

**ANALISIS PENGARUH PENJUALAN ADAPTIF  
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA  
TENAGA PENJUAL  
( Studi Pada PT.Oriflame Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**YOSSY WINDI ARIA**

**NIM. C2A006148**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2010**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Yossy Windi Aria

Nomor Induk Mahasiswa : C2A006148

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PENJUALAN  
ADAPTIF TERHADAP PENINGKATAN  
KINERJA TENAGA PENJUAL  
(Studi Pada PT. Oriflame)**

Dosen Pembimbing : Imroatul Khasanah, SE, MM

Semarang, 11 Agustus 2010

Dosen Pembimbing,

(Imroatul Khasanah, SE, MM)

NIP. 197510152002122004

# PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN


Nama Penyusun : Yossy Windi Aria  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A006148  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PENJUALAN  
ADAPTIF TERHADAP PENINGKATAN  
KINERJA TENAGA PENJUAL  
(Studi Pada PT. Oriflame)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 23 Agustus 2010

Tim Penguji

1. Imroatul Khasanah, SE.MM

  
(.....)

2. Suryono Budi Santoso, SE.MM

  
(.....)

3. Dra.Hj. Yoestini, M.Si

  
(.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Yossy Windi Aria, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Analisis Pengaruh Penjualan Adaptif Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Pada PT.Oriflame semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 10 Agustus 2010

Yang membuat pernyataan,

(Yossy Windi Aria)  
NIM : C2A006148

## **ABSTRACT**

*This research analyses variables such as learning orientation, sales force characteristic, and communication skill. That have positive influence on practice of adaptive selling on sales persons, and the effect on sales persons performance.*

*The sampling technique used is sensus method. Sample used in this research are 108 responden, they are the salesperson of PT.Oriflame in Semarang. Then the data result of survey has analyzed by using of The Structural Equation Modelling technique (SEM) by AMOS 6,0 software is used to process the data. Model the research have fulfilled the criteria goodness of fit: Chi square (128,896), probability (0,131), RMSEA (0,038), CMIN/DF (1,151), TLI (0,972),GFI (0,833), AGFI (0,840) dan CFI (0,977). The result of analysis shows that learning orientation, sales force characteristic, and communication skill have a positive and significant influence of adaptive selling. Adaptive selling have positive and significant influence on sales persons performance.*

*The conclusion from this research is that variable practice of adaptive selling proven to have a positive effect can improve the sales persons performance through improving learning orientation, sales force characteristic, and communication skill.*

***Keywords : Learning orientation, Sales force characteristic, Communication skill, Adaptive Selling, Sales persons performance***

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis variabel – variabel orientasi belajar, karakteristik tenaga penjual, dan kemampuan komunikasi. Ketiga variable tersebut mempengaruhi secara positif penerapan penjualan adaptif oleh tenaga penjual dan penerapan penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 108 orang responden, dimana respondennya adalah tenaga penjual PT.Oriflame cabang Semarang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah Structure Equation Modelling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak dari AMOS versi 6.0. Model dari penelitian ini telah memenuhi aturan criteria Goodness of fit yaitu diantaranya: Chi square (128,896), probability (0,131), RMSEA (0,038), CMIN/DF (1,151), TLI (0,972),GFI (0,833), AGFI (0,840) dan CFI (0,977). Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi belajar, karakteristik tenaga penjual, dan kemampuan komunikasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan penerapan penjualan adaptif. Selanjutnya penerapan penjualan adaptif memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja tenaga penjual.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah penerapan penjualan adaptif terbukti memiliki pengaruh positif yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan meningkatkan orientasi belajar, karakteristik tenaga penjual, dan kemampuan komunikasi.

**Kata Kunci : Orientasi belajar, Karakteristik tenaga penjual, Kemampuan Komunikasi, Penjual adaptif, Kinerja tenaga penjual**

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

*ALHAMDULLILLAHIROBBIL'AALAMIIN...*

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala karunia yang telah diberikan, Shalawat dan salam semoga selalu terlimpah pada pemimpin kita hingga akhir zaman, Rasulullah Muhammad S A W, keluarga dan sahabat – sahabatnya yang setia.

Akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “ANALISIS PENGARUH PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP PENUNGGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL (STUDI PADA PT.ORIFLAME SEMARANG)”. Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan studi pada program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Imroatul Khasanah, SE, MM selaku dosen pembimbing atas segala bimbingan dan pengarahannya yang sangat berharga hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua penulis, Ibu dan bapak yang sangat penulis hormati, atas segala doa restu, cinta, kasih sayang yang tiada hentinya. Semoga penulis dapat terus berbakti.
3. Mas Achmad yang selama ini setia mandampingi penulis, menjadi teman dikala suka maupun duka, senantiasa memberikan kasih sayang, perhatian serta support tenaga maupun pikiran.

4. Mbak Diana dan mbak Dini Yus yang telah banyak membantu dan bersedia menjadi tempat bertanya bagi penulis,
5. Mizan yang bersedia meminjam motor dan mengantarkan penulis kesana kemari.
6. Desi dan Trisni,, terima kasih atas persahabatan selama ini
7. Mas Tajib, atas *printer* nya
8. Pak Tarkhim dan Bu Endang atas semua dukungan serta doa
9. Teman – teman basket Fe Vica, Jayanti, Maria, Diah, Nopek, Reni, Yunita (Mijen), Erna, Sinok, dan mas Nanda,, “The Dream Team”
10. Teman – teman angkatan 2006 jurusan manajemen. Atas kebersamaan serta pertemanan yang indah selama ini.
11. Teman – teman kos Pleburan Barat no.4. Ooy “tempat bertukar pikiran”, Kiki, Nopek, mbak Eka, mbak Tia, Titi, Feli, Citra, Sindi
12. Serta semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa penulis sebutkan satu – persatu.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan, namun penulis berharap sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah – mudahan memberikan manfaat bagi pembaca.

Wassalammu’alaikum Wr.Wb

Semarang, Agustus 2010

Penulis,

(Yossy Windi Aria)



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Jumlah Distributor PT Oriflame .....	6
Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian .....	41
Tabel 3.2 Persamaan Dalam Penelitian .....	43
Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	46
Tabel 4.1 Responden Menurut Jenis Kelamin .....	49
Tabel 4.2 Responden Menurut Jenis Usia .....	50
Tabel 4.3 Responden Menurut Jenis Pendidikan .....	51
Tabel 4.4 Responden Menurut Jenis Lama Bekerja .....	51
Tabel 4.5 Indeks Orientasi Belajar .....	53
Tabel 4.6 Deskripsi Orientasi Belajar .....	54
Tabel 4.7 Indeks Karakteristik Tenaga Penjual .....	55
Tabel 4.8 Deskripsi Karakteristik Tenaga Penjual .....	56
Tabel 4.9 Indeks Kemampuan Komunikasi .....	57
Tabel 4.10 Deskripsi Kemampuan Komunikasi .....	58
Tabel 4.11 Indeks Penjualan Adaptif .....	59
Tabel 4.12 Deskripsi Penjualan Adaptif .....	60
Tabel 4.13 Indeks Kinerja Tenaga Penjual .....	61
Tabel 4.14 Deskripsi Kinerja Tenaga Penjual .....	62
Tabel 4.15 Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Eksogen .....	67
Tabel 4.16 Standarisasi Regression Weights Konstruk Eksogen .....	68

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Endogen .....	71
Tabel 4.18 Standarisasi Regression Weights Konstruk Endogen .....	72
Tabel 4.19 Hasil Pengujian Kelayakan Model SEM .....	75
Tabel 4.20 Standarisasi Regression Weights SEM .....	76
Tabel 4.21 Uji Hipotesis .....	83

## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1 Uji Validitas.....	36
Rumus 3.2 Uji Reliabilitas.....	37
Rumus 4.1 Uji <i>Reliability</i> .....	80
Rumus 4.2 <i>Variance Extracted</i> .....	82

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teori.....	27
Gambar 2.2 Dimensi Variabel Orientasi Pembelajaran .....	28
Gambar 2.3 Dimensi Variabel Karakteristik Tenaga Penjual .....	29
Gambar 2.4 Dimensi Variabel Kemampuan Komunikasi .....	30
Gambar 2.5 Dimensi Variabel Penjualan Adaptif .....	31
Gambar 2.6 Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual .....	32
Gambar 3.1 Diagram Alur Model Penelitian .....	40
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis 1</i> .....	66
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis 2</i> .....	70
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Modelling</i> .....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN I : Kuesioner

LAMPIRAN II : Data Mentah

LAMPIRAN III : Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

LAMPIRAN IV : Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

LAMPIRAN V : Hasil Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR RUMUS.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	12
1.4 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	15
2.1.1 Landasan Teori.....	15
2.1.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.2 Kerangka Pemikiran Teori.....	27
2.3 Dimensional Variabel.....	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.1.1 Jenis Data.....	33
3.1.2 Sumber Data.....	33
3.2 Populasi.....	34
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.4 Uji Validitas.....	36
3.5 Uji Reliabilitas.....	36
3.6 Metode Analisis.....	37

BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS.....	48
4.1 Gambaran Umum Responden.....	48
4.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin.....	48
4.1.2 Responden Menurut Usia.....	49
4.1.3 Responden Menurut Pendidikan.....	50
4.1.4 Responden Menurut Lama Bekerja.....	51
4.2 Analisis Data Penelitian.....	52
4.2.1 Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden.....	52
4.2.1.1 Orientasi Belajar.....	53
4.2.1.2 Karakteristik Tenaga Penjual.....	55
4.2.1.3 Kemampuan Komunikasi.....	57
4.2.1.4 Penjualan Adaptif.....	59
4.2.1.5 Kinerja Tenaga Penjual.....	61
4.2.2 <i>Statistic Inferencial</i> -Penguujian SEM.....	63
4.2.3 Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> ).....	64
4.2.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Eksogen.....	65
4.2.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen.....	69
4.2.3.3 <i>Structural Equation Model (SEM)</i> .....	73
4.2.4 Analisis Asumsi SEM.....	77
4.2.4.1 Evaluasi Normalitas Data.....	77
4.2.4.2 Evaluasi atas Outlier.....	78
4.2.4.3 Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	78
4.2.4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	79
4.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	79
4.2.5.1 Uji <i>Convergent Validity</i> .....	79
4.2.5.2 Uji <i>Reliability</i> .....	80
4.2.5.3 <i>Variance Extracted</i> .....	82
4.3 Pengujian Hipotesis.....	83
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1.....	84
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2.....	85
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3.....	85
4.3.4 Pengujian Hipotesis 4.....	86
 BAB V PENUTUP.....	 87
5.1 Kesimpulan.....	87
5.3 Keterbatasan.....	88
5.3 Saran.....	89

DAFTAR PUSTAKA.....	92
LAMPIRAN.....	95



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan. Karena dengan adanya persaingan tersebut justru merupakan salah satu unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat. Strategi pemasaran yang tepat dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar demi memenangkan pasar persaingan. Salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan sebagai salah satu cara mendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang baik (Yosy, 2007:250). Dalam hal ini tenaga penjual merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja tenaga penjual memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Yosy (2007:249) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjualannya. Dengan demikian sudah sewajarnya apabila tugas seorang manajer penjualan adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualannya. Baldauf et.al (2001:109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh

positif terhadap efektivitas penjualan. Salah satu sikap yang secara spesifik berkaitan dengan efektivitas hasil penjualan adalah kemampuan untuk menerima dan bertindak terhadap rangsangan lingkungan. Dengan demikian sikap penjualan adaptif penting untuk efektivitas tenaga penjual (Sujan et.al 1994:42).

Spiro dan Weitz (1990:62) mendefinisikan penjualan adaptif (*adaptive selling*) sebagai suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.

Bagi seorang tenaga penjual, kemampuan penyesuaian diri (*adaptive selling*) dengan lingkungan dan pelanggan tidak dapat terbentuk dan tertanam dengan sendirinya dalam diri setiap tenaga penjual. Melainkan terbentuk dari sebuah proses belajar yang intens dan terencana dengan baik (Sujan et.al., 1994:39). Orientasi belajar membentuk seorang tenaga penjual untuk dapat bekerja dengan cerdas yaitu memiliki kemampuan beradaptasi dengan baik. Penjualan adaptif membutuhkan sebuah perencanaan penjualan yang baik dan kesiapan mental, karena arti penting penjualan adaptif adalah kemampuan tenaga penjual dalam merubah perilaku mereka, sehingga aktivitas penjualan sesuai dengan situasi yang mereka hadapi (Sujan et.al., 1994:40).

Penjualan adaptif (*adaptive selling*) biasanya dilakukan secara personal, yaitu penjualan langsung yang dilakukan dengan cara mendatangi pelanggan dan mendemonstrasikan produk dihadapan pelanggan. Dengan metode ini tentunya tenaga penjual dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi

yang baik. Hal ini didukung oleh studi Wasono (2009:3) yang menyatakan komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat menciptakan kontak emosional dari pelanggan. Kontak emosional sangat diperlukan, untuk dapat menciptakan pelanggan setia.

Tetapi menurut Purwo (2005:145) banyak bukti yang menunjukkan bahwa tidak semua penjual adalah komunikator yang efektif. Ini dapat berarti bahwa komunikasi mereka dengan pelanggan melalui *personal selling* tidak bisa diterima oleh pelanggan. Sebagai contoh mungkin para penjual terlalu banyak bicara, berbicara pada waktu yang tidak tepat, atau mungkin menyampaikan dengan cara, sikap dan gaya yang terlalu kaku, kurang fleksibel dan tidak disukai pelanggan. Hal ini dapat mengakibatkan menurunnya tingkat penjualan adaptif, karena itulah kemampuan komunikasi yang baik merupakan hal pokok untuk penjualan adaptif yang efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1994:16) menekankan bahwa hasil kinerja penjualan sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi yang interaktif dengan pelanggannya. Lebih lanjut lagi Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998:16) menyatakan bahwa kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik merupakan hal yang penting dalam penyesuaian diri terhadap penjualan.

Tidak hanya orientasi belajar dan kemampuan berkomunikasi yang baik yang harus ada dalam diri tenaga penjual agar penjualan adaptif dapat tercipta. Lebih jauh lagi Khalid (2007:100) berpendapat bahwa kemampuan penyesuaian

*diri (adaptive selling)* akan terbentuk lebih mudah, apabila dalam diri tenaga penjual terdapat karakteristik yang mendukung. Karena karakteristik yang dimiliki seorang tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh pada sebuah sikap positif yang mengarah pada keinginan untuk mengelola hubungan baik dengan pelanggan. Selanjutnya menurut Khalid (2007:103) karakteristik yang baik atau berkualitas harus memiliki unsur PRIDE, yaitu *Persistence* (ketekunan), *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran dan ketulusan hati), *Desire* (keinginan), *Empathy* (empati).

Secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan dalam tiga kategori (Jusuf Irianto, 1999:24), yaitu :

1. *Customer Identification*. Kegiatan ini mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil di lapangan khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen.
2. *Customer Development*. Informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan. Alternative kegiatan selanjutnya ini dapat berupa *direct selling, demonstrating, merchandising, consultancy advice, overseeing customer service delivery*, sampai pada pilihan untuk menangani segala keluhan pelanggan dan member informasi pada konsumen (*handling complaints and queries*).
3. *Direct Selling*. Tenaga penjual mengadakan komunikasi primer berupa tatap muka (*face to face*) dengan konsumen atau dalam bentuk komunikasi

sekunder lainnya yakni dilakukan secara tertulis, melalui telepon atau media lainnya.

*Direct Selling* adalah salah satu metode dari perusahaan atau pabrik (produsen) untuk memasarkan atau mendistribusikan atau menjual produknya melalui pengembangan armada pemasar atau distributor atau penjual langsung secara mandiri (*independent*), tanpa campur tangan dari perusahaan. Target penjualan ditentukan sepenuhnya oleh distributor independen dan jaringan penjual langsung yang dikembangkannya. Sementara imbal jasa dalam bentuk insentif atau komisi ditetapkan oleh perusahaan produsen secara berjenjang sesuai dengan volume penjualan yang diberitahukan pada distributor sejak mendaftarkan diri sebagai calon anggota (Soeratman,2002). Dengan sistem penjualan model *direct selling* ini, perusahaan dapat memotong jalur distribusi dalam penjualan konvensional karena tidak melibatkan distributor atau agen tunggal dan grosir atau sub agen tunggal dan grosir atau sub agen, tetapi langsung mendistribusikan produk kepada distributor independen yang bertugas sebagai pengecer atau penjual langsung kepada konsumen. Dengan cara tersebut biaya pemasaran dan distribusi (transportasi), sewa gudang, gaji, dan komisi tenaga penjualan, yang total mencapai 60 persen dari harga jual dapat dialihkan kepada distributor independen dengan suatu system berjenjang (level) yang umumnya disesuaikan dengan pencapaian target penjualan atau omset distributor yang bersangkutan (Harefa, 1999). Keunggulan yang dimiliki oleh sistem *direct selling* ini telah menarik banyak perusahaan besar dunia untuk menerapkan sistem ini dalam memasarkan produk perusahaannya.

*Perusahaan* yang menggunakan sistem *direct selling* tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung dari kinerja para distributornya yang merupakan ujung tombak dari penjualan perusahaan. Distributor diartikan sebagai orang yang telah tergabung dengan perusahaan *direct selling*. Ada 2 tipe distributor yaitu distributor pasif dan distributor aktif. Distributor pasif adalah orang yang bergabung dengan perusahaan *direct selling* namun hanya untuk mengkonsumsi produknya saja sedangkan distributor aktif adalah orang bergabung dengan perusahaan *direct selling* selain untuk mendapatkan produknya juga untuk menjalankan bisnis sesuai dengan sistem yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan distributor adalah distributor aktif (selanjutnya disebut distributor saja). Distributor berperan dalam melakukan promosi terhadap produk dan penginformasian bisnis *direct selling* (mengembangkan jaringan) sesuai dengan sistem yang diberlakukan perusahaan. Seorang distributor juga dapat diasumsikan sebagai tenaga penjual, yang mana kegiatan utamanya dalam *direct selling* adalah melakukan penjualan produk (Purwo, 2007:138).

Oriflame adalah perusahaan kosmetika yang menawarkan produk kosmetik dan perawatan kulit alami berkualitas tinggi melalui jaringan penjual mandiri (*independent sales force*), yang berbeda dengan sistem retail pada umumnya. Sistem penjualan langsung (*direct selling*) memungkinkan pelanggan untuk memperoleh nasehat dan inspirasi dari orang yang mereka percayai. Oriflame Cosmetics saat ini adalah perusahaan kosmetik dengan perkembangan

tercepat di dunia. Oriflame memiliki kantor penjualan di 63 negara dan merupakan pemimpin pasar di lebih dari 30 negara. Jaringan penjualan yang terdiri dari 3,3 juta Consultant mandiri yang memasarkan rangkaian lengkap perawatan kulit, wewangian dan kosmetik berkualitas tinggi. Visi oriflame adalah menjadikan Oriflame nama pertama yang diingat oleh siapa saja yang menginginkan kosmetika berkualitas tinggi dengan harga terjangkau atau karir bisnis dengan penghasilan tak terbatas bersama perusahaan dengan sistem penjualan langsung yang bersahabat. ([www.win\\_oriflame.asp.htm](http://www.win_oriflame.asp.htm))

Sejak berada di Indonesia tahun 1986, Oriflame kini telah berkembang menjadi sebuah perusahaan besar di Indonesia. Oriflame Indonesia telah berdiri kokoh dan dipercaya lebih dari 23 tahun, memiliki 14 Cabang dan ribuan konsultan yang tersebar di seluruh Indonesia. Saat ini Oriflame Indonesia merupakan perusahaan kosmetik dengan sistem penjualan langsung No.1 di Indonesia, melampaui penjualan perusahaan kosmetik lain yang dijual dengan sistem retail. Meskipun berkembang dengan cepat, Oriflame tidak pernah melupakan konsep awal bisnis ini. 'kosmetik alami dari Swedia yang dijual dari teman untuk teman'. Oriflame menawarkan cara yang pintar untuk menjual dan membeli. Sistem penjualan langsung memberikan keuntungan baik untuk pelanggan maupun Oriflame konsultan sendiri. Untuk pelanggan, sistem menawarkan cara yang nyaman, menyenangkan dan dapat diandalkan untuk berbelanja melalui teman, dengan tips-tips pribadi, ide dan inspirasi, serta jaminan uang kembali. ([www.oriflameworld.com](http://www.oriflameworld.com))

Oriflame di Semarang dimulai sejak 25 Mei 2008 dan berkantor di Jl. Majapahit 107 Blok A2-A3 Komplek Ruko Majapahit Semarang. Dalam penelitian ini perkembangan jumlah distributor di Oriflame Semarang adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Distributor PT Oriflame**

no	Bulan	Tahun			Total
		2008	2009	2010	
1	Januari	-	98	61	159
2	Februari	-	139	-	139
3	Maret	-	236	-	236
4	April	-	84	-	84
5	Mei	-	52	-	52
6	Juni	-	52	-	52
7	Juli	-	40	-	40
8	Agustus	-	62	-	62
9	September	4	14	-	18
10	Oktober	25	40	-	65
11	November	26	52	-	78
12	Desember	19	77	-	96
					<b>1080</b>

Berdasarkan tabel diatas, jumlah distributor Oriflame terus mengalami fluktuasi dari waktu ke waktu, bahkan pernah terjadi penurunan jumlah distributor yang signifikan yaitu pada Maret 2009 ke April 2009. Tabel tersebut diatas adalah data distributor secara keseluruhan baik distributor aktif maupun tidak aktif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa jumlah distributor aktif yang melakukan kegiatan pembelian, perekrutan dan pembelajaran di Smartnet (organisasi pembelajaran di Oriflame) adalah 10%



dari total distributor yaitu 1080 yang berjumlah 108 orang distributor. Jumlah distributor aktif yang hanya 10% tersebut menunjukkan rendahnya kemauan distributor untuk aktif menjalankan bisnis Oriflame. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja distributor Oriflame.

Padahal keberhasilan manajemen perusahaan *direct selling* seperti Oriflame sangat ditentukan oleh kinerja distributor atau tenaga penjualnya. Menurut Purwo (2007:144) tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Sehingga seorang tenaga penjual harus mengenali dan menyesuaikan gaya komunikasi yang berbeda pada setiap pelanggan. Tenaga penjual yang dapat mengadaptasikan gaya mereka sesuai dengan situasi akan mempunyai keuntungan yang strategik melebihi mereka yang tidak dapat menyesuaikan gaya komunikasinya.

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Khalid (2007:103) yang menyatakan bahwa penjualan adaptif yang baik akan mampu memberikan dampak positif atas outcome yang akan diterima tenaga penjual dan organisasi. Penjualan adaptif merupakan tolok ukur dari pencapaian kinerja yang diharapkan. Semakin baik implementasi penjualan adaptif yang dilakukan oleh tenaga penjual, maka semakin baik kinerja penjualan yang mereka akan dapatkan. Hal ini menjelaskan keberadaan penjualan adaptif bagi pencapaian kinerja adalah penting dan sangat strategis.

