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Pemilihan metode sampling ini dimungkinkan karena adanya kesamaan atau homogenitas dari populasi yaitu sama-sama *sales executive* Bank Mandiri Wilayah VII-Semarang. Dengan demikian sampel penelitian ini berjumlah 157 orang *sales executive*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian memakai kuesioner yang berisi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner disusun dengan menggunakan pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka.

3.4 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala 1 sampai 10. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil. Penentuan nilai skala pengukuran ini didasarkan atas kebiasaan masyarakat Indonesia yang memberikan nilai 1 untuk sesuatu yang tidak baik dan nilai 10 untuk sesuatu yang baik. Berikut ini akan disajikan contoh kuesioner yang akan dipakai..

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

Dari contoh kuesioner di atas, dapat dilihat bahwa skala yang digunakan adalah skala Likert dengan alternatif jawaban antara 1 – 10. Skor 1 (minimal) menunjukkan penilaian tanggapan paling negatif yang dipilih oleh responden. Sedangkan skor 10

(maksimal) menunjukkan tanggapan paling positif yang dipilih oleh responden. Kuesioner dengan pernyataan tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Sedangkan kuesioner dengan pertanyaan terbuka dimaksudkan untuk lebih mengidentifikasi faktor-faktor yang lain yang tidak tercakup dalam pernyataan tertutup.

3.5 Teknik Analisis

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

Teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.0. Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif 'rumit' secara simultan. Pemodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Ferdinand, 2002). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu. Ferdinand (2002) menunjukkan langkah-langkah untuk membuat pemodelan SEM yaitu:

1. Pengembangan Model Berbasis Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM.

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Dalam SEM dikenal faktor (*construct*) yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan alur sebab akibat dari konstruk yang akan dipakai dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari.

Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah lurus berarti hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh

variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram* seperti di atas maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

1. **Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*)**. Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

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

2. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**. Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarians atau korelasi

SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang

berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input.

Ukuran sampel

Ukuran sampel mempunyai peranan yang penting dalam mengestimasi hasil-hasil SEM. Ukuran sampel menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2002, hlm. 47) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Dalam penelitian ini pengambilan sampel sebanyak 103 sampel.

Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, langkah selanjutnya adalah menggunakan program AMOS untuk mengestimasi model tersebut. Program AMOS dipandang sebagai program yang tercanggih dan mudah untuk digunakan.

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar,
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan,

3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif,
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM seperti berikut ini :

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolineritas atau singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model (seperti pada Tabel 3.1 di bawah) dapat diterima atau tidak adalah sebagai berikut :

- χ^2 *chi-square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-squarenya* rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* 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 fit* dari model itu berdasar *degree of freedom*
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* .
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Tabel 3.1
Goodness of Fit Index

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

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) 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 :

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Variance-Extract} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang dikembangkan akan diinterpretasikan dan model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya modifikasi dapat dilihat dari

-

jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Bila nilai residual yang dihasilkan lebih besar dari 2,58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu.

BAB IV
ANALISIS DATA

4.1 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari para responden. Jumlah data responden keseluruhan sebanyak 103 buah. Gambaran data statistik deskriptif dari hasil jawaban responden akan disajikan menurut masing-masing variabel.

4.1.1 Data Deskriptif Variabel Keahlian Komunikasi

Variabel keahlian komunikasi dibentuk atas tiga indikator, yaitu empati (X1), adaptasi (X2), dan manajemen interaksi (X3). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Deskripsi Variabel Keahlian Komunikasi

		Statistics		
		x1	x2	x3
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		6.81	7.06	6.89
Median		7.00	7.00	7.00
Mode		6	6 ^a	7
Minimum		4	4	4
Maximum		10	10	10

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Dari table 4.1 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai enam (netral) untuk pertanyaan indikator empati dan adaptasi, nilai tujuh (setuju) untuk pertanyaan indikator manajemen interaksi. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga penjual telemarketing Bank Mandiri masih kurang menganggap penting aspek empati dan adaptasi dalam menjalin komunikasi dengan para pelanggannya. Mereka lebih menekankan pada aspek kemampuan untuk menjelaskan produk dengan baik (manajemen interaksi).

4.1.2 Data Deskriptif Variabel Perencanaan Penjualan

Variabel perencanaan penjualan dibentuk atas tiga indikator, yaitu perencanaan daftar telepon (X4), perencanaan wilayah kunjungan (X5), dan persiapan berkas penjualan (X6). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Perencanaan Penjualan

		Statistics		
		x4	x5	x6
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		6.73	6.65	6.91
Median		7.00	7.00	7.00
Mode		6	7	7
Minimum		4	4	4
Maximum		10	10	10

Dari table 4.2 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai enam (netral) untuk pertanyaan indikator inovasi desain, nilai enam (netral) untuk pertanyaan indikator perencanaan daftar telepon dan nilai tujuh (setuju) untuk perencanaan wilayah kunjungan dan persiapan berkas penjualan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga penjualan telemarketing Bank Mandiri lebih fokus pada perencanaan wilayah kunjungan dan persiapan berkas penjualan terkait dengan aktivitas perencanaan penjualan.

4.1.3 Data Deskriptif Variabel Dukungan Material

Variabel dukungan material dibentuk atas tiga indikator, yaitu brosur (X7), fasilitas telepon (X8), dan laporan perkembangan (X9). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Dukungan Material

		Statistics		
		x7	x8	x9
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		6.72	6.65	6.44
Median		7.00	7.00	6.00
Mode		6	7	6
Minimum		4	4	3
Maximum		10	10	10

Dari table 4.3 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai enam (netral) untuk pertanyaan-pertanyaan indikator brosur dan laporan perkembangan, nilai tujuh (setuju) untuk pertanyaan indikator fasilitas telepon. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga penjualan telemarketing Bank Mandiri memandang fasilitas telepon menjadi elemen penting yang seharusnya disediakan oleh perusahaan guna mendukung aktivitas penjualan produk.

4.1.4 Data Deskriptif Variabel Sistem Kontrol

Variabel sistem kontrol dibentuk atas tiga indikator, yaitu monitoring aktivitas (X10), diskusi (X11), dan umpan balik (X12). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Sistem Kontrol

		Statistics		
		x10	x11	x12
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		7.17	7.17	7.07
Median		7.00	7.00	7.00
Mode		7	7	7
Minimum		4	4	4
Maximum		10	10	10

Dari table 4.4 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai tujuh (setuju) untuk pertanyaan indikator-indikator monitoring aktivitas, diskusi, dan umpan balik. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar para tenaga penjual telemarketing Bank Mandiri memandang sistem kontrol yang diterapkan perusahaan yang meliputi monitoring aktivitas, melakukan diskusi, dan pemberian umpan balik telah dijalankan dengan baik.

