

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

**(Studi Kasus Pada Bank ABN AMRO di Semarang )**



**TESIS**

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

**Oleh :  
Dorkas Theresia Tiatira  
NIM C4A004143**

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



## *Sertifikat*

Saya, Dorkas Theresia Tiatira yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Dorkas Theresia Tiatira

15 Maret 2006

## **PENGESAHAN TESIS**

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

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

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof.Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Drs. H. Susilo Toto R., MT

Semarang  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **KATA PENGANTAR**

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

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

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

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

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

Semarang, Ferbruari 2006

Dorkas Theresia Tiatira

## ABSTRAKSI

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

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

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

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

## ABSTRACT

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

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

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

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

## DAFTAR ISI

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



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

### BAB III METODA PENELITIAN

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

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

## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Deskripsi

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

### 4.2. Analisis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

66

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

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

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

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

## DAFTAR GAMBAR

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

## **DAFTAR LAMPIRAN**

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

## DAFTAR TABEL

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



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

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **1.2 Perumusan Masalah**

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

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

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

## **1.3 Tujuan dan Manfaat**

### **1.3.1 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

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



### **1.3.2 Manfaat**

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

## BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1 Konsep-konsep Rujukan

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

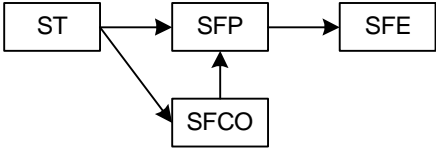
**Tabel 2.1**  
**Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness**

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

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

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

**Tabel 2.2**  
**The Effect of Sales Training on Sales Force Activity**

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

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

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

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

## 2.2 Telaah Pustaka

### 2.2.1 Kinerja Tenaga Penjualan

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

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

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

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

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

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

### **2.2.2 Sistem Kontrol**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

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

### **2.2.3 Sales Training**

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

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

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



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

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

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

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

#### **2.2.4 Efektivitas Penjualan**

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

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

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

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

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

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

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

### **2.3 Hipotesis**

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

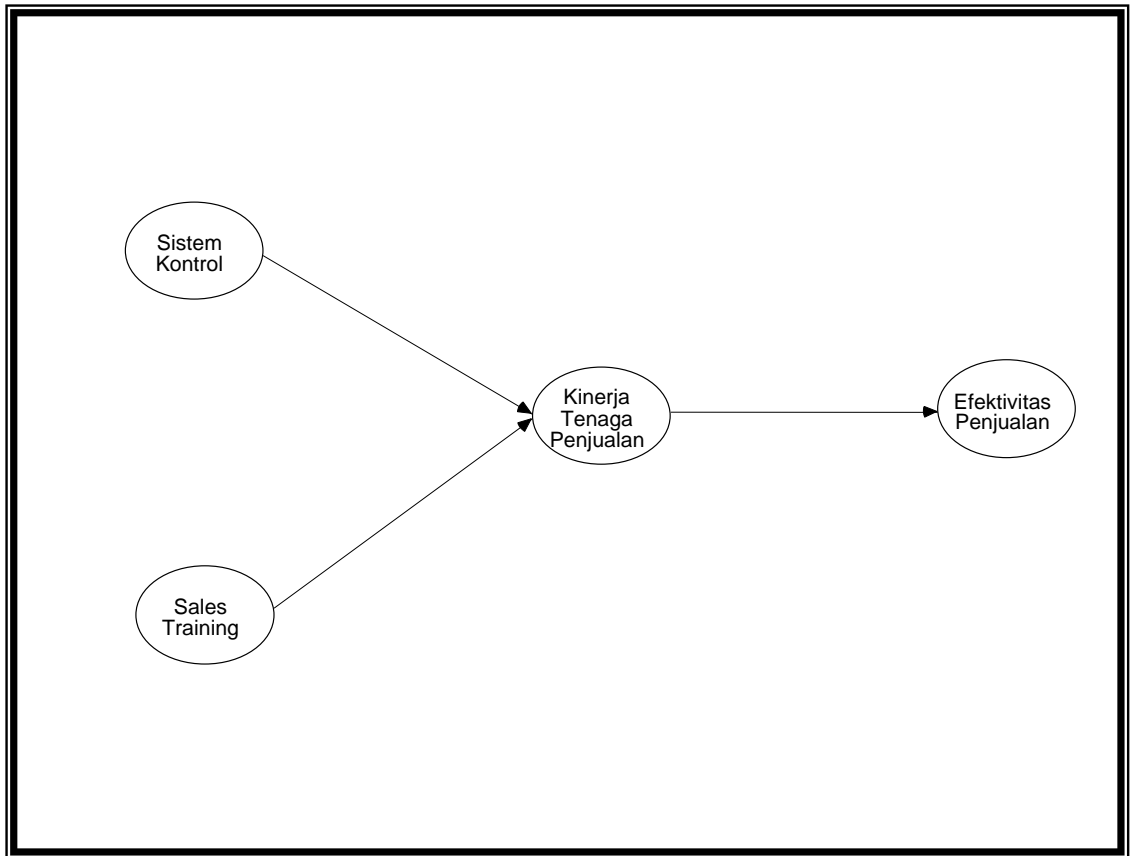
H2 : Semakin baik *sales training* maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