Berdasarkan hal tersebut maka menarik untuk diteliti penerapan penjualan adaptif untuk meningkatkan kinerja pada distributor atau tenaga penjual

Oriflame Indonesia cabang Semarang. Sehingga judul yang diambil pada penelitian ini adalah “Analisis Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi pada PT. Oriflame Semarang)”

## 1.2 Rumusan Masalah

Masalah yang menjadi dasar penelitian ini adalah adanya fluktuasi jumlah distributor oriflame dari waktu ke waktu, bahkan pernah terjadi penurunan jumlah distributor yang signifikan yaitu pada Maret 2009 ke April 2009. Selain itu jumlah distributor aktif yang melakukan kegiatan pembelian, perekrutan dan pembelajaran di Smartnet (organisasi pembelajaran di Oriflame) adalah 10% dari total distributor yaitu 1080 yang berjumlah 108 orang distributor. Jumlah distributor aktif yang hanya 10% tersebut menunjukkan rendahnya kemauan distributor untuk aktif menjalankan bisnis Oriflame.

Selain fluktuasi jumlah data distributor, ketika penelitian dilakukan ditemukan beberapa hal yang mengindikasikan masih rendahnya perilaku penjualan adaptif pada distributor Oriflame. Diantaranya adalah masih banyaknya distributor atau tenaga penjual yang tidak berani untuk presentasi atau *prospecting* dihadapan pelanggan. Mereka (distributor) lebih memilih mengandalkan upline atau leader untuk melakukan presentasi. Selain itu masih banyak juga distributor yang kemampuan komunikasinya kurang. Seperti terlalu banyak bicara yang tidak sesuai dengan situasi, berbicara pada waktu yang kurang tepat dan juga membiarkan pelanggan melihat produk dari katalog tanpa ada *follow up* yang baik dari distributor itu sendiri. Selanjutnya ketika

melakukan kegiatan penjualan tidak sedikit distributor yang menyampaikannya dengan cara, sikap, dan gaya yang terlalu kaku, kurang fleksibel sehingga terlihat pelanggan kurang suka dan merasa kurang nyaman. Apabila tidak ditangani secara tepat hal – hal seperti ini akan dapat mempengaruhi kinerja distributor Oriflame. Padahal seperti yang dijelaskan pada latar belakang di atas keberadaan distributor (tenaga penjual) memegang peran yang penting untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Oriflame sebagai salah satu perusahaan *direct selling* hendaknya menyadari bahwa pada saat ini banyak perusahaan *direct selling* dengan produk sejenis di pasar. Dan untuk dapat bertahan dalam persaingan, dibutuhkan suatu strategi yang mampu meningkatkan kinerja distributornya. Salah satunya adalah dengan lebih memperhatikan kemampuan tenaga penjualnya dalam berkomunikasi dengan pelanggan. Karena dalam *direct selling* tenaga penjual dituntut untuk mampu membangun komunikasi interpersonal yang baik untuk memudahkan adaptasi. Dengan adaptasi ini memungkinkan tenaga penjual untuk memahami pelanggan dan memberikan pelayanan yang unik terhadap masing – masing pelanggan sesuai kebutuhan mereka. Oleh karena itu penerapan penjualan adaptif menjadi penting bagi tenaga penjual dalam rangka untuk peningkatan kinerja tenaga penjual itu sendiri. Sehingga diperlukan suatu penelitian yang mengulas tentang faktor – faktor yang mempengaruhi penjualan adaptif dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka muncul pertanyaan penelitian :

1. Apa pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap penjualan adaptif ?
2. Apa pengaruh Karakteristik Tenaga Penjual terhadap penjualan adaptif ?
3. Apa pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap penjualan adaptif ?
4. Apa pengaruh Penjualan Adaptif terhadap kinerja tenaga penjual ?

### **1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap penjualan adaptif.
2. Untuk menganalisis pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap penjualan adaptif.
3. Untuk menganalisis pengaruh kecemasan komunikasi terhadap penjualan adaptif.
4. Untuk menganalisis pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual.

### 1.3.2. Kegunaan Penelitian

#### 1. Bagi Penulis

Untuk mengetahui bagaimana cara tenaga penjual *direct selling* meningkatkan kinerja mereka melalui penjualan adaptif.

#### 2. Bagi Perusahaan

Memberikan bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan sehingga mampu merancang strategi yang tepat guna menghadapi ketatnya persaingan dalam dunia penjualan.

#### 3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan masalah penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual.

### 1.4 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal-hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Bab I Pendahuluan

Dalam bab ini, membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

## 2. Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini diuraikan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis, kerangka pemikiran, dan dimensional variabel yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

Landasan teori berguna sebagai dasar pemikiran dalam pembahasan masalah yang diteliti. Sedangkan kerangka pemikiran berguna untuk memperjelas maksud penelitian dan membantu dalam berpikir secara sistematis. Hipotesis memberikan gambaran tentang jawaban sementara dari masalah yang diteliti.

## 3. Bab III Metode Penelitian

Dalam bab ini menguraikan tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini beserta definisi operasional dari masing-masing variabel, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, serta metode analisis yang digunakan dalam proses pengolahan data.

## 4. Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas tentang deskripsi objek penelitian, analisis data penelitian dan hasil analisis data penelitian.

## 5. Bab V Penutup

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk penelitian dimasa mendatang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1. Landasan Teori**

###### **1. Definisi Penjualan Adaptif**

Konsep penjualan adaptif (*adaptive selling*) merupakan konsep kunci dalam literatur penjualan (Anglin et. al., 1990:81). Spiro dan Weitz (1990:62) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai suatu aktivitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.

Seorang tenaga penjualan dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apapun (Farida, 2005:5).

Dari penelitian yang dilakukan Khalid (2007:102) menyatakan tidak hanya orientasi pembelajaran yang merupakan salah satu konstruk anteseden

bagi penjualan adaptif (Park dan Holloway,2003), tetapi konstruk karakteristik juga disebut – sebut sebagai konstruk anteseden yang paling penting dalam mengembangkan dan mengelola penjualan adaptif (Goolsby et.al., 1992). Perpaduan kedua konstruk tersebut akan mempertajam implementasi dari penjualan adaptif.

Unsur proses interaksi dan komunikasi merupakan elemen penting dalam membangun sebuah penjualan adaptif. Hal tersebut sependapat dengan studi Khalid (2007:102) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan anteseden dari penjualan adaptif. Proses interaksi dan komunikasi yang baik menyebabkan proses penyesuaian diri seorang tenaga penjual dengan setiap pelanggan serta lingkungannya akan jauh lebih mudah.

Merujuk pada riset tersebut maka penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan pada orientasi pembelajaran, karakteristik tenaga penjual serta kemampuan komunikasi untuk memfasilitasi efektivitas di dalam interaksi penjualan. Sehingga penelitian ini memposisikan ketiga variabel tersebut sebagai faktor – faktor yang mempengaruhi penerapan penjualan adaptif.

## **2. Orientasi Pembelajaran**

Kemampuan adaptif terbentuk dalam aktivitas dan perilaku yang cerdas/*smart* dan seperti yang telah diketahui bahwa sikap kerja cerdas tidak dapat terbentuk dengan mudah. Orientasi belajar merupakan langkah awal yang tepat dalam mengembangkan kemampuan adaptif dan sekaligus meraih kinerja yang diharapkan (Khalid 2007:105).



Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan kemampuan melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan ketrampilan yang baru. Dengan adanya suatu ketrampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga penjual, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih baik dan efektif dari sebelumnya (Yosy, 2007:253).

Studi Dhany (2006:292) menyatakan orientasi pembelajaran berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama tenaga penjual yang mempunyai orientasi pembelajaran akan menggunakan strategi – strategi yang didapatkan dari hasil pembelajaran mereka untuk mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka. Kedua adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam aktivitas penjualan secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Oleh karena itu pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka. Sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat.

Seorang tenaga penjual harus mau belajar, karena melalui belajar seorang tenaga penjual dapat memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka memperbaiki kinerja secara terus menerus. Seorang tenaga penjual

harus menyadari bahwa belajar adalah asset penting menuju sukses. Siapa yang ingin sukses maka dia harus belajar. Karena belajar memungkinkan seorang tenaga penjual untuk selalu mengidentifikasi kesempatan dalam setiap aktivitas kunjungan mereka dan berupaya memuaskan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik (Khalid,2007:105).

Aktivitas dan perilaku tenaga penjual yang efektif berdampak pada penjualan adaptif dan lebih jauh Khalid (2007:105) berkeyakinan bahwa penerapan penjualan adaptif akan lebih berhasil terhadap peningkatan kinerja apabila didukung dengan peran strategik orientasi belajar. Proses peningkatan orientasi belajar melahirkan aktivitas dan perilaku penjualan yang adaptif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Sujana et.al., (1994:40) yang menyatakan dengan adanya orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H1 : “Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif”.**

### **3. Karakteristik Tenaga Penjual**

Karakteristik tenaga penjual memiliki posisi utama dalam menjaga kesinambungan dan kesuksesan penjualan adaptif. Penjualan adaptif yang sukses harus ditopang tiang yang kokoh dan karakteristik tenaga penjual disebut – sebut sebagai salah satu tiang yang dibutuhkan untuk menopang penjualan adaptif secara berkesinambungan (Weitz et.al., 1986:176).

Menurut Khalid (2007:103) Inti karakteristik tenaga penjual yang berkualitas harus memiliki unsur PRIDE, yaitu *Persistence* (ketekunan), *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran dan ketulusan hati), *Desire* (keinginan), *Empathy* (empati) diyakini oleh sebagai faktor antecedent yang pada akhirnya membentuk kinerja tenaga penjual yang berkualitas.

Studi Khalid (2007:104) mengidentifikasi karakteristik *Persistence* (ketekunan) dan *Desire* (keinginan), harus dibentuk dan dikelola dengan baik oleh organisasi dan tenaga penjual pada khususnya. Pencapaian kinerja yang sukses secara berkesinambungan tidak hanya membutuhkan sebuah kecerdasan emosional dan pikiran. Kinerja jangka panjang membutuhkan sebuah ketekunan, karena bagi mereka (tenaga penjual) yang tekun sajalah yang akan dapat menerapkan penjualan adaptif dengan baik. Lebih daripada itu aktivitas dan perilaku adaptif akan lebih berkembang sampai tahap kecerdasan (*working smart*). Ketekunan merupakan inti menuju karakteristik tenaga penjual yang berkualitas dan bagi mereka yang tekun pada akhirnya akan meraih kesuksesan. Oleh sebab itu ketekunan merupakan sebuah upaya untuk menjaga sebuah implementasi dan arah strategi (penjualan adaptif) agar tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat (Sujan et.al 1994:42). *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran dan ketulusan hati) juga menjadi kunci dari pelayanan yang berkualitas. Karakteristik kehandalan merupakan cerminan dari sebuah usaha seorang tenaga penjual dalam melayani setiap pelanggan mereka dari waktu ke waktu secara konsisten. Konsisten dalam memberikan pelayanan memiliki nilai lebih di mata para pelanggan. Pada

aktivitas bisnis, *Reliability* merupakan tahapan penting dalam meletakkan dasar penjualan adaptif. Aktivitas dan perilaku adaptif memungkinkan seorang tenaga penjual untuk dapat menyesuaikan diri dengan segala situasi penjualan, namun untuk mengendalikan situasi tersebut diperlukan adanya *Reliability* dan *Integrity* atau kejujuran Khalid (2007:104)

Pada interaksi penjual dan pembeli, *Emphaty* (empati) diyakini sebagai kunci penting dalam proses transaksi pembelian oleh pelanggan. Empati menuntut tenaga penjual untuk senantiasa dekat dengan para pelanggan yaitu memiliki ketulusan untuk dapat mendengar setiap harapan dan selalu mencari solusi atas keluhan Khalid (2007:104)

Kemampuan menyesuaikan diri membutuhkan karakteristik yang berkualitas. Dimana sebuah karakteristik yang sengaja dibentuk dan dikelola sebagai dukungan pada aktivitas dan perilaku yang adaptif. Studi Mantel et.al., (2002:40) secara empiris membuktikan adanya hubungan antara karakteristik tenaga penjual dengan penjualan adaptif. Demikian halnya dengan temuan studi Giacobbe et.al., (2006:35) telah melihat bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh langsung pada penjualan adaptif. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H2 : “Karakteristik Tenaga Penjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif”.**

#### 4. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi dalam penjualan personal adalah proses saling membagi dan menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antara para peserta dalam proses informasi. Adanya proses membagi ini menunjukkan bahwa komunikasi mestinya dilakukan oleh lebih dari satu orang, dimana masing – masing pihak berusaha untuk memberi dan menerima informasi, ide, sikap, pikiran dan pendapat (Wasono, 2009:2).

Komunikasi dapat dibagi menjadi dua yaitu komunikasi secara *verbal* yaitu komunikasi lisan dalam percakapan yang menampilkan arus balik yang langsung antara dua orang atau lebih, sedang komunikasi *non verbal* ialah komunikasi menggunakan bahasa tubuh anda untuk menyampaikan pesan kepada pelanggan anda. Bahasa tubuh juga meliputi, ekspresi, gerak gerik, gerakan tubuh dan posisi (Wasono, 2009:3).

Proses komunikasi sangat mempengaruhi kesuksesan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Adanya kesulitan berkomunikasi merupakan penyebab utama terjadinya permasalahan dalam hubungan, karena itulah komunikasi dianggap berperan penting dalam merealisasikan keuntungan bersama saluran distribusi (Handayani, 2003:116).

Seseorang yang telah takut berpartisipasi dalam berkomunikasi akan kesulitan untuk berkomunikasi secara efektif. Kurangnya kemampuan berkomunikasi akan menyebabkan pola komunikasi menjadi kurang fleksibel, dengan demikian akan menghalangi kecakapan komunikasi seseorang secara keseluruhan (Purwo, 2005:146). Seorang individu yang telah memilih sebuah

karir penjualan hendaknya dapat memperbaiki kemampuan berkomunikasi, salah satu caranya adalah dengan interaksi penjualan yang berulang.

Bukti menunjukkan bahwa para tenaga penjual yang menjalankan profesi sebagai distributor ini mempunyai latar belakang pendidikan dan profesi yang berbeda – beda atau bahkan tidak mempunyai pengalaman sama sekali dalam penjualan. Tetapi mereka tetap menekankan pentingnya pelatihan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Mungkin mereka menyadari akan kurangnya berkomunikasi dengan pelanggan dan memerlukan pembelajaran lebih lanjut agar hal tersebut dapat teratasi, sehingga bisa mencapai performa terbaik dalam kegiatan bisnisnya ataupun berinteraksi dengan pelanggan (Purwo, 2005:147).

Proses *adaptive selling* dipengaruhi oleh komunikasi dari tenaga penjual dengan pelanggan yang dituntut untuk selalu berinteraksi. Komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat menciptakan kontak emosional dari pelanggan. Kontak emosional sangat diperlukan, untuk dapat menciptakan pelanggan setia. Tetapi kurangnya komunikasi *personal selling* yang disampaikan oleh tenaga penjualan akan berdampak pada banyaknya konsumen yang kecewa. Hal ini dapat terlihat ketika seorang tenaga penjual tidak mampu menawarkan produk secara detail karena kurang memahami produk yang ditawarkan sehingga informasi yang diterima oleh pelanggan kurang jelas serta ketidakmampuan tenaga penjual memberikan solusi terhadap produk yang ditawarkan. Tentu saja hal semacam ini dapat mengakibatkan menurunnya

tingkat *adaptive selling*, misalnya: banyak keluhan dari pelanggan yang dapat membuat kerugian pada perusahaan dan mengancam perkembangan perusahaan (Wasono, 2009:3).

Selanjutnya menurut Agung (2008:5) kemampuan komunikasi interpersonal antara penjual dengan konsumen akan menghasilkan informasi, pertukaran ide, perasaan dan persepsi. Sehingga penjual dapat mengetahui harapan-harapan, kebutuhan, bahkan latar belakang konsumen, sehingga memudahkan penjual dalam memilih strategi penjualan yang tepat yang juga merupakan tindakan penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H3 : “Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif”.**

## **5. Kinerja Tenaga Penjual**

Kinerja tenaga penjual adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi (Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001:111). Baldauf (2001:109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektivitas keseluruhan serta faktor – faktor lain yang berada diluar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Kemampuan tenaga penjual dalam mencapai target yang ditetapkan dan

memberikan kontribusi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam efektivitas organisasi penjualan.

Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Sujan 1988:19 , Spiro dan Weitz 1990:61 , Anglin 1990:81 , Boorum 1998:16 , Shoemaker dan Johlke 2002:118) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Khalid (2007:106) dalam penelitiannya berasumsi bahwa aktivitas dan perilaku adaptif yang didukung oleh sebuah proses belajar dan karakteristik maka akan lebih dapat diandalkan dalam menghadapi situasi dan pelanggan yang berbeda. Hasil yang didapat dari menerapkan penjualan adaptif yang kuat akan melahirkan produktivitas dan kinerja yang tinggi.

Lebih jauh lagi Khalid (2007;106) dalam studinya menemukan bahwa kunci dari pencapaian kinerja tenaga penjual adalah penjualan adaptif, dan kunci dari kesuksesan penerapan penjualan adaptif adalah karakteristik tenaga penjual. Karakteristik yang berupa *Persistence* (ketekunan), *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran dan ketulusan hati), *Desire* (keinginan), *Empathy* (empati) diyakini sebagai penentu serta dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Keterlibatan tenaga penjual dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualannya. Tenaga penjual menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang



diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. (Boorom et al, 1998:23).

Temuan Barker (1999:101) dalam penelitiannya menyatakan penyesuaian diri dalam penjualan memerlukan tenaga penjual yang sangat terampil dan terlatih yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan secara tepat dan kemudian mengambil taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan spesifik dari pelanggan. Tenaga penjual yang berkinerja lebih tinggi, seperti diidentifikasi oleh manajer mereka, adalah lebih mungkin untuk menjadi adaptif.

Selain itu Sujan dan Weitz (1988:9) menyatakan bahwa produktivitas penjualan pada dasarnya dapat ditingkatkan jika tenaga penjual lebih menekankan pada *working smarter* sebagai contoh praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Sujan, Weitz dan Kumar (1994:41) mengemukakan bahwa satu aspek dari *working smart*, yaitu praktek penyesuaian diri dalam penjualan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Lebih lanjut, penelitian sebelumnya (Barker, 1999:101) menemukan bahwa kemampuan penyesuaian diri secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H4 : “Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual”.**

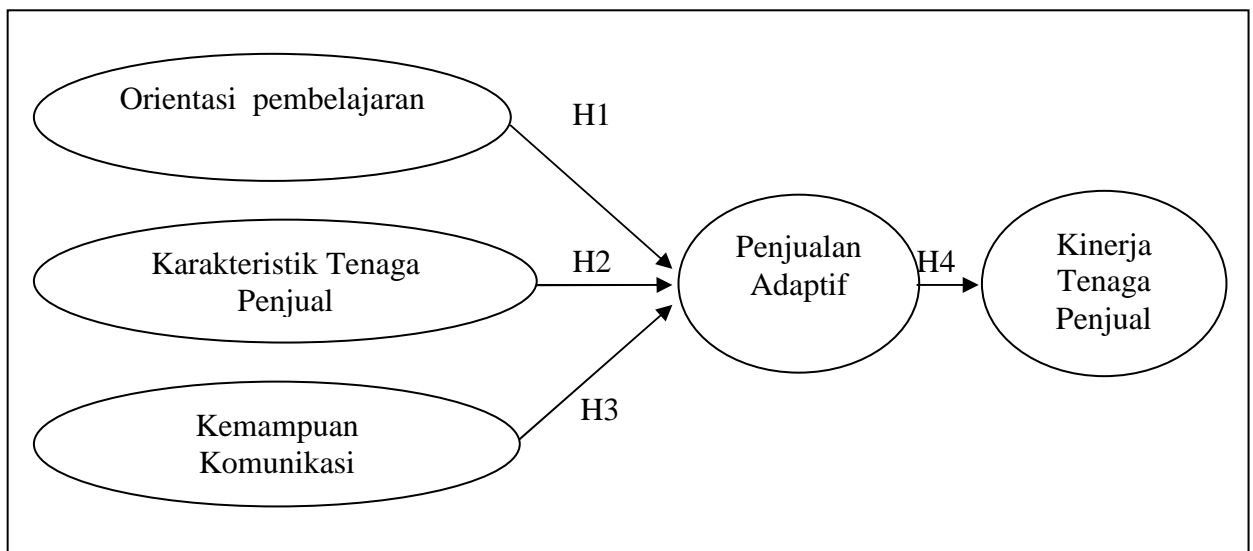
### **2.1.2. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Khalid Iskandar pada tahun 2007 dengan judul studi mengenai Penjualan Adaptif sebagai Rute Strategi Menuju Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual membuktikan bahwa pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan. Demikian pula dengan variabel orientasi pembelajaran juga menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif.
2. Penelitian Purwo Agung Wicaksono pada tahun 2007 berjudul Analisis Pengaruh Komitmen IBO dan Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Bisnis IBO dalam Multilevel Marketing . Penelitian ini mengindikasikan ada dua variabel yang mempengaruhi penjualan adaptif yaitu kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi. Hasil yang didapat adalah kecemasan komunikasi berpengaruh negatif terhadap penjualan adaptif dan keterlibatan interaksi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif.
3. Penelitian Nanny Irianti pada tahun 2008 berjudul Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Adaptivitas Tenaga Penjualan dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan. Penelitian ini menggunakan empat variabel independen yaitu Kesesuaian Informasi, Pengendalian Diri, Karakteristik Lingkungan Penjualan, dan Pengetahuan Produk yang seluruhnya menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Penjualan Adaptif.
4. Penelitian Yanti Pujiastuti pada tahun 2006 berjudul Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penjualan Adaptif Dalam Meningkatkan

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

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teori

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teori**



*Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini, 2010*

### 2.3 Dimensional Variabel

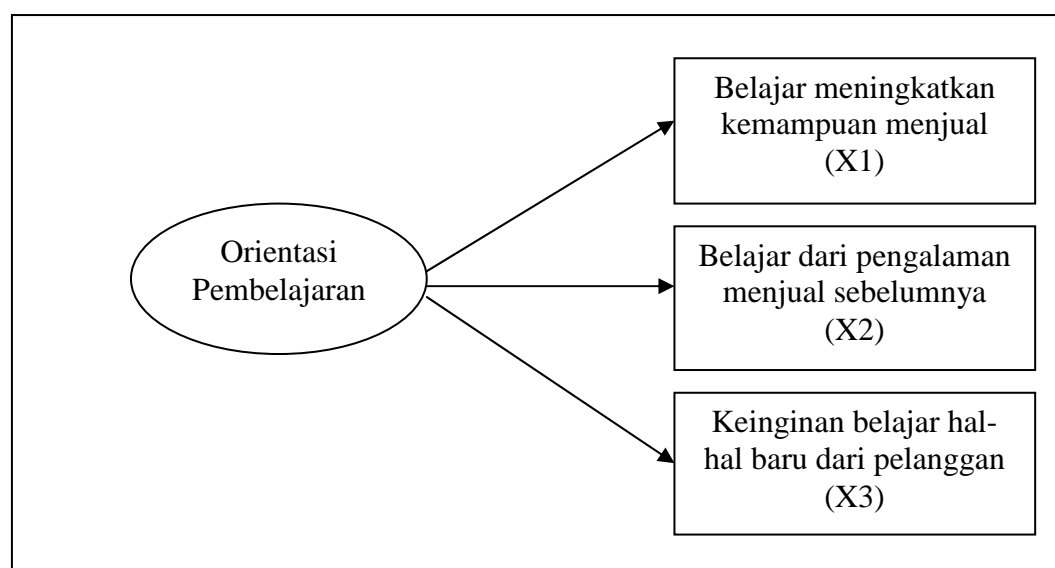
Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, berikut ini akan diuraikan dimensional variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensional variabel ini akan memberi kejelasan mengenai pengertian – pengertian dari arti variabel – variabel yang digunakan, serta ukuran atau dimensi – dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Berasal dari dimensi inilah nantinya akan diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot yang diukur.