4.1.5 Data Deskriptif Variabel Aktivitas Tenaga Penjualan

Variabel aktivitas tenaga penjualan dibentuk atas tiga indikator, yaitu jumlah waktu telepon (X13), jumlah waktu presentasi (X14), dan jumlah waktu membina hubungan (X15). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Deskripsi Variabel Aktivitas Tenaga Penjualan

Statistics

		x13	x14	x15
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		7.06	7.02	6.78
Median		7.00	7.00	7.00
Mode		7	7	7
Minimum		4	4	4
Maximum		10	10	10

Dari table 4.5 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai tujuh (setuju) untuk pertanyaan indikator-indikator jumlah waktu telepon, jumlah waktu presentasi, dan jumlah waktu membina hubungan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar para tenaga penjual telemarketing Bank Mandiri telah melakukan dengan baik berbagai aktivitas penjualan yang meliputi jumlah waktu telepon, jumlah waktu presentasi, dan jumlah waktu membina hubungan.

4.1.6 Data Deskriptif Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Variabel aktivitas tenaga penjualan dibentuk atas tiga indikator, yaitu rata-rata penjualan (X16), pemenuhan target (X17), dan jumlah pelanggan (X18). Deskripsi dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Deskripsi Variabel Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Statistics

		x16	x17	x18
N	Valid	103	103	103
	Missing	0	0	0
Mean		7.05	7.47	7.45
Median		7.00	7.00	7.00
Mode		7	7	7
Minimum		4	5	5
Maximum		10	10	10

Dari table 4.6 di atas tampak bahwa sebagian besar responden memberikan nilai tujuh (setuju) untuk pertanyaan indikator-indikator rata-rata penjualan, pemenuhan target, dan jumlah pelanggan. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum sebagian besar para tenaga penjual telemarketing Bank Mandiri telah menunjukkan kinerja yang baik.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand, 2002) seperti yang telah dijelaskan secara rinci pada Bab III, yaitu :

4.2.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 5 variabel atau konstruk, yaitu keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, sistem kontrol, aktivitas tenaga penjual, dan kinerja hasil tenaga penjualan. Model tersebut didasarkan atas telaah pustaka yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Model teoritis yang dibangun selanjutnya akan dianalisis sebagai model yang ‘*researchable*’ dengan menggunakan SEM.

4.2.2 Pengembangan Diagram Alur

Model teoritis yang telah terbentuk selanjutnya ditampilkan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) dengan bantuan SEM yang dijalankan melalui program Amos 5.0. Variabel-variabel yang terdapat pada gambar diagram alur menjelaskan hubungan yang terjadi antar variabel yang diteliti dan juga indikator yang membentuk variabel. Hubungan tersebut sekaligus menunjukkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.2.3 Persamaan Model Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah disajikan dalam bentuk *path diagram* di atas, kemudian dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Adapun persamaan struktural yang diajukan untuk mengkonversi path diagram di atas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7

Model Persamaan Struktural

Aktivitas Tenaga Penjual = β_1 Keahlian Komunikasi + β_2 Perencanaan Penjualan + β_3 Dukungan Material + β_4 Sistem Kontrol + z_1
Kinerja Hasil Tenaga Penjualan = γ_1 Aktivitas Tenaga Penjual + z_2

Sedangkan spesifikasi terhadap model pengukuran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8

Model Pengukuran

Variabel Eksogen	Variabel Endogen
X1 = λ_1 Keahlian Komunikasi + e1	X13 = λ_{13} Aktivitas Tng Penjual + e13
X2 = λ_2 Keahlian Komunikasi + e2	X14 = λ_{14} Aktivitas Tng Penjual + e14
X3 = λ_3 Keahlian Komunikasi + e3	X15 = λ_{15} Aktivitas Tng Penjual + e15
X4 = λ_4 Perencanaan Penjualan + e13	X16 = λ_{16} Kinerja Hasil Tng Penjualan + e16
X5 = λ_5 Perencanaan Penjualan + e14	X17 = λ_{17} Kinerja Hasil Tng Penjualan + e17
X6 = λ_6 Perencanaan Penjualan + e15	X18 = λ_{18} Kinerja Hasil Tng Penjualan + e18
X7 = λ_7 Dukungan Material + e7	
X8 = λ_8 Dukungan Material + e8	
X9 = λ_9 Dukungan Material + e9	
X10 = λ_{10} Sistem Kontrol + e10	
X11 = λ_{11} Sistem Kontrol + e11	
X12 = λ_{12} Sistem Kontrol + e12	

4.2.4 Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input dalam analisis SEM adalah matriks kovarians. Hal ini sesuai dengan pendapat Hair (dalam Ferdinand, 2002) yang

menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang sebaiknya diambil sebagai input dalam operasi SEM. Adapun hasil matriks input kovarians ini dapat dilihat pada bagian lampiran untuk analisis full SEM.

Setelah SEM mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100-200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian indikator yang digunakan dan teknik *structural equation model* yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.2.5 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk pada masing-masing variabel laten. Dengan kata lain analisis ini akan melihat apakah indikator yang digunakan memang layak menjadi pembentuk variabel latennya. Analisis faktor konfirmatori akan dibagi menjadi dua yaitu analisis untuk konstruk eksogen dan konstruk endogen.

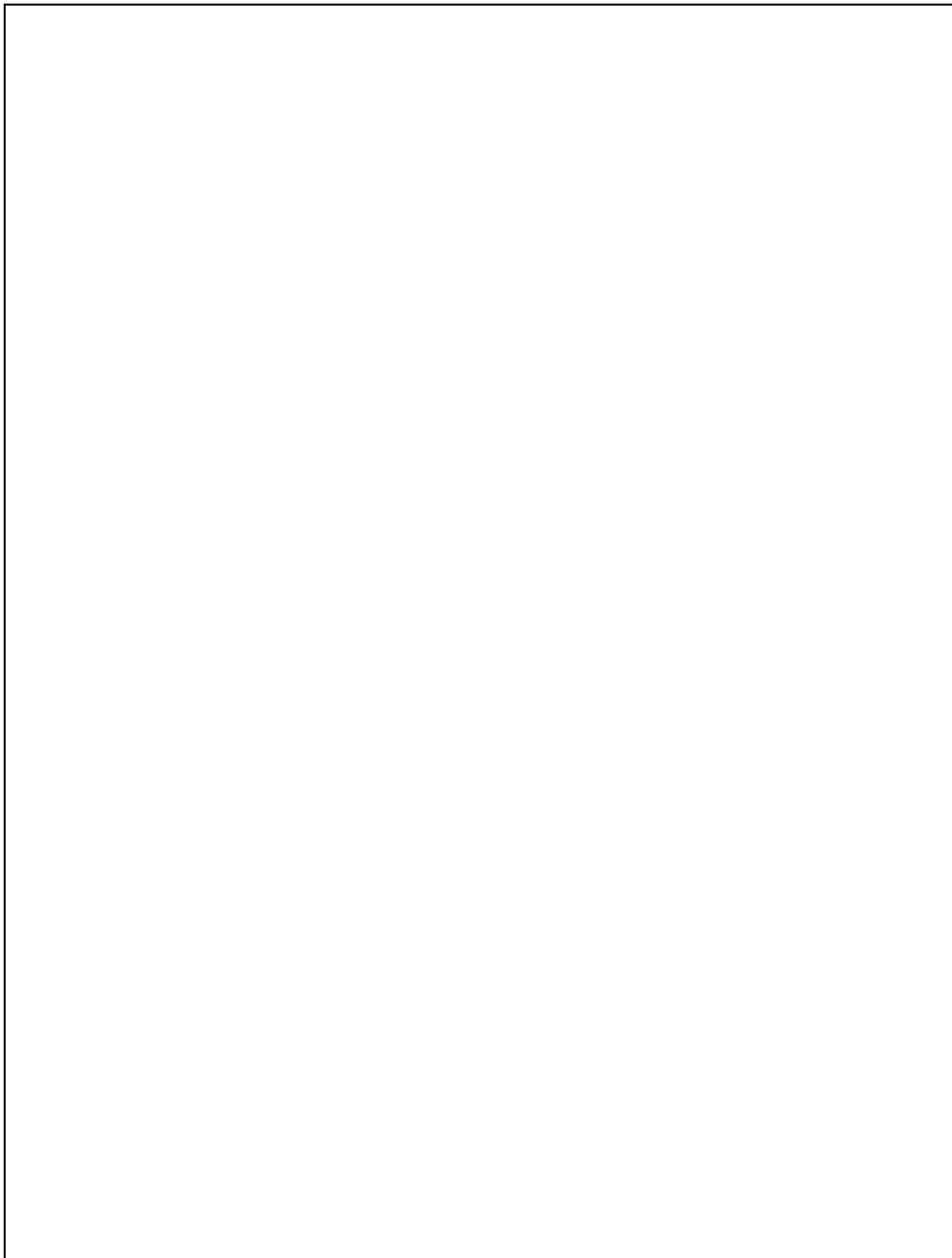
i. Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen

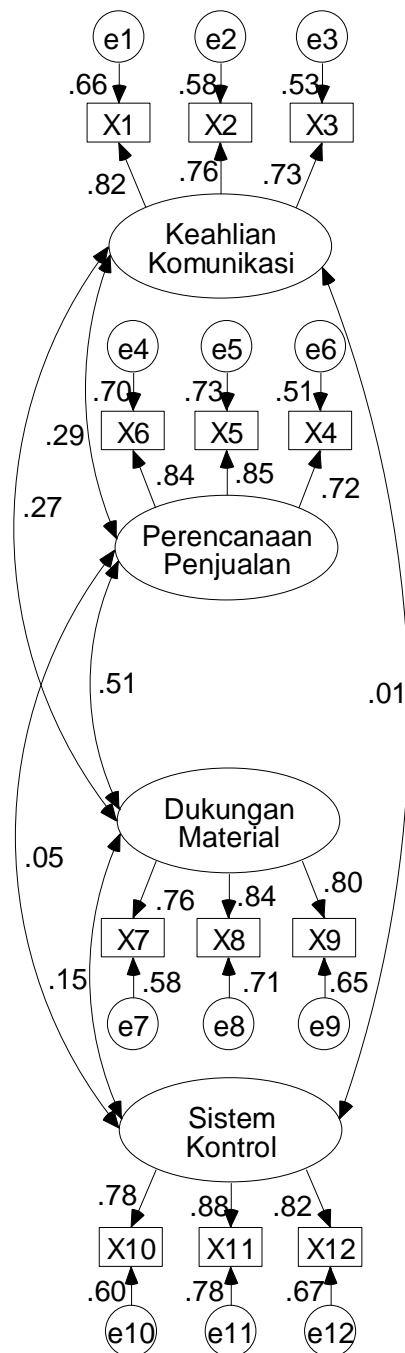
Ada empat konstruk eksogen dalam penelitian ini yaitu variabel keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material dan sistem kontrol. Variabel keahlian komunikasi dibentuk atas tiga indikator, yaitu empati (X1), adaptasi (X2), dan manajemen interaksi (X3). Variabel perencanaan penjualan dibentuk atas tiga indikator,

yaitu perencanaan daftar telepon (X4), perencanaan wilayah kunjungan (X5), dan persiapan berkas penjualan (X6). Variabel dukungan material dibentuk atas tiga indikator, yaitu brosur (X7), fasilitas telepon (X8), dan laporan perkembangan (X9). Variabel sistem kontrol dibentuk atas tiga indikator, yaitu monitoring aktivitas (X10), diskusi (X11), dan umpan balik (X12). Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor. Hasil analisis ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.9 dan Tabel 4.10.

Gambar 4.1.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen





Uji Kelayakan Model

Chi Square = 49.175
 Probability = .426
 DF = 48
 GFI = .925
 AGFI = .877
 CFI = .998
 TLI = .997
 RMSEA = .015
 CMIN/DF = 1.024

Dari Gambar 4.1 dapat diketahui besarnya *loading factor* tiap indikator untuk masing-masing variabel. Suatu indikator bisa diterima sebagai indikator variabel yang bersangkutan jika memiliki nilai $> 0,4$. Misal, *loading factor* dari indikator keahlian komunikasi adalah $X1 = 0,82$, $X2 = 0,76$, dan $X3 = 0,73$ dengan *error* $e1 = 0,66$, $e2 =$

0,58, dan $e_3 = 0,53$. Kesemua nilai *loading factor* tersebut $> 0,4$ sehingga bisa diterima sebagai indikator variabel keahlian komunikasi.