#### 2.3.1 Orientasi Pembelajaran

Variabel orientasi pembelajaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu belajar meningkatkan kemampuan menjual, belajar dari pengalaman sebelumnya, dan keinginan belajar hal – hal baru dari pelanggan.

**Gambar 2.2**

#### **Dimensi Variabel Orientasi Pembelajaran**



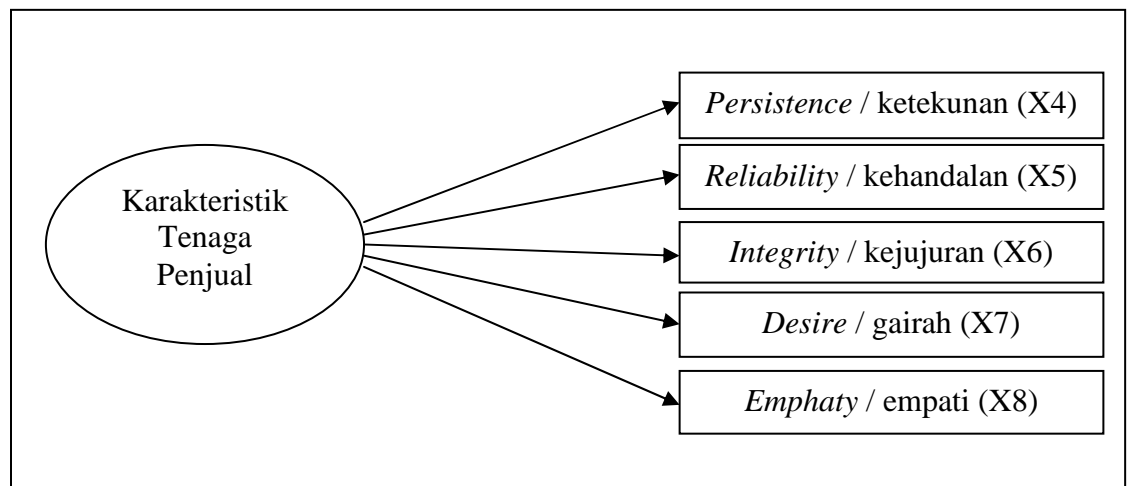
*Sumber : Khalid (2007:105)*

### 2.3.2 Karakteristik Tenaga Penjual

Variabel karakteristik tenaga penjual dibentuk oleh lima indikator yaitu *persistence* / ketekunan, *reliability* / kehandalan, *integrity* / kejujuran, *desire* / gairah, *emphaty* / empati.

**Gambar 2.3**

#### **Dimensi Variabel Karakteristik Tenaga Penjual**



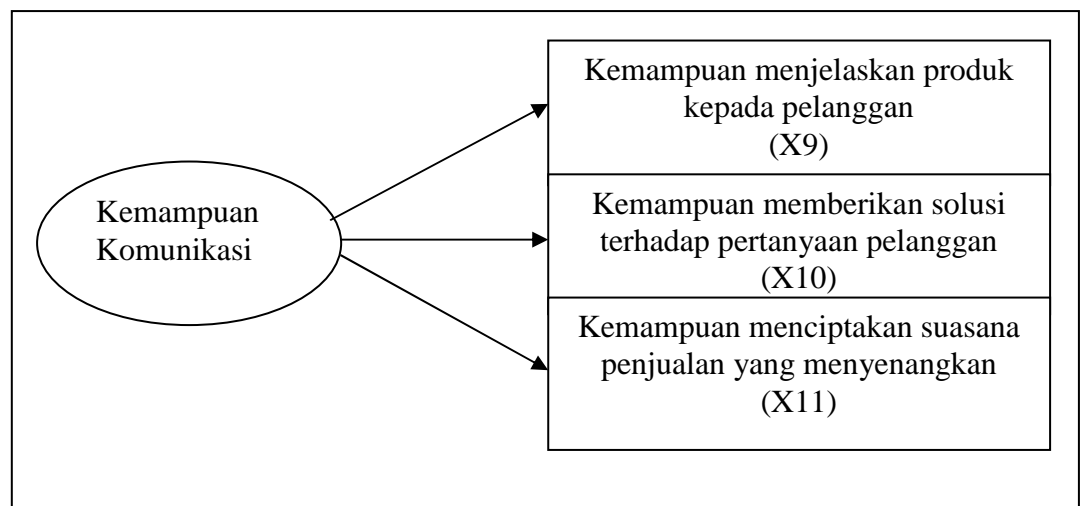
*Sumber : Khalid (2007:103)*

### 2.3.3 Kemampuan Komunikasi

Variabel kemampuan komunikasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan, kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan, kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan.

**Gambar 2.4**

**Dimensi Variabel Kemampuan Komunikasi**



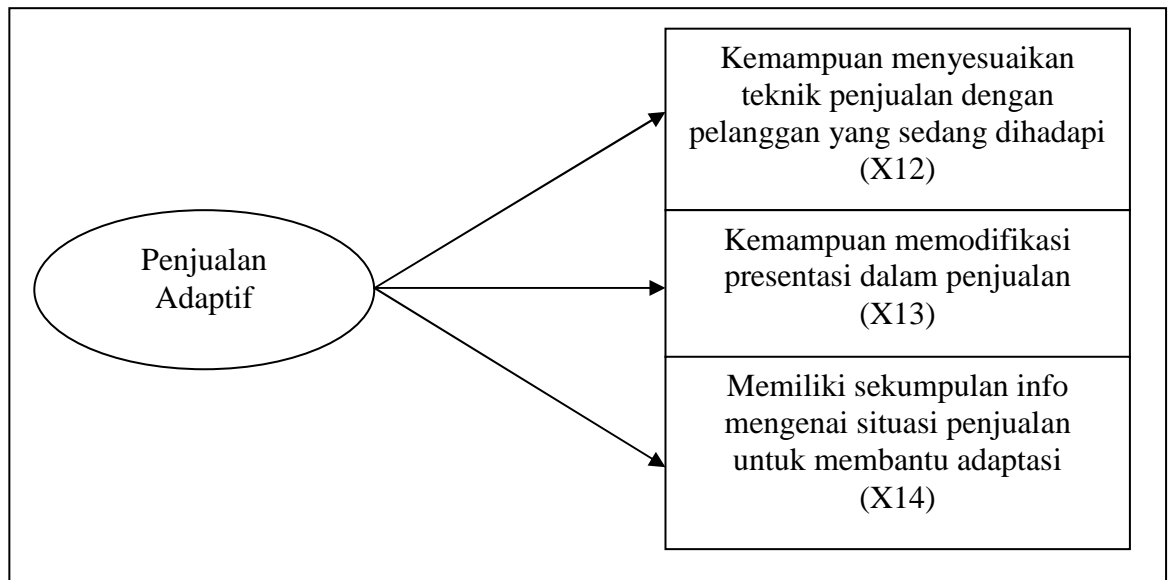
*Sumber : Purwo (2005:147), Wasono (2009:3)*

### 2.3.4 Penjualan Adaptif

Variabel kemampuan komunikasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan yang sedang dihadapi, kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan, memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi.

**Gambar 2.5**

**Dimensi Variabel Penjualan Adaptif**



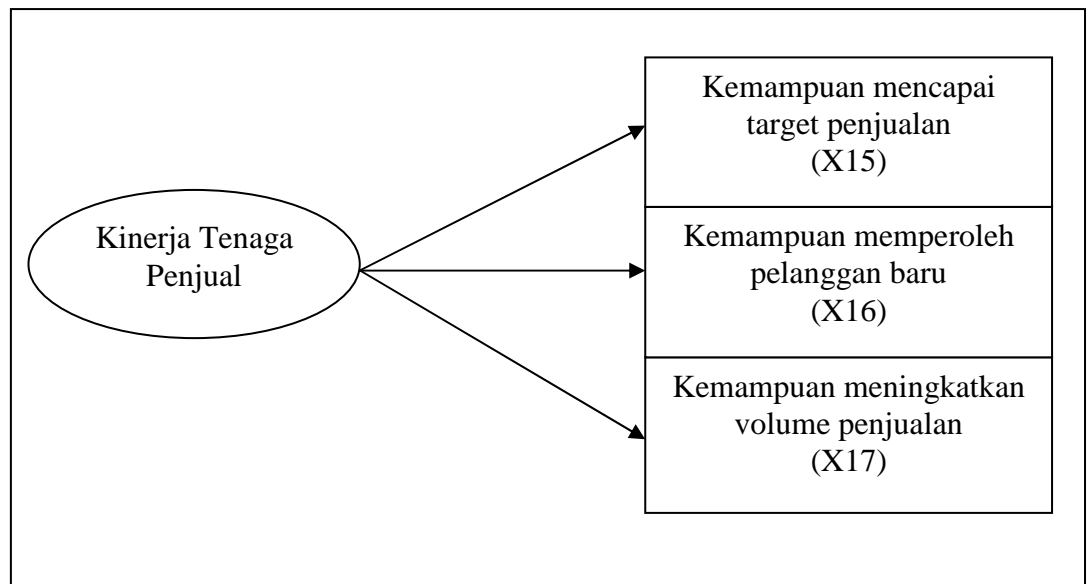
*Sumber : Spiro dan Weitz (1990:62)*

### 2.3.5 Kinerja Tenaga Penjual

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru, dan kemampuan meningkatkan volume penjualan.

**Gambar 2.6**

#### **Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual**



*Sumber : Baldauf et.al. (2001:112), Barker (1999:104)*



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Supaya penelitian lebih akurat dan dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan sasaran penelitian yang diinginkan, maka diperlukan suatu metode penelitian yang baik. Metode penelitian merupakan suatu cara yang dilakukan dalam proses penelitian yaitu memperoleh fakta – fakta dan prinsip – prinsip dengan sabar, hati – hati dan matematis untuk mewujudkan kebenaran. Metode penelitian yang digunakan meliputi beberapa hal sebagai berikut :

#### **3.1 Jenis Dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Jenis Data**

a. Data Kualitatif

Data yang diukur secara tidak langsung, bukan berbentuk bilangan, maupun angka – angka tetapi dengan menggunakan klasifikasi – klasifikasi, jadi berupa keterangan – keterangan atau informasi

b. Data Kuantitatif

Data yang bisa dihitung atau diukur, yang diperoleh berbentuk bilangan atau kumpulan angka – angka hasil observasi atau pengukuran.

##### **3.1.2 Sumber Data**

a. Data Primer

Yaitu data yang diambil dari sumbernya (objek penelitian). Dalam penelitian ini berupa data yang diambil dari kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung.

Di dalam penelitian ini terdapat 17 buah indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas orientasi pembelajaran (3 data), karakteristik tenaga penjual(5 data), kemampuan komunikasi (3 data), penjualan adaptif (3 data), dan kinerja tenaga penjual (3 data). Data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjual pada PT Oriflame Indonesia cabang Semarang

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diambil tidak secara langsung dari sumbernya, yang dimiliki oleh instansi atau organisasi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data dalam penelitian ini berupa sejarah singkat perusahaan dan perkembangannya.

### **3.2 Populasi**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah tenaga penjual pada PT Oriflame Indonesia cabang Semarang yang berjumlah 108 orang. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian. Jadi jumlah responden pada penelitian ini adalah 108 orang.

Menurut Ghazali (2007:21) juga menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Ghazali tersebut dan berdasarkan pertimbangan yang telah dikemukakan diatas, maka jumlah yang dipakai dalam penelitian ini mengambil 108 responden.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden. Metode ini digunakan untuk memperoleh data primer. Daftar pertanyaan diberikan kepada responden secara langsung. Kuesioner diberikan oleh peneliti kepada responden untuk diisi secara langsung dengan diberikan batas waktu pengisian kurang lebih 15 – 30 menit dan kuesioner yang telah diisi dikembalikan secara langsung kepada peneliti.

Pertanyaan yang disajikan dalam kuesioner berupa pernyataan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pernyataan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antara variabel. Sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

Skala pengukuran dengan menggunakan skala *Likert*, yaitu pernyataan diberi range dari paling positif sampai paling negatif (Ferdinand, 2006). Skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS). Untuk kategori pertanyaan setuju tidak setuju, seperti dibawah ini

sangat setuju

sangat tidak setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.4 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur kuesioner tersebut (Ghozali,2006).

Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Rumus kasar diperoleh dari:

$$r_i = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}} \quad (3.1)$$

Keterangan :

r	= Koefisien korelasi
X dan Y	= Skor masing-masing variabel
n	= jumlah subyek

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan bantuan program SPSS. Pengujian suatu data dapat dikatakan valid apabila  $r - \text{hitung} > r - \text{tabel}$ .

### 3.5 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS.

$$\text{Rumus kasar diperoleh dari : } r_t = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right\} \quad (3.2)$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- k = Banyaknya belahan tes
- Si = Varians belahan tes

Uji reliabilitas data dapat dilakukan dengan uji statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally dalam Ghozali, 2006).

### 3.6 Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *the Structural Equation Modelling* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan structural adalah sekumpulan teknik – teknik stastitikal yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan (Ferdinand 2006:6). Yang dimaksudkan dengan rumit adalah model – model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis konfirmatori (*confirmatory factory analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor – faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel – variabel.

Ghozali (2007:19) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah yaitu :

1. Pengembangan Model Berdasar Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik (Ferdinand, 2006).

2. Menyusun Diagram Jalur (Path Diagram)

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan – hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 6.0 dan versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk – konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*)

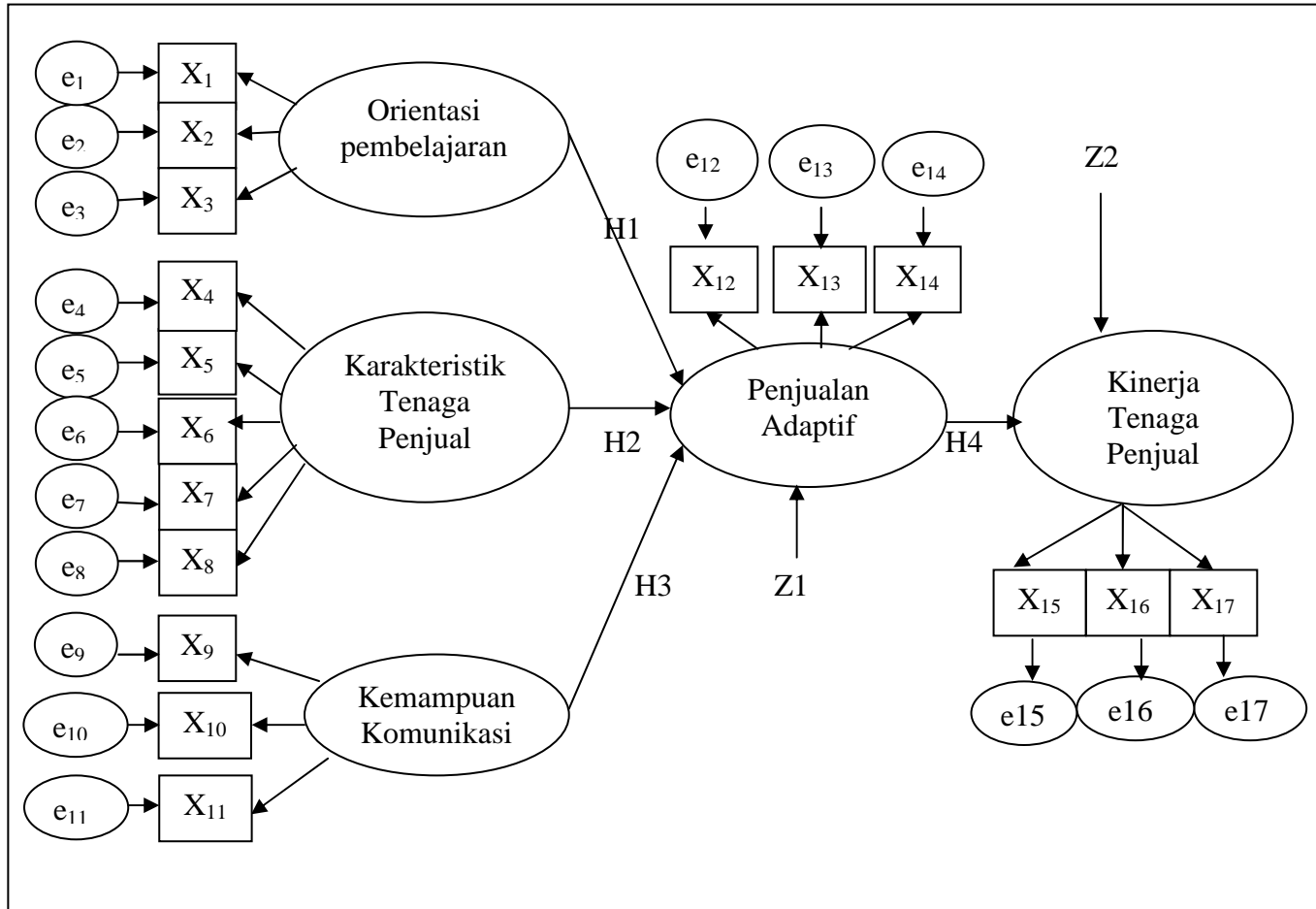
Konstruk eksogen dikenal juga sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*)

Konstruk endogen adalah faktor –faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 3.1 Diagram Alur Model Penelitian**



*Sumber : Dikembangkan untuk skripsi ini*



**Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Pengukuran</b>
Orientasi Pembelajaran	X <sub>1</sub> : Belajar meningkatkan kemampuan menjual	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : Belajar meningkatkan kemampuan menjual, Belajar dari pengalaman menjual sebelumnya, dan Keinginan belajar hal – hal yang baru dari pelanggan
	X <sub>2</sub> : Belajar dari pengalaman menjual sebelumnya	
	X <sub>3</sub> : Keinginan belajar hal – hal yang baru dari pelanggan	
Karakteristik Tenaga Penjual	X <sub>4</sub> : <i>Persistence</i> / ketekunan	10 poin nilai skala pada 5 indikator yaitu : <i>Persistence</i> / ketekunan, <i>Reliability</i> / kehandalan, <i>Integrity</i> / kejujuran, <i>Desire</i> / gairah dan <i>Emphaty</i> / empati
	X <sub>5</sub> : <i>Reliability</i> / kehandalan	
	X <sub>6</sub> : <i>Integrity</i> / kejujuran	
	X <sub>7</sub> : <i>Desire</i> / gairah	
Kemampuan Komunikasi	X <sub>9</sub> : Kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : Kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan , Kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan, dan Kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan
	X <sub>10</sub> : Kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan	
	X <sub>11</sub> : Kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan	

Sumber : Dikembangkan untuk skripsi ini

**Lanjutan Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian**

Variabel	Dimensi	Pengukuran
Penjualan Adaptif	X <sub>12</sub> : Kemampuan mengubah teknik penjualan yang disesuaikan dengan pelanggan yang sedang dihadapi	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : Kemampuan mengubah teknik penjualan yang disesuaikan dengan pelanggan yang sedang dihadapi, kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan, dan memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi
	X <sub>13</sub> : Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan	
	X <sub>14</sub> : Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	
Kinerja Tenaga Penjualan	X <sub>15</sub> : Kemampuan mencapai target penjualan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : kemampuan mencapai target penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru dan kemampuan meningkatkan volume penjualan
	X <sub>16</sub> : Kemampuan memperoleh pelanggan baru	
	X <sub>17</sub> : Kemampuan meningkatkan volume penjualan	

Sumber : Dikembangkan untuk skripsi ini

### 3. Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengubah spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan structural. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari :

- a. Persamaan – persamaan structural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi itu peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.2 Persamaan dalam Penelitian**

Konsep Eksogenus (Model Pengukuran)	Konsep Endogenus (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1$ Orientasi Pembelajaran + $e_1$	$X_{12} = \lambda_{12}$ Penjualan Adaptif + $e_{12}$
$X_2 = \lambda_2$ Orientasi Pembelajaran + $e_2$	$X_{13} = \lambda_{13}$ Penjualan Adaptif + $e_{13}$
$X_3 = \lambda_3$ Orientasi Pembelajaran + $e_3$	$X_{14} = \lambda_{14}$ Penjualan Adaptif + $e_{14}$
$X_4 = \lambda_4$ Karakteristik Tenaga Penjual + $e_4$	$X_{15} = \lambda_{15}$ Kinerja Tenaga Penjualan + $e_{15}$
$X_5 = \lambda_5$ Karakteristik Tenaga Penjual + $e_5$	$X_{16} = \lambda_{16}$ Kinerja Tenaga Penjualan + $e_{16}$
$X_6 = \lambda_6$ Karakteristik Tenaga Penjual + $e_6$	$X_{17} = \lambda_{17}$ Kinerja Tenaga Penjualan + $e_{17}$
$X_7 = \lambda_7$ Karakteristik Tenaga Penjual + $e_7$	
$X_8 = \lambda_8$ Karakteristik Tenaga Penjual + $e_8$	
$X_9 = \lambda_9$ Kemampuan Komunikasi + $e_9$	
$X_{10} = \lambda_{10}$ Kemampuan Komunikasi + $e_{10}$	
$X_{11} = \lambda_{11}$ Kemampuan Komunikasi + $e_{11}$	
Model Struktural	
$\text{Penjualan Adaptif} = \gamma_1 \text{ Orientasi Pembelajaran} + \gamma_2 \text{ Karakteristik Tenaga Penjual} + \gamma_3 \text{ Kemampuan Komunikasi} + Z_1$ $\text{Kinerja Tenaga Penjual} = \beta_1 \text{ Penjualan Adaptif} + Z_2$	

Sumber : Dikembangkan untuk skripsi ini

#### 4. Memilih Matrik Input Dan Estimasi Untuk Analisis Data

Perbedaan SEM dengan teknik – teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

#### 5. Menilai Problem Identifikasi Model

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

#### 6. Mengevaluasi Kriteria *Goodnes-of-fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa criteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers, dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu dilakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

##### a. $\chi^2$ Chi- Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$  (Hairat all, 1995 dalam Ferdinand, 2006).

b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan nilai *Goodnes-of-fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Ferdinand, 2006:56). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodnes-of-fi -Index*)

Merupakan ukuran non stastitikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Ferdinand, 2006:57).

d. AGFI (*Adjusted Goodnes-of-fi -Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Ferdinand 2006:57)

e. CMIN/DF

Adalah *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF merupakan statistic chi square dibagi df-nya sehingga disebut  $\chi^2$  - relatif. Nilai  $\chi^2$  - relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Ferdinand, 2006:58).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan incremental indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Ferdinand,

2006:59) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit* (Ferdianad, 2006:59).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang sebesar 0 – 1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi (Ferdinand, 2006:60).

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

**Tabel 3.3**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**

<i>Goodnes-of-fit -Index</i>	<i>Cutt - off Value</i>
X <sup>2</sup> Chi – Square Statistik	Diharapkan kecil
Significant Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≧ 0,90
AGFI	≧ 0,90
CMIN / DF	≦ 2,00
TLI	≧ 0,95
CFI	≧ 0,95

*Sumber : Ferdinand (2006)*

## 7. Interpretasi Terhadap Model

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

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

#### **4.1 Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Oriflame cabang Semarang yang berjumlah 108 orang. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Faktor – faktor tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual yang menjadi topik penelitian ini.

##### **4.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin**

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan, diperoleh profil responden menurut usia sebagai berikut :



**Tabel 4.1**  
**Responden Menurut Jenis kelamin**

<b>Jenis kelamin</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>
Laki – laki	52
Perempuan	56
Jumlah	108

Sumber : Data primer, diolah 2010

Menurut tabel 4.1 diatas, terlihat bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak daripada responden laki – laki, yakni sebanyak 56 responden untuk perempuan dan 52 untuk reponden laki – laki.

#### **4.1.2 Responden Menurut Usia**

Berdasarkan klasifikasi usia, diperoleh komposisi responden penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Menurut Usia**

Usia (tahun)	Frekuensi (orang)
15 – 19	37
20 – 24	46
25 – 29	10
30 – 34	7
35 – 39	5
>39	3
Jumlah	108

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, terlihat bahwa jumlah responden menurut usia pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan usia 20 – 24 tahun, yakni sebanyak 46 orang. Dominasi berikutnya adalah responden dengan usia 15 – 19 tahun yakni sebanyak 37 orang. Tenaga penjual yang berusia muda biasanya lebih mudah untuk ditingkatkan keahlian maupun pengetahuannya.

#### **4.1.3 Responden Menurut Pendidikan**

Berdasarkan klasifikasi usia, diperoleh komposisi responden penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Menurut Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>
SMP	4
SMA/SMK	58
D1	9
D2	3
D3	11
S1	23
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, nampak bahwa mayoritas tenaga penjualan lulusan adalah SLTA atau sederajat yaitu sejumlah 58 orang.

#### **4.1.4 Responden Menurut Lama Bekerja**

Berdasarkan lama bekerja, diperoleh komposisi responden penelitian seperti berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Responden Menurut Lama Bekerja**

<b>Lama Bekerja (bulan)</b>	<b>Frekuensi (orang)</b>
<1	12
1 – 3	35
4 – 6	27
7 – 9	12
10 – 12	11
>1	11
<b>Jumlah</b>	<b>108</b>

Sumber : Data primer, diolah 2010

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, nampak bahwa mayoritas lama bekerja tenaga penjualan adalah selama 1-3 bulan, yakni sebanyak 35 orang. Dengan masa kerja yang belum lama diperlukan pengetahuan tentang produk yang dikeluarkan oleh perusahaan serta ketrampilan untuk mengenal pelanggan lebih dekat.

## **4.2 Analisis Data Penelitian**

### **4.2.1. Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10.00 – 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. (Ferdinand, 2006).

Contoh perhitungan indeks :

belajar meningkatkan kemampuan menjual

$$= \{ (0 \times 1) + (0 \times 2) + (0 \times 3) + (3 \times 4) + (9 \times 5) + (9 \times 6) + (26 \times 7) + (35 \times 8) + (16 \times 9) + (8 \times 10) \} = 796,932/10$$

$$= 7969,32 \times 100\% = 796932\% / 104 = 73,79 \%$$

#### 4.2.1.1 Orientasi Belajar

Variabel orientasi belajar diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Indeks Orientasi Belajar**

INDIKATOR ORIENTASI BELAJAR	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Belajar meningkatkan kemampuan menjual	0	0	0	3	9	9	26	35	16	8	73,79%
Belajar dari pengalaman menjual sebelumnya	0	0	0	3	7	14	24	26	17	17	76,85%
Keinginan belajar hal-hal baru dari pelanggan	0	0	1	2	13	13	21	29	18	11	74,53%
<b>Total Indeks</b>											<b>75,05%</b>

Sumber : data primer, diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 - 100, rata-rata indeks variabel orientasi belajar adalah tinggi yakni

sebesar 75,05%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai orientasi belajar yang baik. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa belajar dari pengalaman menjual sebelumnya menempati posisi tertinggi dalam variabel orientasi belajar, yakni 76,85%. Kemudian diikuti oleh keinginan belajar hal-hal baru dari pelanggan (74,53%) dan yang terakhir belajar meningkatkan kemampuan menjual (73,79%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel orientasi belajar.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya tinggi ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Orientasi Belajar**

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Persepsi Responden
1	Belajar meningkatkan kemampuan menjual	73,79 (tinggi)	Cara belajar meningkatkan kemampuan menjual antara lain bertanya kepada leader, membaca buku salesman dan datang ke pertemuan pelatihan tenaga penjual
2	Belajar dari pengalaman menjual sebelumnya	76,85 (tinggi)	Apabila masih gagal dalam menjual produk atau mencari anggota maka segera bertanya kepada senior atau leader untuk mengetahui penyebabnya dan memperbaikinya.
3	Keinginan belajar hal-hal baru dari pelanggan	74,53 (tinggi)	Hal – hal yang dipelajari dari pelanggan adalah apa saja yang menjadi kebutuhan, kepuasan dan keluhan konsumen

Sumber : data primer, diolah, 2010

#### 4.2.1.2 Karakteristik Tenaga Penjual

Variabel karakteristik tenaga penjual diukur melalui 5 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Indeks Karakteristik Tenaga Penjual**

INDIKATOR KARAKTERISTIK TENAGA PENJUAL	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Persistence</i> / ketekunan	0	0	0	2	8	6	27	34	22	9	77,12%
<i>Reliability</i> / kehandalan	0	0	0	1	6	14	21	34	21	11	77,40%
<i>Integrity</i> / kejujuran	0	0	0	1	5	14	19	29	23	17	79,16%
<i>Desire</i> / gairah	0	0	0	4	5	9	28	34	16	12	76,57%
<i>Emphaty</i> / empati	0	0	1	3	5	14	32	30	17	6	74,16%
<b>Total Indeks</b>											<b>76,83%</b>

Sumber : data primer, diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10-100, rata-rata indeks variabel karakteristik tenaga penjual adalah tinggi yakni sebesar 76,83%. Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah mempunyai dasar kepribadian yang baik yang selanjutnya sehingga akan memudahkan dalam proses adaptasi. dengan indeks karakteristik tenaga penjual tertinggi yaitu *integrity* / kejujuran (79,16), *reliability* / kehandalan (77,40), *persistence* / ketekunan (77,12), *desire* / gairah (76,57), dan *emphaty* / empati (74,16). Hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel karakteristik tenaga penjual.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya tinggi ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Deskripsi Karakteristik Tenaga Penjual**

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Persepsi Responden
1	<i>Persistence/ ketekunan</i>	77,12 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tidak pernah berhenti mencoba, apabila gagal tetap coba lagi</li> <li>▪ Bersabar apabila ada pelanggan yang marah atau tidak puas dengan pelayanan yang diberikan</li> <li>▪ Datang secara rutin ke pertemuan</li> </ul>
2	<i>Reliability/ kehandalan</i>	77,40 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengantar barang tepat waktu</li> <li>▪ Mengantar barang sampai tujuan (rumah)</li> <li>▪ Siap melayani pelanggan kapan saja apabila dibutuhkan</li> </ul>
3	<i>Integrity / kejujuran</i>	79,16 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan informasi yang benar</li> <li>▪ Menyampaikan diskon</li> <li>▪ Tidak mengambil untung terlalu banyak (wajar)</li> <li>▪ Menjual dengan harga yang sebenarnya</li> <li>▪ Memberikan struk bukti pembelian barang</li> </ul>
4	<i>Desire / gairah</i>	76,57 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keinginan untuk memuaskan pelanggan</li> <li>▪ Keinginan untuk melayani pelanggan dengan baik</li> </ul>
5	<i>Emphaty / empati</i>	74,16 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banyak berkomunikasi dengan pelanggan agar mengetahui apa keluhannya dan dapat membantu memberikan solusi atas keluhan tersebut</li> </ul>

Sumber : data primer, diolah, 2010



### 4.2.1.3 Kemampuan Komunikasi

Variabel kemampuan komunikasi diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.9**  
**Indeks Kemampuan Komunikasi**

INDIKATOR KEMAMPUAN KOMUNIKASI	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan	0	0	6	6	13	13	25	27	15	3	68,61%
Kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan	0	0	2	9	15	14	20	34	11	3	68,70%
Kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan	0	0	0	4	19	13	26	26	22	8	79,25%
<b>Total Indeks</b>											<b>72,19%</b>

Sumber : data primer, diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel orientasi belajar adalah tinggi yakni sebesar 72,19%. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai kemampuan komunikasi yang baik yang merupakan dasar dalam melakukan *direct selling*. Dalam tabel tersebut diketahui bahwa kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan menempati posisi tertinggi dalam variabel kemampuan komunikasi, yakni 79,25%. Kemudian diikuti oleh kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan (68,70%) dan yang terakhir kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan (68,61%). Hal

ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kemampuan komunikasi.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya tinggi ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Deskripsi Kemampuan Komunikasi**

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Persepsi Responden
1	Kemampuan menjelaskan produk kepada pelanggan	68,61 (sedang)	✓ Kemampuan menjelaskan spesifikasi produk yang dilihat oleh pelanggan melalui katalog seperti ukuran, manfaat, desain, harga, warna, bentuk, efek samping sampai cara menggunakan produk.
2	Kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan	68,70 (sedang)	✓ Menjawab pertanyaan pelanggan mengenai produk sesuai dengan katalog, apabila masih kesulitan maka minta bantuan kepada teman atau <i>leader</i>
3	Kemampuan menciptakan suasana penjualan yang menyenangkan	79,25 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diawali perkenalan dengan senyum dan riang kepada pelanggan</li> <li>✓ Berkomunikasi dengan ramah dan sopan serta menghargai pelanggan</li> <li>✓ Menyelipkan <i>joke – joke</i> segar agar tidak kaku</li> <li>✓ Menggunakan bahasa sehari – hari agar lebih akrab</li> </ul>

Sumber : data primer, diolah, 2010

#### 4.2.1.4 Penjualan Adaptif

Variabel penjualan adaptif diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.11**  
**Indeks Penjualan Adaptif**

INDIKATOR PENJUALAN ADAPTIF	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan yang sedang dihadapi	0	0	1	4	11	15	27	33	15	2	71,48%
Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan	0	0	3	1	20	15	34	21	14	0	68,05%
Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	0	0	1	6	11	15	40	23	7	5	70,27%
<b>Total Indeks</b>											<b>69,93%</b>

Sumber : data primer, diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel penjualan adaptif adalah sedang yakni sebesar 69,93%.. Dalam tabel tersebut juga diketahui bahwa kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan yang sedang dihadapi menempati posisi tertinggi dalam variabel penjualan adaptif, yakni 71,48%. Kemudian diikuti oleh Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi (70,27%) dan yang terakhir Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan (68,05%). Hal ini menunjukkan

bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel penjualan adaptif.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Deskripsi Penjualan Adaptif**

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Persepsi Responden
1	Kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan yang sedang dihadapi	71,48 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan teknik <i>friendly</i> atau mengobrol layaknya teman biasa</li> <li>• Menceritakan hal – hal yang menarik bagi pelanggan</li> <li>• Menggunakan pendekatan persamaan (persamaan gender, agama, hobi, keinginan dsb)</li> <li>• Membuat pelanggan merasa <i>special</i></li> </ul>
2	Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan	68,05 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menambah informasi yang bisa membuat pelanggan tertarik seperti tambahan diskon, keuntungan yang didapat apabila menjadi member, penawaran paket dengan harga yang lebih murah.</li> <li>• Dengan demo produk seperti penyemprotan parfum, penggunaan lipstik, bedak, mascara, dsb</li> </ul>
3	Memiliki sekumpulan info mengenai situasi penjualan untuk membantu adaptasi	70,27 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permasalahan kecantikan</li> <li>• Selera</li> <li>• Kegiatan</li> <li>• Gaya hidup</li> <li>• Daya beli</li> <li>• Produk yang biasa dipakai</li> </ul>

Sumber : data primer, diolah, 2010

#### 4.2.1.5 Kinerja Tenaga penjual

Variabel kinerja tenaga penjual diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.13**  
**Indeks Kinerja Tenaga Penjual**

INDIKATOR KINERJA TENAGA PENJUAL	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kemampuan mencapai target penjualan	0	0	3	4	9	11	33	26	15	7	68,05%
Kemampuan memperoleh pelanggan baru	0	0	3	4	10	22	32	23	11	3	68,89%
Kemampuan meningkatkan volume penjualan	0	0	4	4	15	20	35	19	8	3	66,85%
<b>Total Indeks</b>											<b>67,93%</b>

Sumber : data primer, diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel kinerja tenaga penjual adalah sedang yakni sebesar 67,93%. Indikator kemampuan memperoleh pelanggan baru menempati posisi tertinggi, yakni 68,89%. Kemudian diikuti oleh Kemampuan mencapai target penjualan (68,05%) dan kemampuan meningkatkan volume penjualan (66,85%). Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kinerja tenaga penjual.

Pendapat dari responden yang indeks rata-ratanya sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka yang terdapat pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Deskripsi Kinerja Tenaga Penjual**

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Persepsi Responden
1	Kemampuan mencapai target penjualan	68,05 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tidak/belum, karena masih banyak yang menganggap produk oriflame mahal, selain itu banyak pembeli yang lebih suka membeli produk tidak melalui <i>catalog</i> dengan alasan tidak bisa mengetahui wujud produk secara langsung</li> <li>➤ Ya, karena setiap target harus dicapai, karena kalau bisa terealisasi dapat mewujudkan keinginan kita</li> </ul>
2	Kemampuan memperoleh pelanggan baru	68,89 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1-10 orang = 68,3 %</li> <li>➤ 11-20 orang = 22,6%</li> <li>➤ &gt;20 orang = 9,1%</li> </ul>
3	Kemampuan meningkatkan volume penjualan	66,85 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 10% - 50% = 61,9%</li> <li>➤ 60 % -100% = 38,1 %</li> </ul>

Sumber : data primer, diolah, 2007

#### 4.2.2 *Statistic Inferencial-Pengujian SEM*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*, yang dilakukan dengan melalui tujuh tahap sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis untuk penelitian ini seperti Gambar 2.1 dalam bab II terdiri dari 17 dimensi yang dipakai untuk menguji apakah terdapat hubungan kausalitas antara variabel orientasi belajar, karakteristik tenaga penjual dan kemampuan komunikasi dengan penjualan adaptif. Selanjutnya hubungan penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual.

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Diagram alur untuk pengujian penelitian ini telah digambarkan dalam bab III pada Gambar 3.1, berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II Gambar 2.1.

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

Konversi model ke dalam bentuk persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran telah dijelaskan dalam bab III.

4. Pemilihan matriks input dan estimasi model

Untuk menguji hubungan kausalitas, input data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu matriks varians/kovarians atau matriks korelasi

untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 108 tenaga penjual PT. Oriflame cabang Semarang. Pengolahan data dengan menggunakan program komputer AMOS 6.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi model

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Mengamati gejala-gejala problem identifikasi antara lain : *standard error* pada koefisien sangat besar, munculnya angka aneh misalnya varians error yang negatif dan muncul korelasi yang sangat tinggi.

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pengujian ketepatan model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness-of-fit* seperti dijelaskan dalam bab III. Kriteria Indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti dalam Tabel. 3.3.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap ini dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

#### **4.2.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.



Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 3 konstruk eksogen dengan 11 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 2 konstruk endogen dengan 6 *observed variable*. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) model keseluruhan.

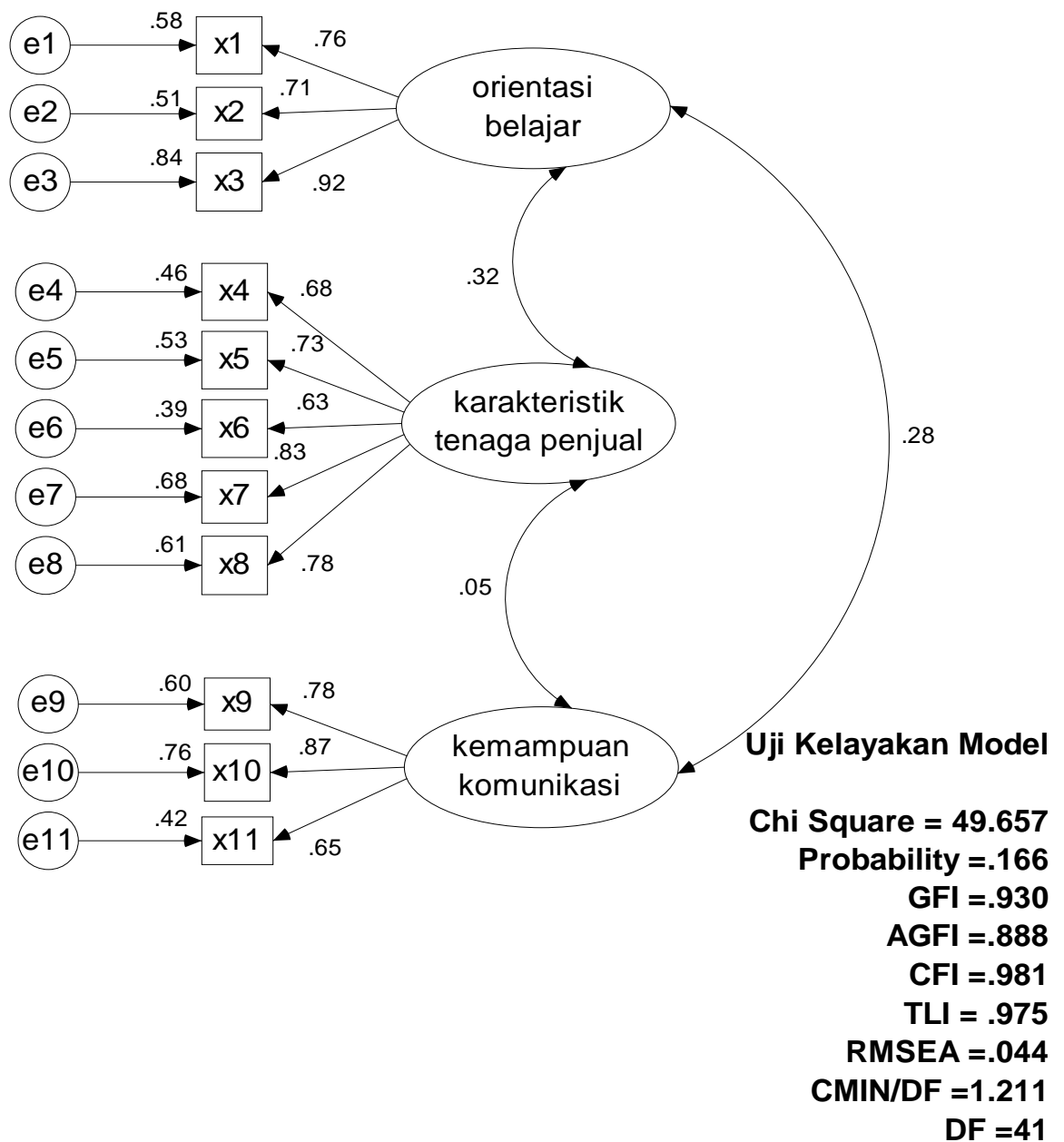
Hasil pengolahan data untuk masing-masing tahap analisis faktor konfirmatori adalah sebagaimana disajikan pada gambar-gambar berikut :

#### **4.2.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Eksogen**

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 3 konstruk eksogen dengan 11 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS I  
MODEL KINERJA TENAGA PENJUAL  
Standardized estimates**



Sumber : Data primer, diolah 2010

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen tersebut terlihat pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruk Eksogen**  
**Confirmatory Factor Analysis – 1**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-square	< 56,942 (5%,41)	49,657	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,166	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,930	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,888	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,211	Baik

Sumber : data primer yang diolah 2010

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,166, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI

(0,930), TLI (0,975), CFI (0,981), RMSEA (0,04) memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan nilai AGFI (0,888) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima. Hal ini memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Standarisasi Regression Weights**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--- orientasi_belajar	1.000				
x2 <--- orientasi_belajar	.760	.101	7.522	***	par_1
x1 <--- orientasi_belajar	.771	.097	7.983	***	par_2
x8 <--- karakteristik_tenaga penjual	1.000				
x7 <--- karakteristik_tenaga penjual	1.091	.128	8.497	***	par_3
x6 <--- karakteristik_tenaga penjual	.691	.110	6.272	***	par_4
x5 <--- karakteristik_tenaga penjual	.919	.124	7.394	***	par_5
x4 <--- karakteristik_tenaga penjual	.856	.125	6.823	***	par_6
x11 <--- kemampuan_komunikasi	1.000				
x10 <--- kemampuan_komunikasi	1.450	.235	6.180	***	par_7
x9 <--- kemampuan_komunikasi	1.372	.216	6.344	***	par_8