Nilai yang tertera pada anak panah dua ujung menunjukkan besarnya korelasi. Misal nilai korelasi antar variabel bebas keahlian komunikasi dengan sistem kontrol adalah 0,01.

Tabel 4.9

Kelayakan Model Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi Square	$< (\chi^2; df = 48; 5\%) = 65,17$	49,175	Baik
Probability	$\geq 0,050$	0,426	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,925	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,877	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,015	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,024	Baik

Dari uji kesesuaian model sebagaimana table 4.9 didapatkan nilai chi-square yang kecil ($49,175 < 65,17$) dan nilai *probability* di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,426 atau di atas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima.

Tabel 4.10

Regression Weight Konstruk Eksogen

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <--- Keahlian_Komunikasi	1.000				
X2 <--- Keahlian_Komunikasi	.833	.120	6.945	***	par_1

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3 <--- Keahlian_Komunikasi	.827	.128	6.472	***	par_2
X6 <--- Perencanaan_Penjualan	1.000				
X5 <--- Perencanaan_Penjualan	.987	.117	8.455	***	par_3
X4 <--- Perencanaan_Penjualan	.868	.117	7.436	***	par_4
X9 <--- Dukungan_Material	1.000				
X8 <--- Dukungan_Material	.882	.108	8.185	***	par_5
X7 <--- Dukungan_Material	.849	.110	7.723	***	par_6
X12 <--- Sistem_Kontrol	1.000				
X11 <--- Sistem_Kontrol	1.162	.133	8.709	***	par_7
X10 <--- Sistem_Kontrol	.980	.118	8.332	***	par_8

Nilai P = *** menunjukkan nilai < 0.001

Dari hasil uji signifikansi bobot faktor (Tabel 4.10), juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada konstruk eksogen menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Selain itu, nilai *factor loading* tiap-tiap indikator variable, sebagaimana tampak pada Gambar 4.1, telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,40$.

Setelah mengamati hasil uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk eksogen telah menunjukkan syarat yang memenuhi unidimensionalitas yang berarti indikator-indikator tersebut layak menjadi dimensi dari masing-masing variabel latennya.

ii. Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen

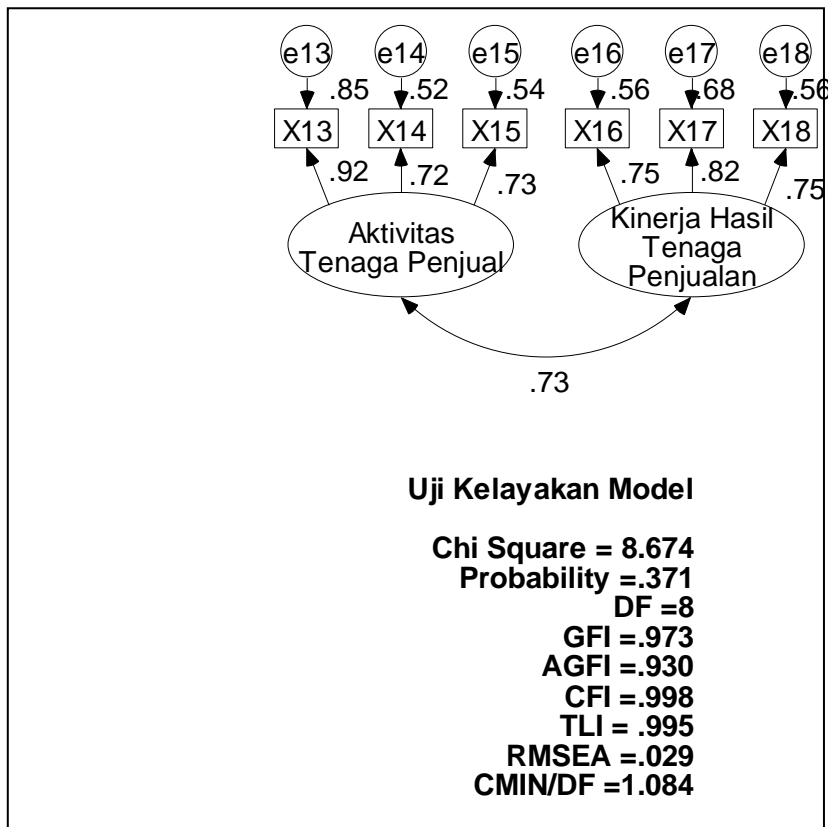
Ada tiga konstruk endogen dalam penelitian ini yaitu variable aktivitas tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjualan. Variabel aktivitas tenaga penjualan dibentuk atas tiga indikator, yaitu jumlah waktu telepon (X13), jumlah waktu presentasi (X14),

dan jumlah waktu membina hubungan (X15). Variabel aktivitas tenaga penjualan dibentuk atas tiga indikator, yaitu rata-rata penjualan (X16), pemenuhan target (X17), dan jumlah pelanggan (X18).

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor. Hasil analisis ditampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.11 dan Tabel 4.12 di bawah ini.

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Dari Gambar 4.2 dapat diketahui besarnya *loading factor* tiap indikator untuk masing-masing variabel. Suatu indikator bisa diterima sebagai indikator variabel yang bersangkutan jika memiliki nilai $> 0,4$. Misal, *loading factor* dari indikator aktivitas tenaga penjual adalah $X13 = 0,92$, $X14 = 0,72$, dan $X15 = 0,73$ dengan *error* $e13 =$

0,85, $e_5 = 0,52$, dan $e_6 = 0,54$. Kesemua nilai *loading factor* tersebut $> 0,4$ sehingga bisa diterima sebagai indikator variabel aktivitas tenaga penjual. Sedangkan nilai korelasi antar variabel bebas aktivitas tenaga penjual dengan kinerja hasil tenaga penjualan adalah 0,73.