Sumber : data primer, diolah 2010

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan

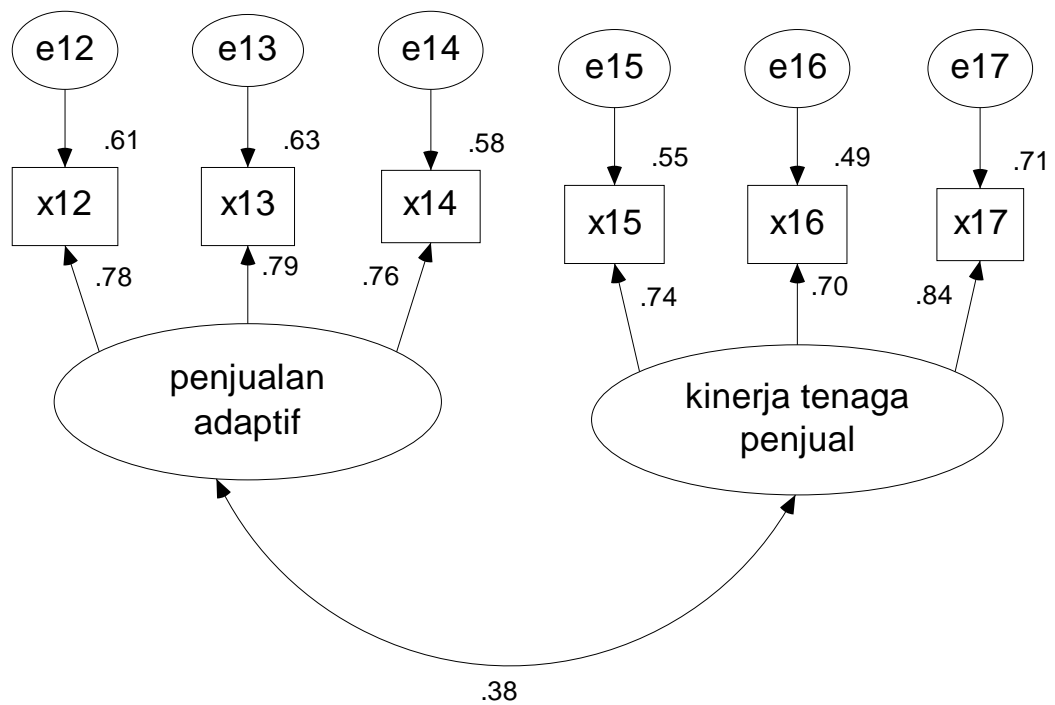
sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel laten/konstruk endogen yang digunakan terdiri dari 3 konstruk endogen dengan 6 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.2

**CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS 2**  
**MODEL KINERJA TENAGA PENJUAL**  
**Standardized estimated**



**Uji Kelayakan Model**

**Chi Square = 8.234**  
**Probability = .411**  
**GFI = .975**  
**AGFI = .935**  
**CFI = .999**  
**TLI = .998**  
**RMSEA = .017**  
**CMIN/DF = 1.029**  
**DF = 8**

Sumber : data primer, diolah 2010

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen tersebut terlihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Hasil pengujian kelayakan Model Konstruk Endogen**  
**Confirmatory Factor Analysis – 2**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-square	< 15,507 (5%,8)	8,234	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,411	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,017	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,975	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,029	Baik

Sumber : data primer yang diolah 2010

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,411, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI

(0,975), TLI (0,998), CFI (0,999), RMSEA (0,017), AGFI (0,935) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.18**  
**Standarisasi Regression Weights**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x12 <--- penjualan_adaptif	1.000				
x13 <--- penjualan_adaptif	1.028	.143	7.184	***	par_1
x14 <--- penjualan_adaptif	.985	.137	7.165	***	par_2
x15 <--- kinerja tenaga_penjual	1.000				
x16 <--- kinerja tenaga_penjual	.885	.137	6.467	***	par_3
x17 <--- kinerja tenaga_penjual	1.069	.164	6.532	***	par_4

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *probabilitas* untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat

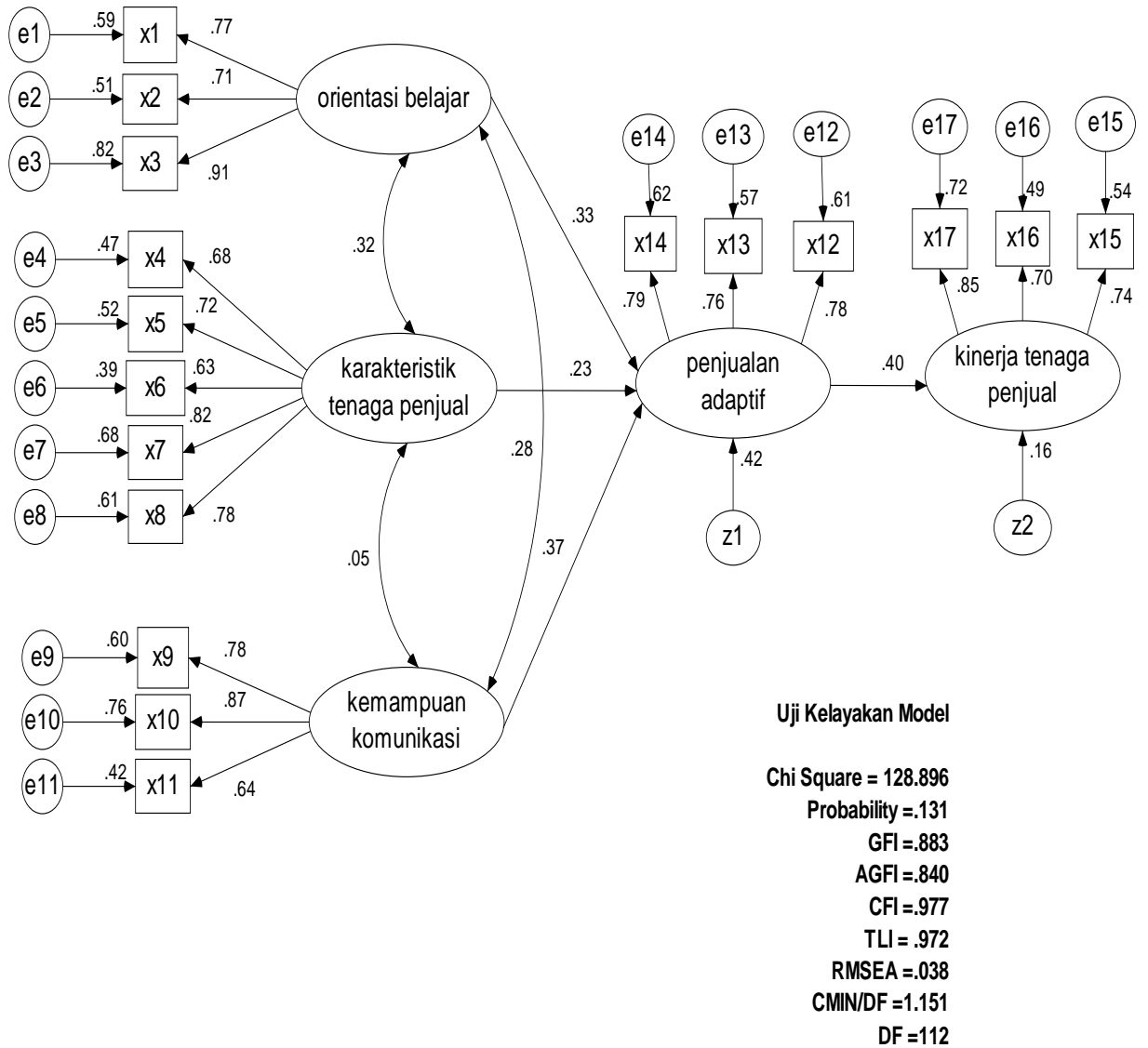


digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.2.3.3 *Structural Equation Model (SEM)***

Uji kelayakan model keseluruhan dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), yang sekaligus digunakan untuk menganalisis hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 4.3

**Gambar 4.3**  
**STRUCTURAL EQUATION MODEL**  
**MODEL KINERJA TENAGA PENJUALAN**  
**Standardized estimates**



Sumber : data primer, diolah 2010

Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.19**  
**Hasil pengujian kelayakan Model SEM**  
**Confirmatory Factor Analysis**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	< 137,7014 (5%,112)	128,896	BAIK
Probability	$\geq 0,05$	0,131	BAIK
RMSEA	$\leq 0,08$	0,038	BAIK
GFI	$\geq 0,90$	0,883	MARJINAL
AGFI	$\geq 0,90$	0,840	MARJINAL
TLI	$\geq 0,95$	0,972	BAIK
CFI	$\geq 0,95$	0,977	BAIK
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,151	BAIK

Sumber : data primer, diolah 2010

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 128,896 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (137,7014) dengan nilai probability 0,131 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,972); CFI (0,977);

CMIN/DF (1,151); RMSEA (0,038) memenuhi kriteria *goodness of fit*.

Sedangkan nilai GFI (0,883) dan AGFI (0,840) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading factor*)

untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.20**  
**Standarisasi Regression Weights SEM**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
penjualan_adaptif	<--- orientasi belajar	.262	.090	2.923	.003	par_15
penjualan_adaptif	<--- karakteristik_tenaga penjual	.236	.114	2.075	.038	par_16
penjualan_adaptif	<--- kemampuan_komunikasi	.423	.132	3.207	.001	par_17
kinerja tenaga_penjual	<--- penjualan_adaptif	.441	.133	3.323	***	par_18
x3	<--- orientasi belajar	1.000				
x2	<--- orientasi belajar	.771	.099	7.823	***	par_1
x1	<--- orientasi belajar	.789	.095	8.274	***	par_2
x8	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.000				
x7	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.087	.127	8.527	***	par_3
x6	<--- karakteristik_tenaga penjual	.690	.110	6.285	***	par_4
x5	<--- karakteristik_tenaga penjual	.911	.123	7.380	***	par_5
x4	<--- karakteristik_tenaga penjual	.860	.125	6.886	***	par_6
x11	<--- kemampuan_komunikasi	1.000				
x10	<--- kemampuan_komunikasi	1.459	.230	6.346	***	par_7
x9	<--- kemampuan_komunikasi	1.374	.216	6.376	***	par_8
x13	<--- penjualan_adaptif	.959	.133	7.195	***	par_9
x16	<--- kinerja tenaga_penjual	.821	.126	6.495	***	par_10
x12	<--- penjualan_adaptif	.976	.132	7.397	***	par_11
x14	<--- penjualan_adaptif	1.000				
x15	<--- kinerja tenaga_penjual	.927	.142	6.506	***	par_12
x17	<--- kinerja tenaga_penjual	1.000				

Sumber : Data primer, diolah 2010

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96. Semua nilai *loading factor* (std. estimate) untuk masing-masing indikator lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

#### **4.2.4 Analisis Asumsi SEM**

##### **4.2.4.1 Evaluasi Normalitas Data**

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$ , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada lampiran. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada lampiran terlihat bahwa tidak terdapat

nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ .

#### 4.2.4.2 Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi – observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk tunggal ataupun variabel – variabel kombinasi (Ghozali, 2007). Deteksi terhadap multivariate outliers dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai Chi squares ( $\chi^2=128,896$ ) . Adapun hasil uji Mahalanobis distance dari tiap *observed variable* dapat dilihat pada lampiran.

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* pada lampiran, terlihat bahwa nilai *Mahalanobis Distance observed variable* adalah lebih kecil dari  $\chi^2(128,896)$ , yang berarti bahwa tampilan data yang dianalisis ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*.

#### 4.2.4.3 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat multicollinearity atau singularity dalam sebuah kombinasi variabel, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2007:231) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 6.0, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 184,696, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

#### **4.2.4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model**

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat 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 Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ( $\leq \pm 2,58$ ). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada lampiran.

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi  $\pm 2,58$ . Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 2,471 (pada kolom X16 dan baris X4) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

#### **4.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **4.2.5.1. Uji *Convergent Validity***

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya, dengan melihat bahwa setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya. Berdasarkan pada Tabel 4.21,

menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical error* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya (S.E), maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

#### 4.2.5.2. Uji *Reliability*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j} \quad (4.1)$$

1. Standardized loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap – tiap indikator
2.  $\epsilon_j$  adalah *measurement error* =  $1 - (\text{standardized loading})^2$

*Sum standardized loading* untuk :

1. Orientasi belajar =  $0,906 + 0,713 + 0,770 = 2,389$
2. Karakteristik tenaga =  $0,783 + 0,824 + 0,627 + 0,723 + 0,684$   
Penjual =  $3,641$
3. Kemampuan komunikasi =  $0,644 + 0,874 + 0,776 = 2,294$
4. Penjualan Adaptif =  $0,756 + 0,779 + 0,789 = 2,324$
5. Kinerja tenaga penjual =  $0,699 + 0,735 + 0,849 = 2,283$



*Sum measurement error* untuk :

1. Orientasi belajar =  $0,179 + 0,491 + 0,407 = 1,077$
2. Karakteristik tenaga Penjual =  $0,386 + 0,321 + 0,607 + 0,477 + 0,532 = 2,323$
3. Kemampuan komunikasi =  $0,585 + 0,236 + 0,397 = 1,218$
4. Penjualan Adaptif =  $0,428 + 0,393 + 0,377 = 1,198$
5. Kinerja tenaga penjual =  $0,511 + 0,459 + 0,279 = 1,249$

Perhitungan Reliabilitas

$$1. \text{ orientasi belajar} = \frac{(2,389)^2}{(2,389)^2 + 1,077} = 0,841$$

$$2. \text{ karakteristik tenaga penjual} = \frac{(3,641)^2}{(3,641)^2 + 2,323} = 0,850$$

$$3. \text{ kemampuan komunikasi} = \frac{(2,294)^2}{(2,294)^2 + 1,218} = 0,812$$

$$4. \text{ kemampuan komunikasi} = \frac{(2,324)^2}{(2,324)^2 + 1,198} = 0,818$$

$$5. \text{ kemampuan komunikasi} = \frac{(2,283)^2}{(2,283)^2 + 1,249} = 0,807$$

Reliabilitas untuk masing – masing konstruk ternyata tinggi semua nilainya diatas *cut off value* 0,70 . Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur.

#### 4.2.5.3. Variance Extracted

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extracted* adalah :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j} \quad (4.2)$$

*Sum of squared standardized loading* untuk :

1. Orientasi belajar =  $0,906^2 + 0,713^2 + 0,770^2 = 1,923$
2. Karakteristik tenaga penjual =  $0,783^2 + 0,824^2 + 0,627^2 + 0,723^2 + 0,684^2 = 2,677$
3. Kemampuan komunikasi =  $0,644^2 + 0,874^2 + 0,776^2 = 1,782$
4. Penjualan Adaptif =  $0,756^2 + 0,779^2 + 0,789^2 = 1,802$
5. Kinerja tenaga penjual =  $0,699^2 + 0,735^2 + 0,849^2 = 1,751$

Perhitungan *variance extracted* :

1. orientasi belajar =  $\frac{1,923}{1,923 + 1,077} = 0,641$
2. karakteristik tenaga penjual =  $\frac{2,677}{2,677 + 2,323} = 0,535$
3. kemampuan komunikasi =  $\frac{1,782}{1,782 + 1,218} = 0,594$

$$4. \text{ penjualan adaptif} = \frac{1,802}{1,802 + 1,198} = 0,607$$

$$5. \text{ kinerja tenaga penjual} = \frac{1,751}{1,751 + 1,249} = 0,584$$

Dari perhitungan *variance extracted* menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi syarat *cutt-off value* minimal 0,50. Hal ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktor yang baik.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.21**  
**Uji Hipotesis**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
penjual an_ada	<--- orientasi belajar	.262	.090	2.923	.003	par_15
ptif						
penjual an_ada	<--- karakteristik_tenaga penjual	.236	.114	2.075	.038	par_16
ptif						
penjual an_ada	<--- kemampuan_komunikasi	.423	.132	3.207	.001	par_17
ptif						
kinerja tenaga_ penjual	<--- penjualan_adaptif	.441	.133	3.323	***	par_18
x3	<--- orientasi belajar	1.000				
x2	<--- orientasi belajar	.771	.099	7.823	***	par_1
x1	<--- orientasi belajar	.789	.095	8.274	***	par_2
x8	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.000				
x7	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.087	.127	8.527	***	par_3
x6	<--- karakteristik_tenaga penjual	.690	.110	6.285	***	par_4
x5	<--- karakteristik_tenaga penjual	.911	.123	7.380	***	par_5
x4	<--- karakteristik_tenaga penjual	.860	.125	6.886	***	par_6

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--- kemampuan_komunikasi	1.000				
x10	<--- kemampuan_komunikasi	1.459	.230	6.346	***	par_7
x9	<--- kemampuan_komunikasi	1.374	.216	6.376	***	par_8
x13	<--- penjualan_adaptif	.959	.133	7.195	***	par_9
x16	<--- kinerja tenaga_penjual	.821	.126	6.495	***	par_10
x12	<--- penjualan_adaptif	.976	.132	7.397	***	par_11
x14	<--- penjualan_adaptif	1.000				
x15	<--- kinerja tenaga_penjual	.927	.142	6.506	***	par_12
x17	<--- kinerja tenaga_penjual	1.000				

Sumber : data primer, diolah 2010

Hasil perhitungan terhadap kriteria goodness of fit dalam program AMOS 6,0 menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 128,896 Probabilitas = 0,131, GFI = 0,883, AGFI = 0,840, CFI = 0,977, TLI = 0,972, dan RMSEA = 0,038 sesuai tabel 4.21. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### 4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

##### **H1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif**

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,262. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,923 yang memenuhi syarat  $>1.96$  dengan probabilitas = 0,003 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

**H2 : Karakteristik Tenaga Penjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif**

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,236. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 2,0753 yang memenuhi syarat  $>1.96$  dengan probabilitas = 0,038 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H2 dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

**H3 : Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif**

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,423. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3,207 yang memenuhi syarat  $>1.96$  dengan probabilitas = 0,001 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H3 dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

**H4 : Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual**

Parameter estimasi hubungan kedua variabel tersebut diperoleh sebesar 0,441. Pengujian menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai CR = 3,323 yang memenuhi syarat  $>1.96$  dengan probabilitas = 0,000 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian H1 dalam penelitian ini dapat diterima.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berikut adalah beberapa kesimpulan yang diberikan berdasarkan analisis terhadap data penelitian :

1. Orientasi belajar mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Hal ini ditunjukkan dengan CR sebesar  $2,923 > \pm 1,96$  dan probabilitas = 0,003 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif ” diterima.
2. Karakteristik tenaga penjual mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Hal ini ditunjukkan dengan CR sebesar 2,075  $> \pm 1,96$  dan probabilitas = 0,038 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif ” diterima.
3. Kemampuan komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Hal ini ditunjukkan dengan CR sebesar 3,207  $> \pm 1,96$  dan probabilitas = 0,001 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Kemampuan komunikasi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif ” diterima.

4. Penjualan adaptif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Hal ini ditunjukkan dengan CR sebesar  $3,323 > \pm 1,96$  dan probabilitas = 0,000 yang memenuhi syarat probabilitas pengujian berada dibawah 0,05. Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual ” diterima.

## **5.2 Keterbatasan**

1. Model penelitian ini tidak menguji secara langsung antara langsung antara konstruk eksogen orientasi belajar, karakteristik tenaga penjual, dan kemampuan komunikasi terhadap kinerja tenaga penjual. Ketiga konstruk eksogen tersebut secara teori mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga penjual
2. Model penelitian diterima secara marjinal karena mempunyai nilai GFI dan AGFI di bawah 0,9 tetapi mendekati nilai tersebut. Hal ini dimungkinkan karena jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam uji statistik Structural Equation Modelling.



### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran serta implikasi manajerial yang dapat diterapkan guna meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui penerapan penjualan adaptif. Adapun saran – saran yang dikemukakan berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 5.3.1 Saran Untuk Perusahaan

1. Perusahaan perlu untuk meningkatkan orientasi belajar tenaga penjual karena dengan adanya orientasi belajar yang tinggi maka akan semakin tinggi pula kemampuan untuk menerapkan penjualan adaptif. Peningkatan orientasi belajar dilakukan dengan cara :
  - a. Mengadakan pelatihan dalam merekrut calon distributor yang memiliki motivasi tinggi dan berkepribadian baik serta menyenangkan
  - b. Mengadakan pelatihan mengenai peran dan prioritas seorang consultant dalam grup penjualan agar dapat bekerja sama dengan baik dan terstruktur dengan lebih efektif.
  - c. Meningkatkan frekuensi pengadaan Oriflame *Leadership Essential* (OLE), wawancara pada *Top Leader* Oriflame untuk berbagi informasi mengenai cara – cara meraih sukses menjalin hubungan bisnis dalam grup penjualan. Sehingga dapat terbentuk tim – tim pemasar yang lebih *solid*.
  - d. Dalam 1 grup penjualan mengadakan pertemuan rutin untuk mengoreksi kegiatan – kegiatan penjualan yang telah dilakukan,

menyusun rencana penjualan mendatang, menemukan solusi untuk masalah – masalah yang timbul sekaligus mempererat komunikasi antar *consultant* (tenaga penjual).

2. Perusahaan juga perlu memperbaiki karakteristik tenaga penjualnya karena penerapan penjualan adaptif akan menjadi lebih mudah apabila seorang tenaga penjual memiliki karakteristik tenaga penjual yang mendukung.

Untuk itu perusahaan perlu melakukan hal – hal sebagai berikut :

- a. Membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Misal dalam memberikan saran atas model dan kualitas produk, seharusnya betul – betul dipertimbangkan dengan sebaik-baiknya, dan jangan hanya karena keuntungan jangka pendek penjual memberikan rekomendasi yang tidak sesuai.
- b. Untuk menimbulkan gairah dan semangat dalam diri tenaga penjual agar termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka maka perusahaan sebaiknya memberikan bonus untuk program – program pemasaran tertentu serta mengadakan pemilihan tenaga penjual terbaik setiap bulannya
- c. Memberikan masukan kepada tenaga penjual untuk lebih peka terhadap keinginan pelanggan seperti bersedia memberikan informasi yang lengkap atau detail dan terbuka dalam melayani semua keluhan pelanggan

3. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan komunikasi pada setiap tenaga penjualnya untuk lebih baik lagi, diantaranya dengan cara :
  - a. Mengadakan program pelatihan mengenai cara – cara menjual, memasarkan, dan merekomendasikan produk – produk Oriflame pada orang lain (*product training*)
  - b. Mengadakan seminar bagi distributor – distributornya guna meningkatkan pengetahuan mengenai manfaat dan keunggulan dari produk kosmetika Oriflame.
  - c. Memberikan alat bantu yang berisi mengenai informasi – informasi produk.

### **5.3.2 Saran Untuk Penelitian Mendatang**

1. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk menggunakan jumlah sampel yang lebih banyak mengingat penelitian ini menggunakan jumlah sampel yang minimal menurut asumsi SEM.
2. Karena banyak perbedaan pada masing – masing cabang Oriflame, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada cabang Oriflame lain. Oleh karena itu untuk menggeneralisasikannya perlu dilakukan penelitian yang menggunakan objek penelitian lain.
3. Dalam penelitian mendatang, dapat dilakukan penambahan variabel laten dan dimensi – dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER**

## KUESIONER

### ANALISIS PENGARUH PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi Pada PT.Oriflame Semarang)

#### A. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Umur :
4. Pendidikan terakhir :
5. Lama Bekerja menjadi Tenaga Penjual Oriflame :

#### B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Untuk pertanyaan tertutup, berikan tanda silang (X) pada salah satu angka yang tersedia mulai angka 1 sampai dengan 10 sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Apabila menurut Bapak/Ibu/Saudara setuju dengan pertanyaan dalam kuesioner maka tandai angka yang terletak di sebelah kanan. Semakin tinggi Bapak/Ibu/Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati kearah setuju atau sangat setuju.
3. Apabila menurut Bapak/Ibu/Saudara tidak setuju dengan pertanyaan dalam kuesioner maka tandai angka yang terletak di sebelah kiri, semakin rendah Bapak/Ibu/Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati ke arah tidak setuju atau sangat tidak setuju.
4. Untuk pertanyaan terbuka yang memerlukan uraian pendapat Bapak/Ibu/Saudara, harap diisi sesuai dengan kata hati dan kenyataan yang terjadi.

Contoh Pengisian Kuesioner :

1. Saya selalu mengutamakan kepuasan pelanggan

Sangat tidak setuju

sangat setuju

							X		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**ORIENTASI BELAJAR**

**1. Saya sering mempelajari hal – hal yang meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai seorang tenaga penjual**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hal – hal apa saja yang Anda pelajari ?

.....  
.....

**2. Saya selalu belajar dari pengalaman menjual sebelumnya**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berikanlah contohnya ?

.....  
.....

**3. Saya selalu mempelajari hal – hal baru mengenai pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Hal – hal apa saja yang Anda pelajari mengenai pelanggan?

.....  
.....

**KARAKTERISTIK TENAGA PENJUAL**

**1. Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dan tugas sesulit apapun**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh usaha Anda menyelesaikan tugas dan pekerjaan sulit ?

.....  
.....

**2. Saya selalu bisa menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh usaha Anda dalam menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan ?

.....  
.....

**3. Saya selalu memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan jujur dan setulus hati**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh cara Anda memberikan pelayanan yang jujur dan setulus hati?

.....  
.....

**4. Saya selalu termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh cara Anda memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan?

.....  
.....

**5. Saya selalu berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh cara Anda untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan

.....  
.....

**KEMAMPUAN KOMUNIKASI**

**1. Saya selalu memiliki kemampuan dalam menyampaikan informasi tentang produk**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bagaimana proses penyampaian mengenai produk yang Anda lakukan

.....  
.....

**2. Saya selalu dapat menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pertanyaan tentang apa yang sering diajukan oleh pelanggan?

.....  
.....



**3. Saya selalu dapat menciptakan suasana penjualan menjadi menyenangkan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bagaimana kah cara Anda untuk membuat suasana penjualan menjadi menyenangkan?

.....  
.....

**PENJUALAN ADAPTIF**

**1. Saya mampu melakukan perubahan teknik pendekatan untuk pelanggan yang berbeda**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Teknik pendekatan seperti apa yang Anda lakukan kepada pelanggan?

.....  
.....

**2. Saya selalu dapat memodifikasi presentasi penjualan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan contoh modifikasi presentasi penjualan Anda?

.....  
.....

**3. Saya sangat mengetahui informasi tentang pelanggan sehingga mudah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan para pelanggan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan informasi apa saja yang anda ketahui tentang pelanggan Anda?

**KINERJA TENAGA PENJUAL**

**1. Saya selalu mencapai target penjualan yang dibebankan oleh perusahaan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sebutkan cara yang Anda lakukan untuk mencapai target penjualan dalam 6 bulan terakhir?

.....  
.....

**2. Saya selalu memperoleh pelanggan baru dengan mudah**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa banyak pelanggan baru yang Anda dapatkan dalam 6 bulan terakhir?

.....  
.....

**3. Saya selalu mampu meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan**

Sangat tidak setuju

sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Berapa persen peningkatan pertumbuhan penjualan yang anda capai dalam 6 bulan terakhir?

.....  
.....

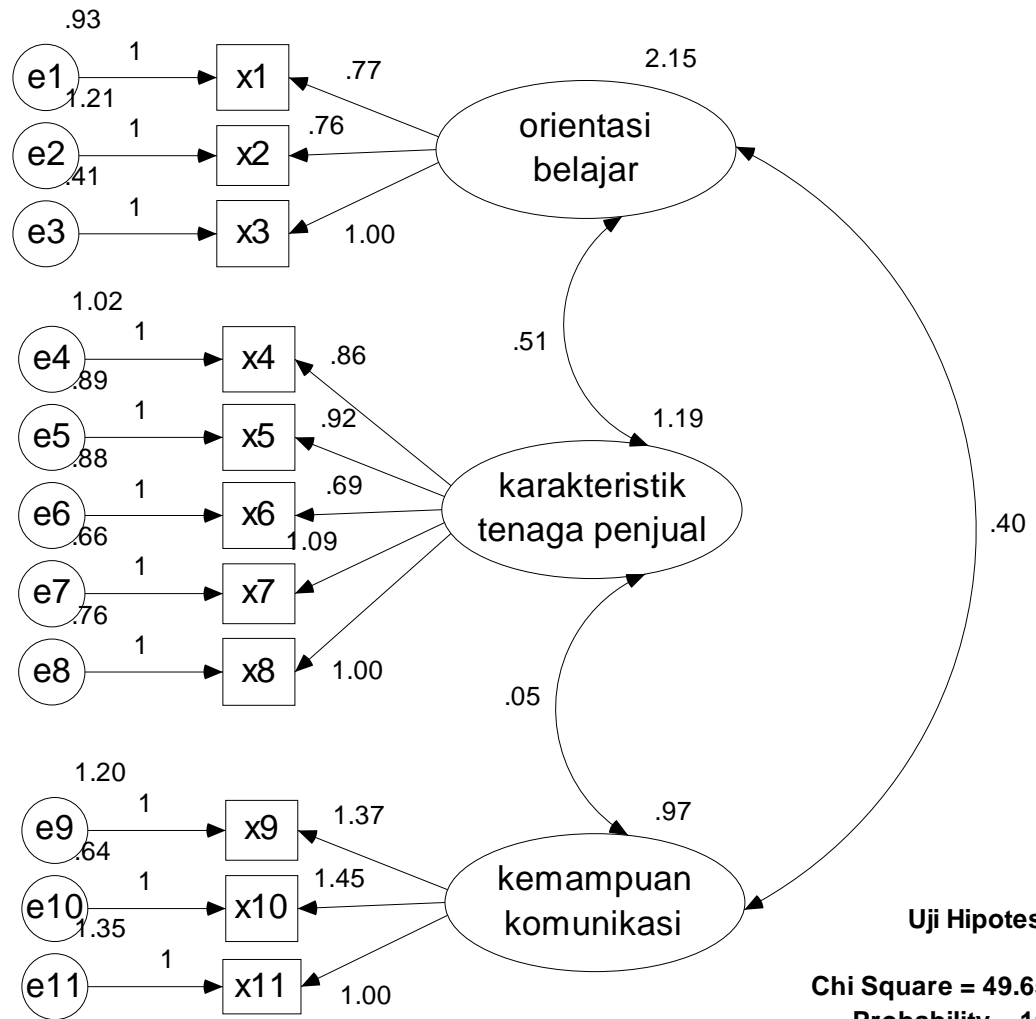
**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI ANDA**

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL ANALISIS FAKTOR**  
**KONFIRMATORI**  
**KONSTRUK EKSOGEN**

# CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS I

## MODEL KINERJA TENAGA PENJUAL

### Standardized estimates



#### Uji Hipotesis

**Chi Square = 49.657**  
**Probability = .166**  
**GFI = .930**  
**AGFI = .888**  
**CFI = .981**  
**TLI = .975**  
**RMSEA = .044**  
**CMIN/DF = 1.211**  
**DF = 41**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3 <--- orientasi_belajar	1.000				
x2 <--- orientasi_belajar	.760	.101	7.522	***	par_1
x1 <--- orientasi_belajar	.771	.097	7.983	***	par_2
x8 <--- karakteristik_tenaga penjual	1.000				
x7 <--- karakteristik_tenaga penjual	1.091	.128	8.497	***	par_3
x6 <--- karakteristik_tenaga penjual	.691	.110	6.272	***	par_4
x5 <--- karakteristik_tenaga penjual	.919	.124	7.394	***	par_5
x4 <--- karakteristik_tenaga penjual	.856	.125	6.823	***	par_6
x11 <--- kemampuan_komunikasi	1.000				
x10 <--- kemampuan_komunikasi	1.450	.235	6.180	***	par_7
x9 <--- kemampuan_komunikasi	1.372	.216	6.344	***	par_8

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x3 <--- orientasi_belajar	.916
x2 <--- orientasi_belajar	.711
x1 <--- orientasi_belajar	.760
x8 <--- karakteristik_tenaga penjual	.781
x7 <--- karakteristik_tenaga penjual	.825
x6 <--- karakteristik_tenaga penjual	.627
x5 <--- karakteristik_tenaga penjual	.727
x4 <--- karakteristik_tenaga penjual	.679
x11 <--- kemampuan_komunikasi	.646
x10 <--- kemampuan_komunikasi	.872
x9 <--- kemampuan_komunikasi	.777

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
orientasi_belajar <--> kemampuan_komunikasi	.401	.173	2.316	.021	par_9
orientasi_belajar <--> karakteristik_tenaga penjual	.513	.189	2.712	.007	par_10
karakteristik_tenaga penjual <--> kemampuan_komunikasi	.053	.123	.429	.668	par_11

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
orientasi_belajar	<-->	kemampuan_komunikasi	.277
orientasi_belajar	<-->	karakteristik_tenaga_penjual	.321
karakteristik_tenaga_penjual	<-->	kemampuan_komunikasi	.049

**Variiances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
orientasi_belajar	2.149	.396	5.420	***	par_12
karakteristik_tenaga_penjual	1.188	.262	4.534	***	par_13
kemampuan_komunikasi	.971	.283	3.427	***	par_14
e3	.414	.202	2.050	.040	par_15
e2	1.214	.203	5.994	***	par_16
e1	.934	.174	5.375	***	par_17
e8	.759	.139	5.456	***	par_18
e7	.662	.142	4.673	***	par_19
e6	.879	.134	6.540	***	par_20
e5	.893	.152	5.895	***	par_21
e4	1.020	.164	6.229	***	par_22
e11	1.353	.219	6.189	***	par_23
e10	.645	.256	2.515	.012	par_24
e9	1.198	.273	4.393	***	par_25

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x9	.604
x10	.760
x11	.418
x4	.461
x5	.529
x6	.393
x7	.681
x8	.610
x1	.577
x2	.506
x3	.838

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
kemampuan_komunikasi	.971													
karakteristik_tenaga_penjual	.053	1.188												
orientasi_belajar	.401	.513	2.149											
x9	1.333	.072	.550	3.027										
x10	1.408	.076	.581	1.932	2.687									
x11	.971	.053	.401	1.333	1.408	2.324								
x4	.045	1.017	.439	.062	.065	.045	1.890							
x5	.048	1.091	.471	.066	.070	.048	.934	1.896						
x6	.036	.821	.355	.050	.053	.036	.703	.755	1.447					
x7	.058	1.297	.560	.079	.083	.058	1.110	1.191	.897	2.077				
x8	.053	1.188	.513	.072	.076	.053	1.010	1.090	.821	1.297	1.188	1.513	1.729	1.94

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x1	.309	.396	1.656	.424	.448	.309	.339	.363	.273	.432	.396	2.211		
x2	.305	.390	1.634	.418	.442	.305	.334	.358	.270	.426	.390	1.259	2.456	
x3	.401	.513	2.149	.550	.581	.401	.439	.471	.355	.560	.513	1.656	1.634	2.563

**Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
kemampuan_komunikasi	1.000													
karakteristik_tenaga_penjual	.049	1.000												
orientasi_belajar	.277	.321	1.000											
x9	.777	.038	.216	1.000										
x10	.872	.043	.242	.678	1.000									
x11	.646	.032	.179	.502	.564	1.000								
x4	.033	.679	.218	.026	.029	.022	1.000							



	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x5	.036	.727	.234	.028	.031	.023	.494	1.000						
x6	.031	.627	.201	.024	.027	.020	.425	.456	1.000					
x7	.041	.825	.265	.031	.035	.026	.560	.600	.517	1.000				
x8	.038	.781	.251	.030	.033	.025	.530	.568	.489	.645	1.000			
x1	.211	.244	.760	.164	.184	.136	.166	.177	.153	.201	.191	1.000		
x2	.197	.228	.711	.153	.172	.128	.155	.166	.143	.188	.178	.540	1.000	
x3	.254	.294	.916	.197	.221	.164	.200	.214	.184	.243	.230	.696	.651	1.000

**Implied Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x9	3.027										
x10	1.932	2.687									
x11	1.333	1.408	2.324								
x4	.062	.065	.045	1.890							
x5	.066	.070	.048	.934	1.896						
x6	.050	.053	.036	.703	.755	1.447					
x7	.079	.083	.058	1.110	1.191	.897	2.077				
x8	.072	.076	.053	1.017	1.091	.821	1.297	1.947			
x1	.424	.448	.309	.339	.363	.273	.432	.396	2.211		
x2	.418	.442	.305	.334	.358	.270	.426	.390	1.259	2.456	
x3	.550	.581	.401	.439	.471	.355	.560	.513	1.656	1.634	2.563

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x9	1.000										
x10	.678	1.000									
x11	.502	.564	1.000								
x4	.026	.029	.022	1.000							
x5	.028	.031	.023	.494	1.000						
x6	.024	.027	.020	.425	.456	1.000					
x7	.031	.035	.026	.560	.600	.517	1.000				
x8	.030	.033	.025	.530	.568	.489	.645	1.000			
x1	.164	.184	.136	.166	.177	.153	.201	.191	1.000		
x2	.153	.172	.128	.155	.166	.143	.188	.178	.540	1.000	
x3	.197	.221	.164	.200	.214	.184	.243	.230	.696	.651	1.000

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x9	.000										
x10	-.006	.000									
x11	.022	-.002	.000								
x4	.139	-.029	.040	.000							
x5	.110	.017	-.042	.130	.000						
x6	-.423	-.335	-.187	.063	-.051	.000					
x7	-.006	-.035	-.223	-.079	-.058	.060	.000				
x8	.245	.274	.076	-.027	-.002	-.018	.031	.000			
x1	-.009	.065	-.096	-.005	.097	-.350	.066	.008	.000		
x2	-.203	.045	-.058	-.100	.097	-.460	.244	.010	.004	.000	
x3	.041	.033	-.133	-.105	.156	-.357	.179	-.063	-.001	.000	.000

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x9	.000										
x10	-.018	.000									
x11	.078	-.007	.000								
x4	.601	-.131	.198	.000							
x5	.477	.076	-.205	.639	.000						
x6	-2.089	-1.758	-1.054	.364	-.289	.000					
x7	-.026	-.154	-1.048	-.358	-.259	.315	.000				
x8	1.043	1.238	.370	-.128	-.009	-.101	.135	.000			
x1	-.036	.269	-.436	-.023	.482	-2.000	.314	.039	.000		
x2	-.760	.179	-.248	-.475	.459	-2.496	1.099	.045	.015	.000	

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x3	.149	.128	-.555	-.485	.714	-1.886	.779	-.285	-.003	.000	.000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
kemampuan_ko munikasi	.172	.337	.111	-	-	-	-	-	.007	.005	.019
karakteristik_te naga penjual	-.001	-	-	.134	.165	.126	.264	.211	.007	.006	.022
orientasi_belajar	.009	.018	.006	.008	.009	.007	.015	.012	.203	.154	.593

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9		1.372	.000
x10		1.450	.000
x11		1.000	.000
x4		.000	.856
x5		.000	.919
x6		.000	.691
x7		.000	1.091
x8		.000	1.000
x1		.000	.771
x2		.000	.760
x3		.000	1.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9		.777	.000
x10		.872	.000
x11		.646	.000
x4		.000	.679
x5		.000	.727
x6		.000	.627
x7		.000	.825
x8		.000	.781
x1		.000	.760
x2		.000	.711
x3		.000	.916

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9	1.372	.000	.000
x10	1.450	.000	.000
x11	1.000	.000	.000
x4	.000	.856	.000
x5	.000	.919	.000
x6	.000	.691	.000
x7	.000	1.091	.000
x8	.000	1.000	.000
x1	.000	.000	.771
x2	.000	.000	.760
x3	.000	.000	1.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9	.777	.000	.000
x10	.872	.000	.000
x11	.646	.000	.000
x4	.000	.679	.000
x5	.000	.727	.000
x6	.000	.627	.000
x7	.000	.825	.000
x8	.000	.781	.000
x1	.000	.000	.760
x2	.000	.000	.711
x3	.000	.000	.916

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000
x4	.000	.000	.000
x5	.000	.000	.000
x6	.000	.000	.000
x7	.000	.000	.000
x8	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.000
x2	.000	.000	.000

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x3	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga penjual	orientasi_belajar
x9	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000
x4	.000	.000	.000
x5	.000	.000	.000
x6	.000	.000	.000
x7	.000	.000	.000
x8	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.000
x2	.000	.000	.000
x3	.000	.000	.000

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x9	3.000	10.000	-.525	-2.227	-.424	-.899
x10	3.000	10.000	-.397	-1.685	-.665	-1.410
x11	4.000	10.000	-.406	-1.722	-.475	-1.007
x4	4.000	10.000	-.523	-2.218	.056	.120
x5	4.000	10.000	-.315	-1.338	-.401	-.851
x6	5.000	10.000	-.425	-1.803	-.169	-.359
x7	4.000	10.000	-.446	-1.891	.116	.247
x8	3.000	10.000	-.483	-2.048	.408	.865
x1	4.000	10.000	-.485	-2.056	-.140	-.297
x2	4.000	10.000	-.265	-1.123	-.584	-1.239
x3	3.000	10.000	-.343	-1.454	-.496	-1.052
Multivariate					4.904	1.507

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
64	27.698	.004	.323
61	23.261	.016	.525
58	21.066	.033	.689
29	20.225	.042	.675
5	19.265	.057	.736
66	19.088	.060	.627

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
13	18.841	.064	.542
103	18.824	.064	.393
94	18.025	.081	.515
63	17.914	.084	.416
85	17.572	.092	.409
27	17.242	.101	.408
79	17.193	.102	.311
78	16.765	.115	.360
39	16.673	.118	.290
55	16.473	.124	.267
23	16.162	.135	.289
69	16.119	.137	.218
52	16.059	.139	.165
100	15.972	.142	.128
90	15.791	.149	.119
104	15.670	.154	.099
30	15.600	.157	.074
4	15.394	.165	.075
92	14.696	.197	.214
74	14.301	.217	.307
68	13.492	.262	.650
24	13.404	.268	.615
37	13.383	.269	.542
62	13.366	.270	.465
31	13.353	.271	.388
76	12.985	.294	.518
28	12.863	.302	.507
59	12.579	.322	.597
22	12.310	.341	.677
19	12.292	.342	.612
16	12.236	.346	.567
80	11.953	.367	.664
10	11.917	.370	.610
71	11.822	.377	.594
70	11.783	.380	.541
102	11.663	.389	.542
38	11.656	.390	.468
60	11.460	.406	.521
73	11.180	.428	.632
50	11.150	.431	.577
42	11.078	.437	.550

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
86	11.072	.437	.477
53	11.028	.441	.431
88	10.931	.449	.422
35	10.877	.454	.384
17	10.849	.456	.331
18	10.682	.470	.370
49	10.499	.486	.424
46	10.443	.491	.389
9	10.420	.493	.332
105	10.394	.495	.282
101	10.327	.501	.259
83	10.320	.502	.204
57	10.278	.506	.173
2	10.236	.509	.145
75	10.178	.514	.126
11	10.142	.518	.102
1	10.142	.518	.072
8	9.956	.534	.095
54	9.922	.537	.074
87	9.650	.562	.131
44	9.512	.575	.145
36	9.360	.589	.168
45	9.337	.591	.132
82	9.240	.600	.130
43	9.089	.614	.151
81	8.861	.635	.216
93	8.763	.644	.214
32	8.720	.648	.180
91	8.703	.649	.139
77	8.619	.657	.130
96	8.489	.669	.141
95	8.449	.673	.114
97	8.415	.676	.088
6	8.293	.687	.093
47	8.187	.696	.092
40	7.866	.725	.185
7	7.806	.731	.159
56	7.749	.736	.134
51	7.713	.739	.103
107	7.616	.747	.097
65	7.489	.758	.101





	x9	x10	x11	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x4	.084	.016	.041	1.000							
x5	.074	.038	.003	.562	1.000						
x6	-.178	-.143	-.082	.463	.425	1.000					
x7	.029	.020	-.075	.521	.571	.551	1.000				
x8	.131	.153	.061	.516	.567	.479	.660	1.000			
x1	.160	.210	.094	.163	.225	-.043	.232	.195	1.000		
x2	.079	.190	.103	.108	.211	-.101	.297	.183	.542	1.000	
x3	.212	.234	.110	.152	.284	-.001	.320	.201	.695	.651	1.000

Condition number = 15.393

Eigenvalues

3.566 2.489 1.665 .583 .566 .504 .420 .394 .322 .259 .232

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	49.657	41	.166	1.211
Saturated model	66	.000	0		
Independence model	11	518.441	55	.000	9.426

##### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.140	.930	.888	.578
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.671	.475	.370	.396

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.904	.872	.982	.975	.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.745	.674	.732
Saturated model	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	8.657	.000	30.605
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	463.441	394.240	540.103

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.464	.081	.000	.286
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.845	4.331	3.684	5.048

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.044	.000	.084	.555
Independence model	.281	.259	.303	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	99.657	105.973	166.710	191.710
Saturated model	132.000	148.674	309.021	375.021
Independence model	540.441	543.220	569.944	580.944

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.931	.850	1.136	.990
Saturated model	1.234	1.234	1.234	1.389
Independence model	5.051	4.404	5.767	5.077