Tabel 4.11

Kelayakan Model Analisis Konfirmatori Konstruktif Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi
Chi Square	$< (\chi^2; df = 8; 5\%) = 15,507$	8,674	Baik
Probability	$\geq 0,050$	0,371	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,973	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,930	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,084	Baik

Tabel 4.12

Regression Weight Konstruktif Endogen

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X13 <--- Aktivitas_Tenaga Penjual	1.000				
X14 <--- Aktivitas_Tenaga Penjual	.842	.111	7.601	***	par_1
X15 <--- Aktivitas_Tenaga Penjual	.711	.084	8.501	***	par_2
X16 <--- Kinerja Hasil_Tenaga_Penjualan	1.000				
X17 <--- Kinerja Hasil_Tenaga_Penjualan	1.146	.153	7.471	***	par_3
X18 <--- Kinerja Hasil_Tenaga_Penjualan	.912	.133	6.870	***	par_4

Nilai P = *** menunjukkan nilai $< 0,001$

Dari uji kesesuaian model sebagaimana table 4.10 didapatkan nilai chi-square yang kecil ($8,674 < 15,507$) dan nilai *probability* di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,371 atau di atas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan

bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima.

Dari hasil uji signifikansi bobot faktor (Tabel 4.11), juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada konstruk eksogen menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Selain itu, nilai *factor loading* tiap indikator variable, sebagaimana tampak pada Gambar 4.2, telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,40$.

Setelah mengamati hasil kedua uji di atas maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk eksogen telah menunjukkan syarat yang memenuhi unidimensionalitas yang berarti indikator-indikator tersebut layak menjadi dimensi variable latennya.

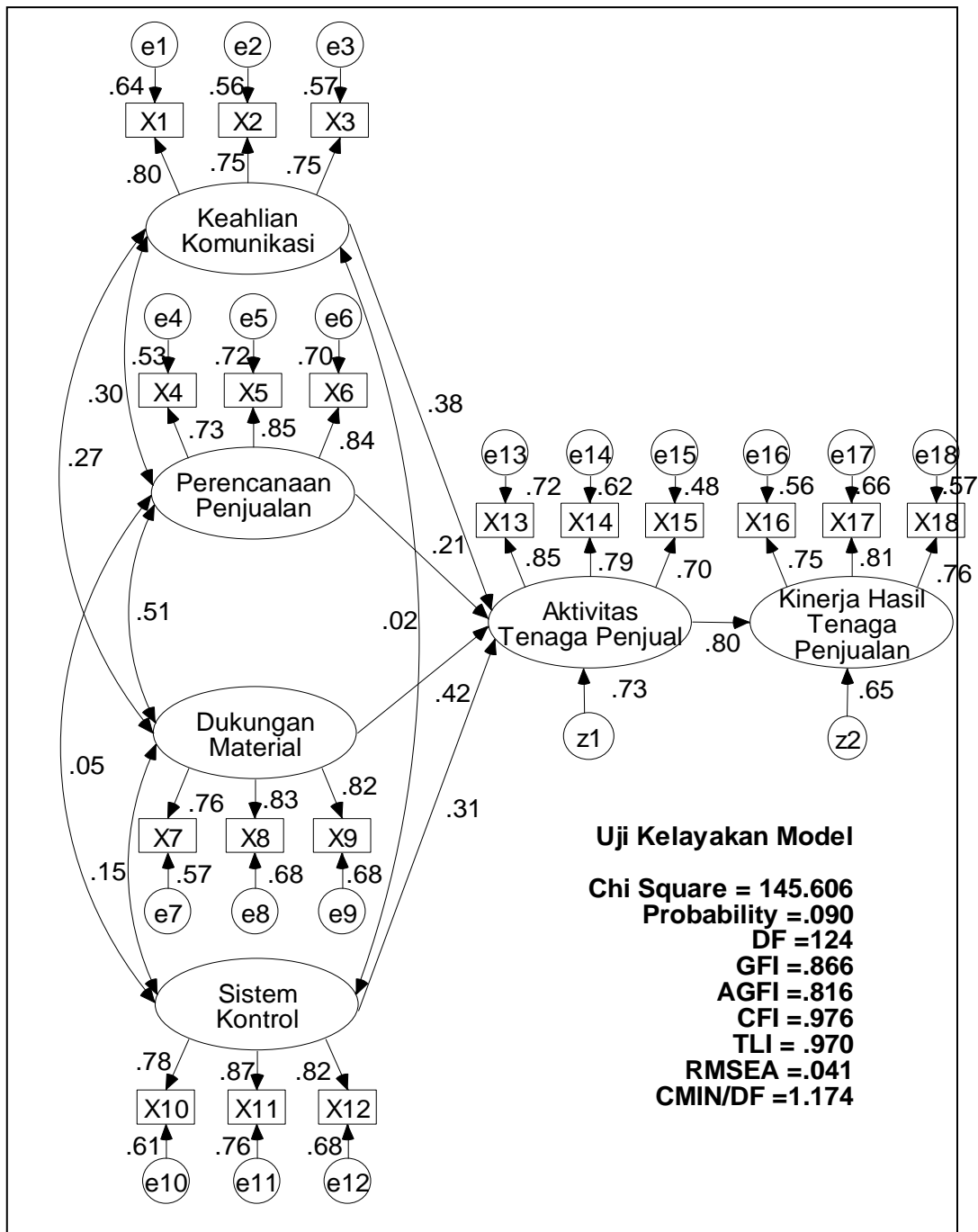
4.2.6 Analisis *Structural Equation Model Full Model*

Analisis adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji kelayakan model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini secara bersama-sama. Dengan demikian ada lima variabel yang akan dianalisis yaitu keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, sistem kontrol, aktivitas tenaga penjual, dan kinerja hasil tenaga penjualan.

Seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, pengujian pada *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

Gambar 4.3

Analisis Structural Equation Model Full Model



Dari gambar 4.3 diketahui besarnya nilai koefisien determinasi (nilai z) untuk hubungan antara keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, dan sistem kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual sebesar 0,73 yang berarti faktor keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, dan sistem kontrol

mampu menjelaskan aktivitas tenaga penjual sebesar 73 % dan sisanya sebesar 27 % ditentukan oleh faktor lainnya selain keahlian komunikasi, perencanaan penjualan, dukungan material, dan sistem kontrol.

Selain itu juga dari Gambar 4.3 juga dapat diketahui besarnya koefisien regresi antar variabel (sesuai hubungan pada hipotesis), misal hubungan keahlian komunikasi terhadap aktivitas tenaga penjual memiliki koefisien regresi sebesar 0,38.