**HOELTER**

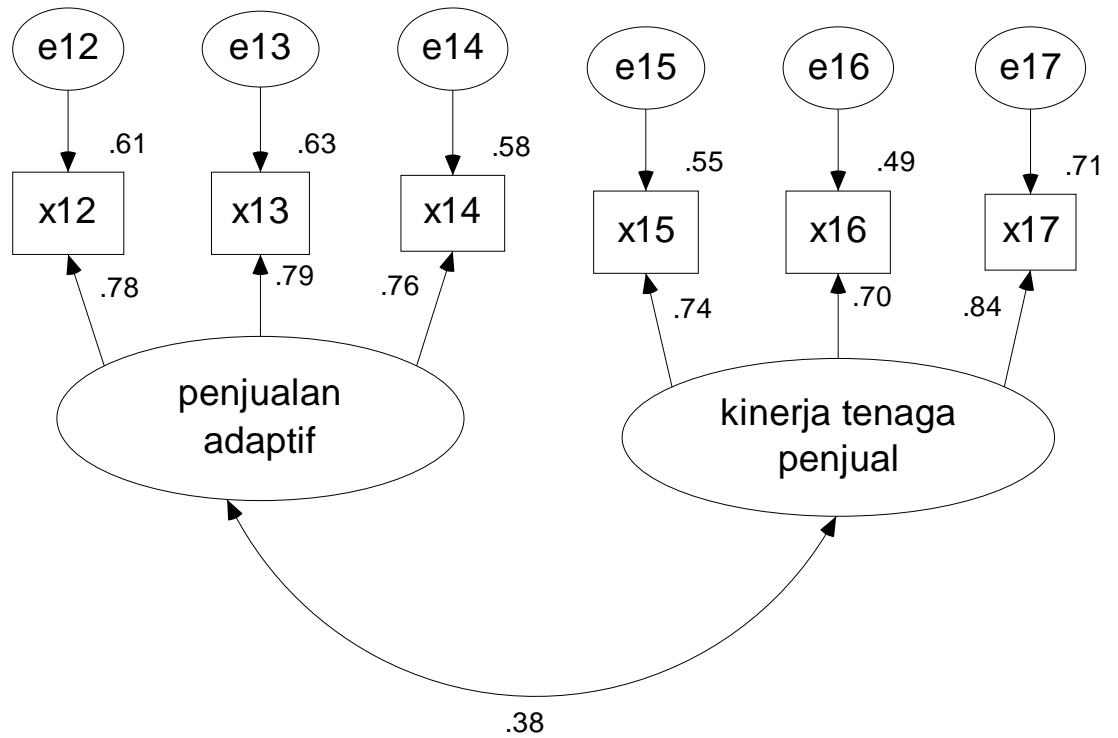
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	123	140
Independence model	16	17

**LAMPIRAN 4**  
**HASIL ANALISIS FAKTOR**  
**KONFIRMATORI**  
**KONSTRUK ENDOGEN**

# CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS 2

## MODEL KINERJA TENAGA PENJUAL

### Standardized estimated



#### Uji Kelayakan Model

Chi Square = 8.234  
Probability = .411  
GFI = .975  
AGFI = .935  
CFI = .999  
TLI = .998  
RMSEA = .017  
CMIN/DF = 1.029  
DF = 8

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x17	3.000	10.000	-.290	-1.229	.145	.307
x16	3.000	10.000	-.367	-1.558	.110	.234
x15	3.000	10.000	-.530	-2.250	.156	.332
x14	3.000	10.000	-.220	-.934	.103	.219
x13	3.000	9.000	-.397	-1.686	-.273	-.578
x12	3.000	10.000	-.530	-2.248	-.145	-.307
Multivariate					9.519	5.048

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	22.763	.001	.091
51	20.119	.003	.033
55	18.238	.006	.024
59	17.340	.008	.012
5	16.093	.013	.015
30	15.520	.017	.009
84	15.076	.020	.006
65	14.312	.026	.008
106	14.165	.028	.003
31	13.015	.043	.018
62	12.997	.043	.007
54	12.057	.061	.031
101	11.887	.065	.022
98	11.078	.086	.080
92	10.669	.099	.114
48	9.875	.130	.328
47	9.781	.134	.278
3	9.732	.136	.215
8	9.563	.144	.209
27	9.562	.144	.143
50	8.977	.175	.333
105	8.895	.180	.292
61	8.680	.192	.330
82	8.491	.204	.358
60	8.248	.220	.428
99	8.181	.225	.385
40	8.166	.226	.311

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
68	8.013	.237	.329
45	7.837	.250	.366
38	7.730	.259	.359
2	7.600	.269	.370
33	7.575	.271	.309
75	7.561	.272	.248
56	7.138	.308	.478
29	7.135	.309	.398
89	7.111	.311	.339
26	6.977	.323	.366
87	6.858	.334	.383
18	6.683	.351	.450
107	6.573	.362	.465
13	6.374	.383	.561
12	6.177	.404	.658
23	6.156	.406	.602
58	5.984	.425	.679
39	5.787	.447	.770
93	5.689	.459	.783
97	5.688	.459	.723
70	5.607	.469	.726
52	5.393	.495	.828
7	5.190	.520	.899
57	5.085	.533	.913
35	4.933	.552	.942
88	4.735	.578	.973
91	4.674	.586	.972
108	4.543	.604	.982
80	4.515	.607	.976
6	4.494	.610	.967
83	4.389	.624	.974
95	4.382	.625	.962
15	4.275	.639	.971
66	4.162	.655	.979
79	4.134	.659	.973
37	4.123	.660	.961
9	4.095	.664	.951
81	3.931	.686	.975
64	3.860	.696	.976
32	3.732	.713	.985
90	3.724	.714	.978

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
96	3.683	.720	.974
22	3.632	.726	.971
71	3.582	.733	.968
86	3.544	.738	.961
49	3.299	.771	.991
36	3.180	.786	.995
104	3.172	.787	.991
94	3.156	.789	.987
11	3.124	.793	.982
77	3.098	.796	.976
78	3.036	.804	.975
44	2.897	.822	.987
100	2.779	.836	.992
41	2.518	.866	.999
43	2.421	.877	.999
10	2.389	.881	.999
19	2.389	.881	.998
4	2.386	.881	.996
20	2.178	.903	.999
85	2.176	.903	.998
102	2.147	.906	.997
74	2.103	.910	.996
76	2.058	.914	.995
24	1.972	.922	.996
73	1.864	.932	.997
63	1.691	.946	.999
103	1.691	.946	.998
72	1.664	.948	.996
25	1.505	.959	.998
21	1.337	.970	1.000
34	1.243	.975	1.000
53	1.181	.978	.999

**ESTIMATES****Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x12 <--- penjualan_adaptif	1.000				
x13 <--- penjualan_adaptif	1.028	.143	7.184	***	par_1
x14 <--- penjualan_adaptif	.985	.137	7.165	***	par_2
x15 <--- kinerja_tenaga_penjual	1.000				
x16 <--- kinerja_tenaga_penjual	.885	.137	6.467	***	par_3
x17 <--- kinerja_tenaga_penjual	1.069	.164	6.532	***	par_4

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x12 <--- penjualan_adaptif	.779
x13 <--- penjualan_adaptif	.792
x14 <--- penjualan_adaptif	.759
x15 <--- kinerja_tenaga_penjual	.738
x16 <--- kinerja_tenaga_penjual	.701
x17 <--- kinerja_tenaga_penjual	.844

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
penjualan_adaptif <--> kinerja_tenaga_penjual	.500	.172	2.914	.004	par_5

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
penjualan_adaptif <--> kinerja_tenaga_penjual	.382

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
penjualan_adaptif	1.236	.287	4.310	***	par_6
kinerja_tenaga_penjual	1.386	.354	3.920	***	par_7
e12	.798	.169	4.711	***	par_8
e13	.776	.177	4.380	***	par_9
e14	.881	.177	4.968	***	par_10



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	1.157	.233	4.972	***	par_11
e16	1.123	.200	5.621	***	par_12
e17	.638	.207	3.081	.002	par_13

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
x17	.713
x16	.492
x15	.545
x14	.576
x13	.627
x12	.608

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_ penjual	penjualan _adaptif	x17	x16	x15	x14	x13	x12
kinerja tenaga_ pe njual	1.386							
penjualan _adaptif	.500	1.236						
x17	1.482	.535	2.223					
x16	1.227	.443	1.312	2.210				
x15	1.386	.500	1.482	1.227	2.543			
x14	.492	1.217	.527	.436	.492	2.079		
x13	.514	1.271	.550	.455	.514	1.251	2.083	
x12	.500	1.236	.535	.443	.500	1.217	1.271	2.034

**Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif	x17	x16	x15	x14	x13	x12
kinerja tenaga_penjual	1.000							
penjualan_adaptif	.382	1.000						
x17	.844	.323	1.000					
x16	.701	.268	.592	1.000				
x15	.738	.282	.623	.518	1.000			
x14	.290	.759	.245	.203	.214	1.000		
x13	.303	.792	.256	.212	.223	.601	1.000	
x12	.298	.779	.251	.209	.220	.592	.617	1.000

**Implied Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
x17	2.223					
x16	1.312	2.210				
x15	1.482	1.227	2.543			
x14	.527	.436	.492	2.079		
x13	.550	.455	.514	1.251	2.083	
x12	.535	.443	.500	1.217	1.271	2.034

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
x17	1.000					
x16	.592	1.000				
x15	.623	.518	1.000			
x14	.245	.203	.214	1.000		
x13	.256	.212	.223	.601	1.000	
x12	.251	.209	.220	.592	.617	1.000

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
x17	.000					
x16	.007	.000				
x15	-.020	.029	.000			

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
x14	.112	-.045	-.006	.000		
x13	.098	-.060	.233	-.032	.000	
x12	-.076	-.306	-.116	.025	.008	.000

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
x17	.000					
x16	.030	.000				
x15	-.076	.112	.000			
x14	.525	-.212	-.025	.000		
x13	.456	-.284	1.021	-.137	.000	
x12	-.356	-1.461	-.516	.106	.035	.000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	x17	x16	x15	x14	x13	x12
kinerja tenaga_penjual	.402	.189	.207	.020	.023	.022
penjualan_adaptif	.029	.014	.015	.241	.286	.270

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	1.069	.000
x16	.885	.000
x15	1.000	.000
x14	.000	.985
x13	.000	1.028
x12	.000	1.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	.844	.000
x16	.701	.000
x15	.738	.000
x14	.000	.759
x13	.000	.792
x12	.000	.779

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	1.069	.000
x16	.885	.000
x15	1.000	.000
x14	.000	.985
x13	.000	1.028
x12	.000	1.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	.844	.000
x16	.701	.000
x15	.738	.000
x14	.000	.759
x13	.000	.792
x12	.000	.779

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	.000	.000
x16	.000	.000
x15	.000	.000
x14	.000	.000
x13	.000	.000
x12	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kinerja tenaga_penjual	penjualan_adaptif
x17	.000	.000
x16	.000	.000
x15	.000	.000
x14	.000	.000
x13	.000	.000
x12	.000	.000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	8.234	8	.411	1.029
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	237.726	15	.000	15.848

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.097	.975	.935	.371
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.769	.537	.352	.384

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.965	.935	.999	.998	.999
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.533	.515	.533
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.234	.000	11.387
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	222.726	176.476	276.417

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.077	.002	.000	.106
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.222	2.082	1.649	2.583

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.017	.000	.115	.598
Independence model	.373	.332	.415	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	34.234	36.054	69.101	82.101
Saturated model	42.000	44.940	98.325	119.325
Independence model	249.726	250.566	265.819	271.819

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.320	.318	.424	.337
Saturated model	.393	.393	.393	.420
Independence model	2.334	1.902	2.836	2.342

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	202	262
Independence model	12	14

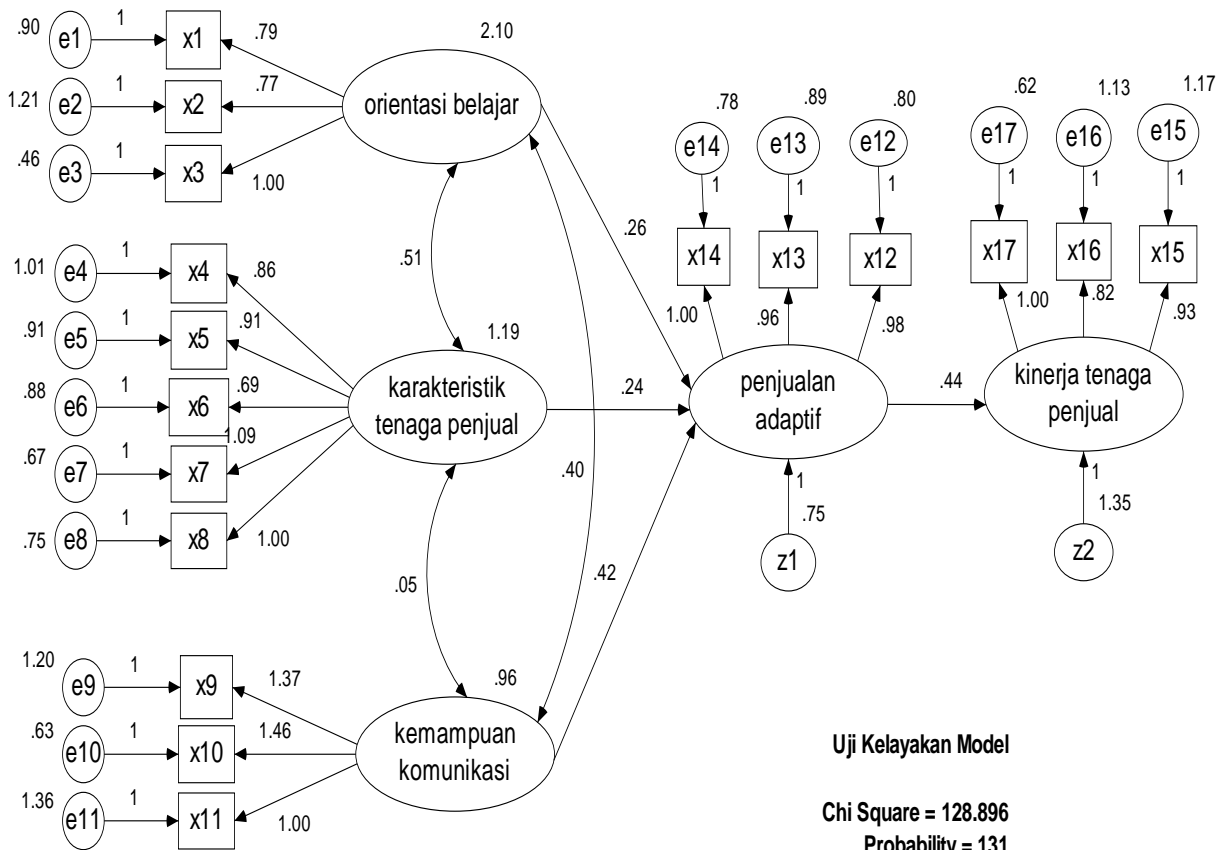
**LAMPIRAN 5**

**HASIL ANALISIS**

**STRUCTURAL EQUATION**

**MODEL (SEM)**

## STRUCTURAL EQUATION MODEL MODEL KINERJA TENAGA PENJUALAN Standardized estimates



### Uji Kelayakan Model

Chi Square = 128.896  
 Probability = .131  
 GFI = .883  
 AGFI = .840  
 CFI = .977  
 TLI = .972  
 RMSEA = .038  
 CMIN/DF = 1.151  
 DF = 112



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
penjualan_adaptif	<--- orientasi belajar	.262	.090	2.923	.003	par_15
penjualan_adaptif	<--- karakteristik_tenaga penjual	.236	.114	2.075	.038	par_16
penjualan_adaptif	<--- kemampuan_komunikasi	.423	.132	3.207	.001	par_17
kinerja tenaga_penjual	<--- penjualan_adaptif	.441	.133	3.323	***	par_18
x3	<--- orientasi belajar	1.000				
x2	<--- orientasi belajar	.771	.099	7.823	***	par_1
x1	<--- orientasi belajar	.789	.095	8.274	***	par_2
x8	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.000				
x7	<--- karakteristik_tenaga penjual	1.087	.127	8.527	***	par_3
x6	<--- karakteristik_tenaga penjual	.690	.110	6.285	***	par_4
x5	<--- karakteristik_tenaga penjual	.911	.123	7.380	***	par_5
x4	<--- karakteristik_tenaga penjual	.860	.125	6.886	***	par_6
x11	<--- kemampuan_komunikasi	1.000				
x10	<--- kemampuan_komunikasi	1.459	.230	6.346	***	par_7
x9	<--- kemampuan_komunikasi	1.374	.216	6.376	***	par_8
x13	<--- penjualan_adaptif	.959	.133	7.195	***	par_9
x16	<--- kinerja tenaga_penjual	.821	.126	6.495	***	par_10
x12	<--- penjualan_adaptif	.976	.132	7.397	***	par_11
x14	<--- penjualan_adaptif	1.000				
x15	<--- kinerja tenaga_penjual	.927	.142	6.506	***	par_12
x17	<--- kinerja tenaga_penjual	1.000				

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
penjualan_adaptif	<--- orientasi belajar	.334
penjualan_adaptif	<--- karakteristik_tenaga penjual	.226
penjualan_adaptif	<--- kemampuan_komunikasi	.365
kinerja tenaga_penjual	<--- penjualan_adaptif	.397
x3	<--- orientasi belajar	.906
x2	<--- orientasi belajar	.713
x1	<--- orientasi belajar	.770
x8	<--- karakteristik_tenaga penjual	.783
x7	<--- karakteristik_tenaga penjual	.824
x6	<--- karakteristik_tenaga penjual	.627
x5	<--- karakteristik_tenaga penjual	.723
x4	<--- karakteristik_tenaga penjual	.684
x11	<--- kemampuan_komunikasi	.644
x10	<--- kemampuan_komunikasi	.874
x9	<--- kemampuan_komunikasi	.776
x13	<--- penjualan_adaptif	.756
x16	<--- kinerja tenaga_penjual	.699
x12	<--- penjualan_adaptif	.779
x14	<--- penjualan_adaptif	.789
x15	<--- kinerja tenaga_penjual	.735
x17	<--- kinerja tenaga_penjual	.849

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
orientasi belajar	<--> karakteristik_tenaga penjual	.509	.189	2.701	.007	par_13
karakteristik_tenaga penjual	<--> kemampuan_komunikasi	.053	.123	.434	.664	par_14
orientasi belajar	<--> kemampuan_komunikasi	.397	.171	2.315	.021	par_19

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
orientasi belajar	<--> karakteristik_tenaga penjual	.321
karakteristik_tenaga penjual	<--> kemampuan_komunikasi	.050
orientasi belajar	<--> kemampuan_komunikasi	.279

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
orientasi belajar	2.104	.387	5.431	***	par_20
karakteristik_tenaga penjual	1.194	.262	4.553	***	par_21
kemampuan_komunikasi	.965	.281	3.435	***	par_22
z1	.750	.184	4.065	***	par_23
z2	1.349	.302	4.467	***	par_24
e3	.459	.187	2.448	.014	par_25
e2	1.207	.197	6.114	***	par_26
e1	.901	.169	5.328	***	par_27
e8	.753	.138	5.447	***	par_28
e7	.667	.141	4.736	***	par_29
e6	.879	.134	6.546	***	par_30
e5	.906	.152	5.965	***	par_31
e4	1.006	.162	6.199	***	par_32
e11	1.359	.217	6.272	***	par_33
e10	.633	.237	2.674	.008	par_34
e9	1.205	.260	4.641	***	par_35
e14	.784	.165	4.745	***	par_36
e13	.892	.169	5.263	***	par_37
e12	.801	.160	4.998	***	par_38
e17	.622	.208	2.990	.003	par_39
e16	1.131	.200	5.641	***	par_40
e15	1.167	.233	5.000	***	par_41

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
penjualan_adaptif	.421
kinerja tenaga_penjual	.157
x15	.541
x16	.488
x17	.720
x12	.606
x13	.572
x14	.623
x9	.602
x10	.765
x11	.415
x4	.467
x5	.522









	ke ma mp uan _ko mu nik asi	kar akt eri sti k_t en aga pe nju al	o r i e n t a s i b e l a j a r	pe nj ua la n_ ad ap tif	ki ne rj a te na ga _ pe nju ua l	x 1 5	x 1 6	x 1 7	x 1 2	x 1 3	x 1 4	x 9	x 1 0	x 1 1	x 4	x 5	x 6	x 7	x 8	x 1	x 2	x 3
x2	3 6	2 2	. 6 6 0 1	63 9	2 2 2 6 6 6 4 4 3 3 3 2 4 4 .	2 7 1	2 4 0	2 9 2	6 4 6 5 3	6 3 6	6 3 0	4 3 5 7 3	4 1 3	3 1 6	3 4 6 6 7	2 7 7	4 3 3 7 7	4 0 2	4 1 1	. 2 1	2	
x3	.39 7	.50 9	. 6 2 1 2	.6 47	.2 8 5	2 6 4	2 3 4	2 8 5	6 3 1	6 2 0	6 4 7	4 2 0	4 4 6	3 0 6	3 5 8	2 7 1	4 5 5 5 0	3 2 7 2	4 9 7	. 2 7 9 1	. 4 5 6 2 1	2 5 6 3







	ke ma mp uan _ko mu nik asi	kar akt eri sti k_t en aga pe nju al	o r i e n t a s i b e l a j a r	pe nj ua la n_ ad ap tif	ki ne rj a te na ga _ pe nj ua l	x 1 5	x 1 6	x 1 7	x 1 2	x 1 3	x 1 4	x 9	x 1 0	x 1 1	x 4	x 5	x 6	x 7	x 8	x 1	x 2	x 3	
x14	.37 1	.27 8	.4 0 2	.7 89	.3 1 3	.2 3 0	.2 1 9	.2 6 6	.6 1 4	.5 9 7	.0 0 0	1											
x9	.77 6	.03 8	.2 1 6	.3 64	.1 4 5	.1 0 6	.1 0 1	.1 2 3	.2 8 4	.2 7 6	.2 8 8	.0 0 0	1										
x10	.87 4	.04 3	.2 4 4	.4 11	.1 6 3	.1 2 0	.1 1 4	.1 3 8	.3 2 0	.3 1 1	.3 2 4	.6 7 8	.0 0 0	1									
x11	.64 4	.03 2	.1 7 9	.3 03	.1 2 0	.0 8 8	.0 8 4	.1 0 2	.2 3 6	.2 2 9	.2 3 9	.5 0 0	.5 6 3	.0 0 0	1								
x4	.03 4	.68 4	.2 2 0	.2 41	.0 9 5	.0 7 0	.0 6 1	.0 8 7	.1 8 2	.1 8 2	.1 9 0	.0 2 6	.0 3 0	.0 2 2	.0 0 0	1							
x5	.03 6	.72 3	.2 3 2	.2 54	.1 0 1	.0 7 4	.0 7 0	.0 8 6	.1 9 8	.1 9 2	.2 0 1	.0 2 8	.0 3 1	.0 2 3	.4 9 4	.0 0 0	1						

	ke ma mp uan _ko mu nik asi	kar akt eri sti k_t en ag a pe nju al	o r i e n t a s i b e l a j a r	pe nj ua n_ ad ap tif	ki ne rj a te na ga _ pe nj ua l	x 1 5	x 1 6	x 1 7	x 1 2	x 1 3	x 1 4	x 9	x 1 0	x 1 1	x 4	x 5	x 6	x 7	x 8	x 1	x 2	x 3	
x6	.03 1	.62 7	.2 0 1	.2 20	.0 8 7	. 0 6 4	. 0 6 1	. 0 7 4	. 1 7 2	. 1 6 7	. 1 4 4	. 0 2 4	. 0 2 7	. 0 2 0	. 4 2 8	. 5 5 3	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	1
x7	.04 1	.82 4	.2 6 5	.2 90	.1 1 5	. 0 8 5	. 0 8 0	. 0 9 8	. 2 2 6	. 2 1 9	. 2 2 9	. 0 3 2	. 0 3 6	. 0 2 6	. 5 6 3	. 5 9 5	. 5 1 6	. 5 1 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	1
x8	.03 9	.78 3	.2 5 2	.2 76	.1 0 9	. 0 8 0	. 0 7 6	. 0 9 3	. 2 1 5	. 2 0 8	. 2 1 7	. 0 3 0	. 0 3 5	. 0 2 5	. 5 3 5	. 5 6 6	. 4 9 1	. 6 4 5	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	. 0 0 0	1
x1	.21 4	.24 7	.3 7 0	.3 92	.1 5 5	. 1 4 8	. 1 0 2	. 1 3 5	. 3 0 6	. 2 9 6	. 3 0 9	. 1 6 6	. 1 8 7	. 1 3 8	. 1 6 9	. 1 7 9	. 1 5 5	. 2 0 4	. 1 0 4	. 1 9 4	. 0 9 4	. 0 0 0	1
x2	.19 9	.22 9	.3 1 3	.3 63	.1 4 4	. 1 0 6	. 1 0 1	. 1 2 2	. 2 8 2	. 2 7 4	. 2 8 4	. 1 5 4	. 1 7 4	. 1 2 8	. 1 5 7	. 1 6 6	. 1 4 4	. 1 8 9	. 1 7 9	. 1 7 9	. 5 4 9	. 0 0 0	1
x3	.25 2	.29 1	.4 0 6	.4 61	.1 8 3	. 1 3 4	. 1 2 8	. 1 5 5	. 3 5 9	. 3 4 9	. 3 4 9	. 1 9 6	. 2 2 1	. 1 6 3	. 1 9 9	. 2 1 0	. 1 8 2	. 2 4 0	. 2 4 8	. 2 2 7	. 6 9 4	. 6 4 6	1