Tabel 4.13

Kelayakan Model Untuk Analisis Full SEM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	$< (\chi^2; df=124; 5\%) = 150,99$	145,606	Baik
Probability	$\geq 0,050$	0,090	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,866	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,816	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,174	Baik

Hasil pengujian kesesuaian model dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.12 dengan mengamati hasil analisis yang telah memenuhi syarat. Nilai chi square (145,606 < 150,99) dan nilai probabilitas (0,090 > 0,05) yang menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima sehingga konstruk penelitian ini dapat diterima. Selain itu semua hasil uji pada *goodness of fit indeks* (Tabel 4.12) juga menunjukkan hasil evaluasi yang dapat diterima karena telah memenuhi persyaratan walaupun terdapat dua nilai marjinal pada GFI dan AGFI. Nilai marjinal dikategorikan untuk hasil analisis yang berada dalam rentang antara 0,8 – 0,9.

Tabel 4.14***Regression Weights Untuk Analisis Full Model******Regression Weights: (Group number 1 - Default model)***

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Aktivitas_Tng Penjual	<--- Keahlian_Komunikasi	.396	.099	4.002	***
Aktivitas_Tng Penjual	<--- Perencanaan_Penjualan	.247	.115	2.139	.032
Aktivitas_Tng Penjual	<--- Dukungan_Material	.413	.103	3.995	***
Aktivitas_Tng Penjual	<--- Sistem_Kontrol	.365	.096	3.823	***
Kinerja Hasil_Tng_Penjual	<--- Aktivitas_Tng Penjual	.610	.095	6.445	***
X1	<--- Keahlian_Komunikasi	1.000			
X2	<--- Keahlian_Komunikasi	.834	.115	7.253	***
X3	<--- Keahlian_Komunikasi	.865	.130	6.666	***
X4	<--- Perencanaan_Penjualan	1.000			
X5	<--- Perencanaan_Penjualan	1.107	.144	7.703	***
X6	<--- Perencanaan_Penjualan	1.128	.149	7.569	***
X9	<--- Dukungan_Material	1.000			
X8	<--- Dukungan_Material	.844	.099	8.518	***
X7	<--- Dukungan_Material	.828	.105	7.867	***
X12	<--- Sistem_Kontrol	1.000			
X11	<--- Sistem_Kontrol	1.143	.126	9.103	***
X10	<--- Sistem_Kontrol	.983	.117	8.428	***
X13	<--- Aktivitas_Tng Penjual	1.000			
X14	<--- Aktivitas_Tng Penjual	1.000	.115	8.672	***
X15	<--- Aktivitas_Tng Penjual	.734	.093	7.877	***
X16	<--- Kinerja Hasil_Tng_Penjual	1.000			
X17	<--- Kinerja Hasil_Tng_Penjual	1.128	.148	7.611	***
X18	<--- Kinerja Hasil_Tng_Penjual	.924	.132	7.020	***

Nilai P = *** menunjukkan nilai < 0.001

Hasil uji koefisien regresi (Tabel 4.13) juga menunjukkan nilai yang memenuhi persyaratan yaitu nilai CR berada di atas nilai 2,0 dengan probabilitas > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dikembangkan telah cukup baik dan hasil uji indikator juga menunjukkan dapat diterimanya indikator tersebut sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel bentukannya.

4.2.7 Menilai Problem Identifikasi

Model identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menyajikan matrik informasi yang seharusnya.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.2.8 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.2.8.1 Evaluasi *Outlier Univariate*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Zscore dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Zscore yang lebih besar $\pm 3,0$ maka

akan dikategorikan sebagai outlier. Pengujian univariate outlier ini menggunakan bantuan program SPSS 12. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier disajikan pada Tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.15
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	103	-1.68712	1.92063	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	103	-2.05615	1.97782	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	103	-1.88683	2.02612	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	103	-1.66946	2.00216	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	103	-1.70181	2.15064	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	103	-1.80970	1.91828	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	103	-1.75462	2.11808	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	103	-1.83236	2.31562	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	103	-1.99297	2.06616	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	103	-2.10120	1.86988	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	103	-2.01286	1.80293	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	103	-2.09604	2.00318	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	103	-1.84699	1.77663	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	103	-1.70480	1.68288	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	103	-1.88272	2.18553	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	103	-2.15166	2.08313	.0000000	1.0000000
Zscore(x17)	103	-1.67294	1.71905	.0000000	1.0000000
Zscore(x18)	103	-1.88706	1.96944	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	103				

Hasil analisis terhadap outlier univariate menunjukkan tidak ada nilai Zscore yang lebih besar $\pm 3,0$. Nilai Zscore terkecil, dilihat pada kolom minimum, adalah -2,15166 (pada Zscore (x16)) dan nilai terbesar, dilihat pada kolom maksimum, adalah 2,31562 (pada Zscore (x8)). Kedua nilai Zscore tersebut masih berada dalam rentang antara $-3,0$ dan $+3,0$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier univariate pada data penelitian ini.

4.2.8.2 Evaluasi Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap outlier multivariate dilakukan dengan membandingkan hasil jarak mahalanobis dari chi-square dengan hasil jarak mahalanobis dari analisis SEM. Jarak mahalanobis berdasarkan *chi-square* pada $df = 18$ (jumlah indikator) dengan $p = 0,001$ diperoleh 42,31. Sedangkan nilai jarak mahalanobis hasil analisis SEM dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.16

Jarak Mahalanobis

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
52	36.235	.007	.493
50	33.731	.014	.409
62	31.485	.025	.485
46	31.388	.026	.279

Dari tabel 4.15 hasil penelitian ini (hasil SEM) jarak mahalanobis terbesar adalah 36,235. Jika dibandingkan terlihat bahwa jarak mahalanobis hasil SEM sebesar 36,235 masih lebih kecil dibandingkan jarak mahalanobis hasil *chi-square* yang sebesar 42,31. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi outlier multivariate pada penelitian ini.