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x 1 5	2. 54 3																
x 1 6	1. 21 8	2. 21 0															
x 1 7	1. 48 4	1. 31 4	2. 22 3														
x 1 2	.5 16	.4 57	.5 57	2. 03 4													
x 1 3	.5 08	.4 50	.5 48	1. 21 2	2. 08 3												
x 1 4	.5 29	.4 69	.5 71	1. 26 4	1. 24 2	2. 07 9											
x 9	.2 95	.2 61	.3 18	.7 04	.6 92	.7 22	3. 02 7										
x 1 0	.3 13	.2 77	.3 38	.7 47	.7 35	.7 66	1. 93 5	2. 68 7									
x 1 1	.2 15	.1 90	.2 32	.5 12	.5 03	.5 25	1. 32 6	1. 40 8	2. 32 4								
x 4	.1 54	.1 36	.1 66	.3 67	.3 61	.3 76	.0 63	.0 67	.0 46	1. 89 0							
x 5	.1 63	.1 44	.1 76	.3 89	.3 82	.3 98	.0 67	.0 71	.0 48	.9 35	1. 89 6						
x 6	.1 23	.1 09	.1 33	.2 94	.2 89	.3 02	.0 50	.0 54	.0 37	.7 08	.7 50	1. 44 7					
x 7	.1 94	.1 72	.2 10	.4 64	.4 56	.4 76	.0 80	.0 84	.0 58	1. 11 6	1. 18 2	.8 95	2. 07 7				
x 8	.1 79	.1 58	.1 93	.4 27	.4 20	.4 38	.0 73	.0 78	.0 53	1. 02	1. 08	.8 23	1. 29	1. 94			

	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x 1	.2 71	.2 40	.2 92	.6 46	.6 35	.6 63	.4 30	.4 57	.3 13	.3 46	.3 66	.2 77	.4 37	.4 02	2. 21		
x 2	.2 64	.2 34	.2 85	.6 31	.6 20	.6 47	.4 20	.4 46	.3 06	.3 38	.3 57	.2 71	.4 27	.3 92	1. 27	2. 45	
x 3	.3 43	.3 04	.3 70	.8 19	.8 05	.8 40	.5 45	.5 79	.3 97	.4 38	.4 64	.3 51	.5 54	.5 09	1. 66	1. 62	2. 56
										7	7		8	7			

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x 1 5	1. 00 0																
x 1 6	.5 14	1. 00 0															
x 1 7	.6 24	.5 93	1. 00 0														
x 1 2	.2 27	.2 16	.2 62	1. 00 0													
x 1 3	.2 21	.2 10	.2 54	.5 89	1. 00 0												
x 1 4	.2 30	.2 19	.2 66	.6 14	.5 97	1. 00 0											
x 9	.1 06	.1 01	.1 23	.2 84	.2 76	.2 88	1. 00 0										
x 1 0	.1 20	.1 14	.1 38	.3 20	.3 11	.3 24	.6 78	1. 00 0									
x 1 1	.0 88	.0 84	.1 02	.2 36	.2 29	.2 39	.5 00	.5 63	1. 00 0								
x	.0	.0	.0	.1	.1	.1	.0	.0	.0	1.							



	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x 7	x8	x1	x 2	x 3	
x 1 4	- .0 43	- .0 78	.0 68	- .0 22	- .0 23	.0 00												
x 9	- .1 16	.0 75	.1 42	- .0 26	.0 31	.0 10	.0 00											
x 1 0	.0 67	.0 32	.1 71	.0 49	.0 46	- .0 62	- .0 08	.0 00										
x 1 1	.0 10	.2 72	.1 04	- .0 39	- .1 12	- .0 86	.0 29	- .0 01	.0 00									
x 4	.4 47	.4 89	.2 89	.1 66	.0 56	.0 49	.1 38	- .0 30	.0 40	.0 00								
x 5	.1 73	.1 42	.1 67	- .1 19	- .2 10	.0 38	.1 10	.0 16	- .0 42	.1 29	.0 00							
x 6	- .0 96	.1 50	- .0 80	- .2 20	- .3 70	- .0 08	- .4 23	- .3 36	- .1 87	.0 58	- .0 46	.0 00						
x 7	.0 76	.1 23	.1 64	- .0 80	- .2 54	.2 80	- .0 07	- .0 36	- .2 23	- .0 85	- .0 48	.0 61	.0 0					
x 8	.3 95	.2 77	.3 90	.1 04	- .1 63	.2 01	.2 44	.2 73	.0 76	- .0 37	.0 02	- .0 20	.0 3	.0 00				
x 1	.1 19	- .4 49	.0 60	.1 94	- .0 75	.1 17	- .0 15	.0 56	- .1 01	- .0 12	.0 94	- .3 54	.0 6	.0 02	.0 00			
x 2	.2 50	- .1 86	.0 50	- .0 66	- .0 43	- .0 38	- .2 05	.0 41	- .0 59	- .1 04	.0 98	- .4 61	.2 4	.0 07	- .0 16	.0 0	.0 0	
x 3	.0 00	- .4 11	.0 66	- .0 44	- .1 15	.0 97	.0 45	.0 35	- .1 29	- .1 04	.1 63	- .3 54	.1 5	- .0 59	- .0 04	.0 1	.0 3	.0 0



**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x 4	x 5	x6	x7	x 8	x 1	x 2	x 3
x 1 5	.0 00																
x 1 6	.1 47	.0 00															
x 1 7	- .0 82	.0 23	.0 00														
x 1 2	- .5 89	- 1. 52	- .4 61	.0 00													
x 1 3	1. 05 0	- .2 57	.4 67	.2 91	.0 00												
x 1 4	- .1 87	- .3 67	.3 15	- .0 96	- .0 98	.0 00											
x 9	.4 30	.2 99	.5 62	.1 04	.1 23	.0 40	.0 00										
x 1 0	.2 65	.1 36	.7 18	.2 09	.1 91	- .2 57	- .0 25	.0 00									
x 1 1	.0 41	1. 23 7	.4 70	- .1 79	- .5 12	- .3 93	.1 03	- .0 05	.0 00								
x 4	2. 10 4	2. 47 1	1. 45 2	.8 61	.2 85	.2 54	.5 96	- .1 38	.1 95	.0 0							
x 5	.8 11	.7 15	.8 36	- .6 14	1. 07 5	.1 97	.4 76	.0 73	- .2 05	.6 3	.0 0						
x 6	- .5 14	.8 66	- .4 59	1. 31 0	2. 17 7	.0 46	2. 09 1	1. 76 2	1. 05 6	.3 3	.2 6	.0 00					
x 7	.3 42	.5 93	.7 87	- .3	- 1.	1. 35	- .0	- .1	- 1.	- .3	- .2	.3 24	.0 00				



**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_ komunikasi	karakteristik _tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan_adaptif	kinerja tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.423	.236	.262	.000	.000
kinerja tenaga_penjual	.187	.104	.116	.441	.000
x15	.173	.096	.107	.409	.927
x16	.153	.085	.095	.362	.821
x17	.187	.104	.116	.441	1.000
x12	.413	.230	.256	.976	.000
x13	.406	.226	.251	.959	.000
x14	.423	.236	.262	1.000	.000
x9	1.374	.000	.000	.000	.000
x10	1.459	.000	.000	.000	.000
x11	1.000	.000	.000	.000	.000
x4	.000	.860	.000	.000	.000
x5	.000	.911	.000	.000	.000
x6	.000	.690	.000	.000	.000
x7	.000	1.087	.000	.000	.000
x8	.000	1.000	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.789	.000	.000
x2	.000	.000	.771	.000	.000
x3	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_ _komunikasi	karakteristik_ tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan_adaptif	kinerja tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.365	.226	.334	.000	.000
kinerja tenaga_penjual	.145	.090	.133	.397	.000
x15	.107	.066	.097	.292	.735
x16	.101	.063	.093	.277	.699
x17	.123	.076	.112	.337	.849
x12	.284	.176	.260	.779	.000
x13	.276	.171	.253	.756	.000
x14	.288	.179	.264	.789	.000
x9	.776	.000	.000	.000	.000
x10	.874	.000	.000	.000	.000
x11	.644	.000	.000	.000	.000

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	penjualan_adaptif	kinerja_tenaga_penjual
x4	.000	.684	.000	.000	.000
x5	.000	.723	.000	.000	.000
x6	.000	.627	.000	.000	.000
x7	.000	.824	.000	.000	.000
x8	.000	.783	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.770	.000	.000
x2	.000	.000	.713	.000	.000
x3	.000	.000	.906	.000	.000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_komunikasi	karakteristik_tenaga_penjual	orientasi_belajar	penjualan_adaptif	kinerja_tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.423	.236	.262	.000	.000
kinerja_tenaga_penjual	.000	.000	.000	.441	.000
x15	.000	.000	.000	.000	.927
x16	.000	.000	.000	.000	.821
x17	.000	.000	.000	.000	1.000
x12	.000	.000	.000	.976	.000
x13	.000	.000	.000	.959	.000
x14	.000	.000	.000	1.000	.000
x9	1.374	.000	.000	.000	.000
x10	1.459	.000	.000	.000	.000
x11	1.000	.000	.000	.000	.000
x4	.000	.860	.000	.000	.000
x5	.000	.911	.000	.000	.000
x6	.000	.690	.000	.000	.000
x7	.000	1.087	.000	.000	.000
x8	.000	1.000	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.789	.000	.000
x2	.000	.000	.771	.000	.000
x3	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_ komunikasi	karakteristik _tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan_ adaptif	kinerja tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.365	.226	.334	.000	.000
kinerja tenaga_penjual	.000	.000	.000	.397	.000
x15	.000	.000	.000	.000	.735
x16	.000	.000	.000	.000	.699
x17	.000	.000	.000	.000	.849
x12	.000	.000	.000	.779	.000
x13	.000	.000	.000	.756	.000
x14	.000	.000	.000	.789	.000
x9	.776	.000	.000	.000	.000
x10	.874	.000	.000	.000	.000
x11	.644	.000	.000	.000	.000
x4	.000	.684	.000	.000	.000
x5	.000	.723	.000	.000	.000
x6	.000	.627	.000	.000	.000
x7	.000	.824	.000	.000	.000
x8	.000	.783	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.770	.000	.000
x2	.000	.000	.713	.000	.000
x3	.000	.000	.906	.000	.000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_ komunikasi	karakteristik _tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan_ adaptif	kinerja tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.000	.000	.000	.000	.000
kinerja tenaga_penjual	.187	.104	.116	.000	.000
x15	.173	.096	.107	.409	.000
x16	.153	.085	.095	.362	.000
x17	.187	.104	.116	.441	.000
x12	.413	.230	.256	.000	.000
x13	.406	.226	.251	.000	.000
x14	.423	.236	.262	.000	.000
x9	.000	.000	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000	.000

	kemampuan_ komunikasi	karakteristik _tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan _adaptif	kinerja tenaga_penjual
x4	.000	.000	.000	.000	.000
x5	.000	.000	.000	.000	.000
x6	.000	.000	.000	.000	.000
x7	.000	.000	.000	.000	.000
x8	.000	.000	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.000	.000	.000
x2	.000	.000	.000	.000	.000
x3	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	kemampuan_ _komunikasi	karakteristik _tenaga penjual	orientasi belajar	penjualan _adaptif	kinerja tenaga_penjual
penjualan_adaptif	.000	.000	.000	.000	.000
kinerja tenaga_penjual	.145	.090	.133	.000	.000
x15	.107	.066	.097	.292	.000
x16	.101	.063	.093	.277	.000
x17	.123	.076	.112	.337	.000
x12	.284	.176	.260	.000	.000
x13	.276	.171	.253	.000	.000
x14	.288	.179	.264	.000	.000
x9	.000	.000	.000	.000	.000
x10	.000	.000	.000	.000	.000
x11	.000	.000	.000	.000	.000
x4	.000	.000	.000	.000	.000
x5	.000	.000	.000	.000	.000
x6	.000	.000	.000	.000	.000
x7	.000	.000	.000	.000	.000
x8	.000	.000	.000	.000	.000
x1	.000	.000	.000	.000	.000
x2	.000	.000	.000	.000	.000
x3	.000	.000	.000	.000	.000

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	3.000	10.000	-.530	-2.250	.156	.332
x16	3.000	10.000	-.367	-1.558	.110	.234
x17	3.000	10.000	-.290	-1.229	.145	.307
x12	3.000	10.000	-.530	-2.248	-.145	-.307
x13	3.000	9.000	-.397	-1.686	-.273	-.578
x14	3.000	10.000	-.220	-.934	.103	.219
x9	3.000	10.000	-.525	-2.227	-.424	-.899
x10	3.000	10.000	-.397	-1.685	-.665	-1.410
x11	4.000	10.000	-.406	-1.722	-.475	-1.007
x4	4.000	10.000	-.523	-2.218	.056	.120
x5	4.000	10.000	-.315	-1.338	-.401	-.851
x6	5.000	10.000	-.425	-1.803	-.169	-.359
x7	4.000	10.000	-.446	-1.891	.116	.247
x8	3.000	10.000	-.483	-2.048	.408	.865
x1	4.000	10.000	-.485	-2.056	-.140	-.297
x2	4.000	10.000	-.265	-1.123	-.584	-1.239
x3	3.000	10.000	-.343	-1.454	-.496	-1.052
Multivariate					10.432	2.133

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	30.928	.020	.892
64	29.931	.027	.789
30	29.647	.029	.609
55	29.144	.033	.484
27	28.882	.036	.341
59	28.628	.038	.230
61	28.519	.039	.133
62	28.113	.044	.100
29	27.457	.052	.107
92	26.410	.067	.191
58	26.372	.068	.117
51	25.241	.089	.258
31	25.113	.092	.195
8	24.665	.102	.215
5	24.538	.106	.165
13	24.200	.114	.167

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
66	23.759	.126	.199
94	23.314	.139	.242
39	22.962	.150	.266
63	22.516	.166	.330
23	22.258	.175	.334
68	21.871	.190	.393
101	21.512	.204	.449
60	21.071	.223	.546
90	21.000	.226	.486
65	20.966	.228	.411
103	20.647	.242	.465
104	20.161	.266	.600
9	19.970	.276	.603
85	19.911	.279	.546
84	19.903	.279	.464
37	19.510	.300	.570
50	19.350	.309	.565
35	19.219	.316	.547
47	19.101	.323	.524
38	19.077	.324	.455
52	18.965	.331	.431
106	18.702	.346	.484
79	18.701	.346	.405
88	18.332	.368	.517
54	18.064	.385	.580
78	18.034	.387	.518
100	17.942	.393	.489
105	17.912	.394	.427
4	17.822	.400	.398
74	17.763	.404	.355
57	17.678	.409	.326
107	17.402	.427	.396
69	17.319	.433	.366
75	17.175	.443	.370
49	17.027	.453	.376
80	17.007	.454	.315
70	16.550	.485	.492
99	16.323	.501	.547
11	16.279	.504	.496
83	15.936	.528	.619
45	15.888	.532	.572



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	15.878	.532	.501
18	15.862	.534	.434
86	15.818	.537	.385
93	15.657	.548	.403
2	15.649	.549	.335
10	15.640	.549	.271
71	15.311	.573	.379
82	15.266	.576	.331
97	15.174	.583	.312
24	15.158	.584	.253
76	15.151	.585	.198
91	14.780	.611	.315
3	14.656	.620	.311
33	14.634	.622	.255
19	14.463	.634	.275
12	14.284	.647	.300
87	14.276	.647	.238
56	14.073	.662	.272
16	14.066	.662	.211
28	13.854	.677	.248
48	13.728	.686	.244
96	13.629	.693	.226
44	13.621	.694	.170
108	13.433	.707	.190
22	13.391	.710	.151
95	13.125	.728	.201
36	12.642	.760	.379
102	12.558	.765	.343
73	12.532	.767	.276
42	12.402	.775	.265
89	12.279	.783	.250
26	12.099	.794	.262
15	11.947	.803	.258
53	11.913	.805	.198
81	11.839	.810	.161
40	11.774	.814	.124
43	11.773	.814	.078
6	11.602	.824	.076
17	11.593	.824	.045
7	11.540	.827	.028
77	11.346	.838	.028

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
32	11.191	.846	.023
46	10.738	.870	.049

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	128.896	112	.131	1.151
Saturated model	153	.000	0		
Independence model	17	866.366	136	.000	6.370

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.159	.883	.840	.646
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.615	.418	.345	.371

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.851	.819	.978	.972	.977
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.824	.701	.804
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	16.896	.000	49.173
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	730.366	641.119	827.097

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.205	.158	.000	.460
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.097	6.826	5.992	7.730

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.038	.000	.064	.753
Independence model	.224	.210	.238	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	210.896	227.480	320.863	361.863
Saturated model	306.000	367.888	716.366	869.366
Independence model	900.366	907.242	945.962	962.962

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.971	1.813	2.273	2.126
Saturated model	2.860	2.860	2.860	3.438
Independence model	8.415	7.581	9.319	8.479

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	115	125
Independence model	21	22

**Sample Moments (Group number 1)**

**Sample Covariances (Group number 1)**

	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
x 1 5	2. 54 3																
x 1 6	1. 25 6	2. 21 0															
x 1 7	1. 46 2	1. 32 0	2. 22 3														
x 1 2	.3 84	.1 37	.4 59	2. 03 4													
x 1 3	.7 47	.3 95	.6 48	1. 27 9	2. 08 3												
x 1 4	.4 87	.3 91	.6 39	1. 24 1	1. 21 9	2. 07 9											
x 9	.1 79	.3 36	.4 60	.6 78	.7 23	.7 32	3. 02 7										
x 1 0	.3 81	.3 10	.5 09	.7 97	.7 80	.7 05	1. 92 6	2. 68 7									
x 1 1	.2 24	.4 62	.3 35	.4 74	.3 92	.4 39	1. 35 5	1. 40 6	2. 32 4								
x 4	.6 01	.6 26	.4 55	.5 33	.4 16	.4 26	.2 01	.0 37	.0 85	1. 89 0							
x 5	.3 35	.2 86	.3 42	.2 70	.1 72	.4 37	.1 77	.0 87	.0 07	1. 06 4	1. 89 6						
x 6	.0 28	.2 59	.0 53	.0 74	- 0 81	.2 94	- 3 73	- 2 82	- 1 50	.7 66	.7 04	1. 44 7					
x 7	.2 71	.2 95	.3 74	.3 84	.2 02	.7 56	.0 73	.0 48	- 1 65	1. 03 1	1. 13 3	.9 56	2. 07 7				



	x1 5	x1 6	x1 7	x1 2	x1 3	x1 4	x9	x1 0	x1 1	x4	x5	x6	x7	x8	x1	x2	x3
							0										
x 1 0	.1 46	.1 27	.2 08	.3 41	.3 30	.2 98	.6 75	1. 00									
x 1 1	.0 92	.2 04	.1 48	.2 18	.1 78	.2 00	.5 11	.5 63	1. 00								
x 4	.2 74	.3 06	.2 22	.2 72	.2 10	.2 15	.0 84	.0 16	.0 41	1. 00							
x 5	.1 53	.1 40	.1 67	.1 37	.0 86	.2 20	.0 74	.0 38	.0 03	.5 62	1. 00						
x 6	.0 14	.1 45	.0 30	.0 43	- 47	.1 70	- 78	- 43	- 82	.4 63	.4 25	1. 00					
x 7	.1 18	.1 38	.1 74	.1 87	.0 97	.3 64	.0 29	.0 20	- 75	.5 21	.5 71	.5 51	1. 00				
x 8	.2 58	.2 10	.2 80	.2 67	.1 28	.3 17	.1 31	.1 53	.0 61	.5 16	.5 67	.4 79	.6 60	1. 00			
x 1	.1 64	- 94	.1 59	.3 96	.2 61	.3 64	.1 60	.2 10	.0 94	.1 63	.2 25	- 43	.2 32	.1 95	1. 00		
x 2	.2 06	.0 21	.1 44	.2 53	.2 55	.2 70	.0 79	.1 90	.1 03	.1 08	.2 11	- 01	.2 97	.1 83	.5 42	1. 00	
x 3	.1 35	- 45	.1 83	.3 40	.2 99	.4 06	.2 12	.2 34	.1 10	.1 52	.2 84	- 01	.3 20	.2 01	.6 95	.6 51	1. 00

Condition number = 21.687

Eigenvalues

4.838 2.719 2.025 1.519 1.183 .646 .599 .517 .500 .418 .405 .343 .309 .272 .256 .228 .223