4.2.8.3 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada pada rentang antara $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.17

Normalitas Data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X18	5.000	10.000	-.085	-.354	-.714	-1.479
X17	5.000	10.000	.122	.506	-.844	-1.748
X16	4.000	10.000	.143	.591	-.784	-1.624
X15	4.000	10.000	.297	1.231	-.399	-.827
X14	4.000	10.000	.279	1.156	-.916	-1.898
X13	4.000	10.000	.232	.963	-.759	-1.573
X10	4.000	10.000	-.179	-.741	-.567	-1.174
X11	4.000	10.000	-.031	-.130	-.503	-1.042
X12	4.000	10.000	.070	.292	-.638	-1.323
X7	4.000	10.000	.191	.791	-.854	-1.769
X8	4.000	10.000	.098	.407	-.553	-1.145
X9	3.000	10.000	.217	.898	-.821	-1.701
X6	4.000	10.000	-.042	-.173	-.777	-1.609
X5	4.000	10.000	-.032	-.132	-.637	-1.321
X4	4.000	10.000	.159	.657	-.758	-1.570
X3	4.000	10.000	.180	.747	-.441	-.914
X2	4.000	10.000	.133	.553	-.753	-1.559
X1	4.000	10.000	.144	.595	-.704	-1.458
Multivariate					3.984	.753

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak ada angka nilai pada kolom CR untuk *skewness* yang lebih besar dari $\pm 1,96$. Nilai CR untuk *skewness* terbesar adalah 1,231. Demikian pula nilai multivariate sebesar 0,753 juga menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 1,96. Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.2.8.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil

pengolahan data nilai *determinan matriks kovarians sample* adalah 173,510 yang berarti sangat jauh dari nol. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dan singularitas dalam penelitian ini.

4.2.8.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian dan uji statistik dilakukan untuk melihat atau menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian yang dikembangkan. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model dapat dilihat kembali pada Tabel 4.12.

Dari hasil pengujian diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam diantaranya berada pada kondisi baik dan dua dalam kondisi marjinal, yaitu GFI dan AGFI. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.2.9 Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk menilai apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil ($< \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covariance* model penelitian ini ditampilkan pada Tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.18

Standardized Residual Covariance

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X10	X11	X12	X7	X8	X9	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X18	.000																	
X17	.113	.000																
X16	-.262	.073	.000															
X15	-1.069	-.922	-.496	.000														
X14	-.294	-.085	.177	-.105	.000													
X13	.024	-.122	.140	.897	-.168	.000												
X10	-.916	-.526	-.334	.276	.156	-.360	.000											
X11	-.192	-.249	-.472	.717	-.322	.070	.004	.000										
X12	-.878	-.121	-.867	1.346	.571	-.271	-.016	.005	.000									
X7	.714	-.303	.275	-.345	-.486	.197	-1.219	.704	.419	.000								
X8	1.803	.497	.751	-.762	-.338	-.270	-1.177	.134	-.107	.057	.000							
X9	1.798	.877	.132	-.842	.015	.242	-.689	.985	-.345	-.038	-.014	.000						
X6	1.161	1.215	.667	-.340	-.245	-.388	-.209	-.096	.495	.279	.569	-.210	.000					
X5	1.207	.757	1.013	-.170	-.203	-.774	.451	.370	.337	.207	.219	-.055	.030	.000				
X4	1.892	1.095	.632	-.474	.420	.206	-.919	-.705	-.953	-.626	-.398	-.795	-.091	.029	.000			
X3	1.681	-.150	1.289	-.009	1.241	.671	-.197	.652	.184	.794	.960	1.010	.590	-.043	1.337	.000		
X2	-.590	-1.092	-.118	-.691	.710	-1.302	-.286	-.797	.778	-.916	.006	-1.235	-.116	-.901	-.627	-.095	.000	
X1	-.056	-.937	.358	-.994	1.034	-.592	.023	-.306	.138	-.346	.311	-.639	-.261	.134	.370	-.182	.258	.000

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 1,892 (pada kolom X18 dan baris X4) yang masih lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.2.10 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

a. Uji *Reliability*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Persamaan yang dipakai :

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

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 5.0
- ΣE_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - error$.

b. Variance Extract

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

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

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 4.19

Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL	VAR.EXT
KEAHLIAN KOMUNIKASI							
X1	0.8	0.64	0.64	0.36	5.29	0.81135	0.589316
X2	0.75	0.5625	0.56	0.44			
X3	0.75	0.5625	0.57	0.43			
JUMLAH	2.3	1.765	1.77	1.23			
PERENCANAAN PENJUALAN							
X4	0.73	0.5329	0.53	0.47	5.8564	0.847967	0.651279
X5	0.85	0.7225	0.72	0.28			
X6	0.84	0.7056	0.7	0.3			
JUMLAH	2.42	1.961	1.95	1.05			

DUKUNGAN MATERIAL							
X7	0.76	0.5776	0.57	0.43	5.8081	0.844434	0.644388
X8	0.83	0.6889	0.68	0.32			
X9	0.82	0.6724	0.68	0.32			
JUMLAH	2.41	1.9389	1.93	1.07			
SISTEM KONTROL							
X10	0.78	0.6084	0.61	0.39	6.1009	0.865265	0.68203
X11	0.87	0.7569	0.76	0.24			
X12	0.82	0.6724	0.68	0.32			
JUMLAH	2.47	2.0377	2.05	0.95			
AKTIVITAS TENAGA PENJUAL							
X13	0.85	0.7225	0.72	0.28	5.4756	0.822706	0.608831
X14	0.79	0.6241	0.62	0.38			
X15	0.7	0.49	0.48	0.52			
JUMLAH	2.34	1.8366	1.82	1.18			
KINERJA HASIL TENAGA PENJUALAN							
X13	0.75	0.5625	0.56	0.44	5.3824	0.816455	0.597499
X14	0.81	0.6561	0.66	0.34			
X15	0.76	0.5776	0.57	0.43			
JUMLAH	2.32	1.7962	1.79	1.21			

Dari pengamatan pada Tabel 4.17 tampak bahwa nilai reliabilitas untuk variabel keahlian komunikasi sebesar 0,81135, reliabilitas variabel perencanaan penjualan 0,847967, reliabilitas variabel dukungan material 0,844434, reliabilitas variabel sistem kontrol 0,865265, reliabilitas variabel aktivitas tenaga penjual 0,822706, dan reliabilitas variabel kinerja hasil tenaga penjualan 0,816455. Semua nilai-nilai reliabilitas tersebut lebih kecil dari 0,7 sehingga dapat dikatakan semua variabel adalah reliabel. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Nilai *variance extract* untuk variabel keahlian komunikasi sebesar 0,589316, *variance extract* variabel perencanaan penjualan 0,651279, *variance extract* variabel dukungan material 0,644388, *variance extract* variabel sistem kontrol 0,68203, *variance extract* variabel aktivitas tenaga penjual 0,608831, dan *variance extract* variabel kinerja hasil tenaga penjualan 0,597499. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai

observed variable bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.2.11 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.13, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

1. Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah keahlian komunikasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara keahlian komunikasi terhadap aktivitas tenaga penjual, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 4,002 dengan nilai $P < 0,001$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima.
2. Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah perencanaan penjualan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara perencanaan penjualan terhadap aktivitas tenaga penjual, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 2,139

dan nilai P sebesar 0,032. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima.

3. Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah dukungan material tenaga penjual berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara dukungan material terhadap aktivitas tenaga penjual, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,995 dengan nilai $P < 0,001$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu di bawah 2,0 untuk CR dan di atas 0,05 untuk P. Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.
4. Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah sistem kontrol berpengaruh positif terhadap aktivitas tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara sistem kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 3,823 dengan nilai $P < 0,001$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.
5. Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah aktivitas tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara aktivitas tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, seperti yang tampak pada Tabel 4.13 adalah sebesar 6,445 dengan nilai $P < 0,001$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldauf, Artur, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No. 2
-, 2002, "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11/22
- Brashear, Thomas G., D.N. Bellenger, Tom Ingram, dan H.C. Barksdale, 1997, "Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 12, No. 3/4
- Ferdinand, Augusty, 2000, "**Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**", Research Paper, Universitas Diponegoro
-, 2002, "**Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Herzog, 1989, "The Planning Side of Telemarketing", **Bank Marketing**, Januari
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen**, BPFE Yogyakarta
- Ingram, Thomas N, 1990, "Improving Sales Force Productivity: a Critical Examination of the Personal Selling Process", **Review of Business**, Summer.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, dan Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : the Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, Mei
- Kotler, Philip, 1997, "**Manajemen Pemasaran. Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian**", Salemba Empat, Jakarta
- Morrall, Katherine, 1994, "Telemarketing", **Bank Marketing**, Juli
- Payne, Holly J., 2005, "Reconceptualizing Social Skills in Organization: Exploring the Relationships Between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11, 2

Rich, Gregory A. Dan Bowling Green, 1999, “Salesperson Optimism : Can Sales Manager Enhance it and so What if They Do ?”, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter

Sugiyono, 2002, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta, Bandung

DAFTAR PERNYATAAN

1. *Keahlian Komunikasi*

1. Dalam berbicara saya selalu melibatkan nasabah dan calon nasabah sehingga mereka merasa berharga atau dihargai	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	--

Bagaimana cara Saudara melibatkan para calon nasabah dan nasabah dalam berbicara ?

.....
.....

2. Dalam berbicara dengan nasabah dan calon nasabah saya selalu memperhatikan karakter mereka.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	--

Bagaimana cara Saudara menyesuaikan karakter para nasabah dan calon nasabah?

.....
.....

3. Saya selalu mengatakan hal yang benar pada saat yang tepat (tidak pernah sembrono dalam bertutur-kata).	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	--

Seberapa sering Saudara mengatakan hal yang tidak pada tempatnya ?

.....
.....

2. Perencanaan Penjualan

1. Saya selalu membuat perencanaan daftar pelanggan yang hendak saya hubungi.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	--

Bagaimana cara Saudara membuat perencanaan daftar pelanggan yang hendak Saudara hubungi ?

.....
.....

2. Saya selalu membuat perencanaan wilayah mana yang akan saya tindak lanjuti hari ini.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	--

Bagaimana cara Saudara membuat perencanaan wilayah yang akan Saudara tindak lanjuti ?

.....
.....

3. Saya selalu merencanakan berkas-berkas penjualan sebelum melakukan presentasi.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	--

Berkas apa saja yang Saudara persiapkan untuk melakukan presentasi ?

.....
.....

3. Dukungan Material

1. Bank Mandiri menyediakan brosur produk tabungan yang akan saya tawarkan.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
---	--

Seberapa banyak brosur produk tabungan yang disediakan Bank Mandiri untuk ditawarkan pada pelanggan?

.....
.....

2. Bank Mandiri menyediakan akses telepon gratis untuk menghubungi para calon nasabah.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	--

Seberapa bebas Saudara dalam menggunakan akses telpon gratis dari Bank Mandiri untuk menghubungi para calon nasabah ?

.....
.....

3. Perusahaan ini mengadakan semacam daftar laporan kerja yang telah dilakukan oleh para tenaga penjual.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	--

Seberapa detil item yang ada dalam daftar laporan perkembangan yang disediakan oleh perusahaan mengenai upaya yang telah Saudara lakukan ?

.....
.....

4. Pengawasan

1. Dalam menjalankan pekerjaan, saya mendapat pengawasan dari supervisor saya.	<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"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
--	--

Seberapa sering supervisor Saudara mengawasi Saudara dalam menjalankan tugas-tugas Saudara ?

.....
.....

2. Saya sering mengadakan diskusi penjualan dengan supervisor saya.	<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"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Seberapa sering supervisor Saudara mengajak diskusi mengenai penjualan?

.....
.....

3. Pihak supervisor sering memberikan solusi atas permasalahan penjualan yang saya hadapi .	<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"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Seberapa sering supervisor Saudara memberi solusi atas permasalahan penjualan yang Saudara hadapi ?

.....
.....

5. **Aktivitas Tenaga Penjual**

1. Saya selalu menghubungi nasabah dan calon nasabah sehingga dapat <i>closing sale</i>	<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"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Seberapa sering saudara mencapai *closing sale* pada setiap presentasi penjualan.

.....
.....

2. Presentasi yang saya lakukan selalu berhasil mencapai <i>closing sale</i> yang memuaskan nasabah.	<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"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Seberapa banyak *closing sale* yang saudara mampu memuaskan nasabah yang pernah Saudara capai ?

.....
.....

3. Saya selalu dapat menarik calon nasabah dan mempertahankan nasabah lama.	<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"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Seberapa banyak calon nasabah yang Saudara dapatkan dan berapa banyak yang telah Saudara pertahankan hingga sekarang ?

.....
.....

6. Kinerja Tenaga Penjual

1. Rata-rata penjualan produk tabungan saya dalam setiap bulannya telah sesuai dengan target kerja saya.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Berapa besar prosentase target perolehan rata-rata penjualan produk tabungan dalam setiap bulannya?

.....
.....

2. Saya mampu memenuhi target yang ditetapkan Bank Mandiri.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Berapa prosentase kemampuan Saudara dalam mencapai target yang telah ditetapkan Bank Mandiri?

.....
.....

3. Jumlah nasabah yang berhasil saya raih terus mengalami peningkatan.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Berapa banyak peningkatan jumlah nasabah yang berhasil saudara raih dalam satu bulan?

.....
.....