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

### **2.4 Kerangka Pikir Teoritis**

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

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



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

## 2.5 DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

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

**Tabel 2.5**  
**Indikator dari Variabel Penelitian**

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

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

## **BAB III METODA PENELITIAN**

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

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

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

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

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

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

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

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



### **3.2.2 Sampel**

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

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

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

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

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

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau setuju :

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

### 3.4 Teknik Analisis Data

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

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

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

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

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

b. *Regression Weight*

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

Menurut Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan pemodelan SEM atau *Structural Equation Model*. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

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

#### **3.4.1 Pengembangan model berdasarkan teori**

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

#### **3.4.2 Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas**

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

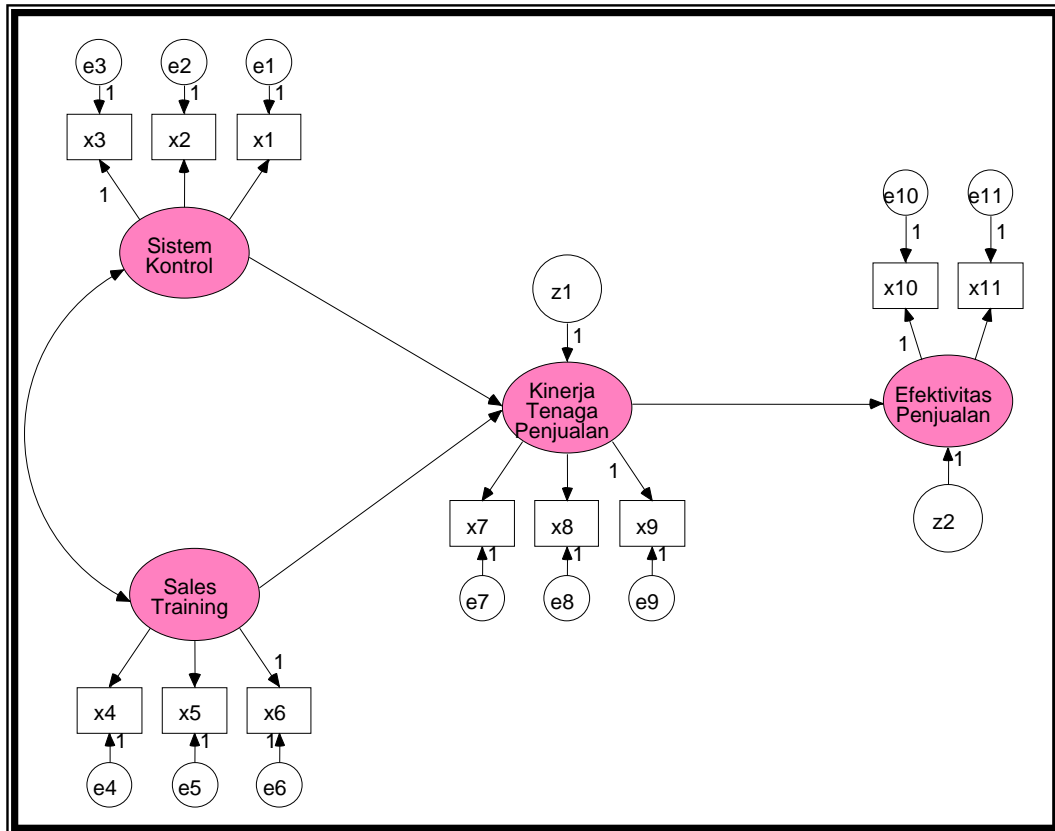
hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

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

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

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

**Gambar 3.1**  
**Diagram Alur Penelitian Model**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

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

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

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

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

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

#### **3.4.4 Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun**

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

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

#### **3.4.5 Menilai problem identifikasi**

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

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

#### **3.4.6 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

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

a) Normalitas dan Linearitas

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

b) *Outliers*

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



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

c) *Multicollinearity* dan *Singularity*

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

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

**1) Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

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

- *Chi-square Statistic*

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

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

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

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

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

- *Adjusted Goodnessof-fit Index* (AGFI)

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

- CMIN/DF

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

- *Tucker Lewis Index (TLI)*

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

- *Comparative Fit Index (CFI)*

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

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

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

<b>Goodness of fit Index</b>	<b>Cut of Value</b>
Chi square	Diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand, 2000

## 2) Uji Reliabilitas

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

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

#### **3.4.7 Interpretasi dan modifikasi model**

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

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

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

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

#### **4.1 Deskripsi Sampel**

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

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

**Tabel 4.1**  
*Descriptive Statistic*

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

Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

## **4.2 Analisis Kualitatif**

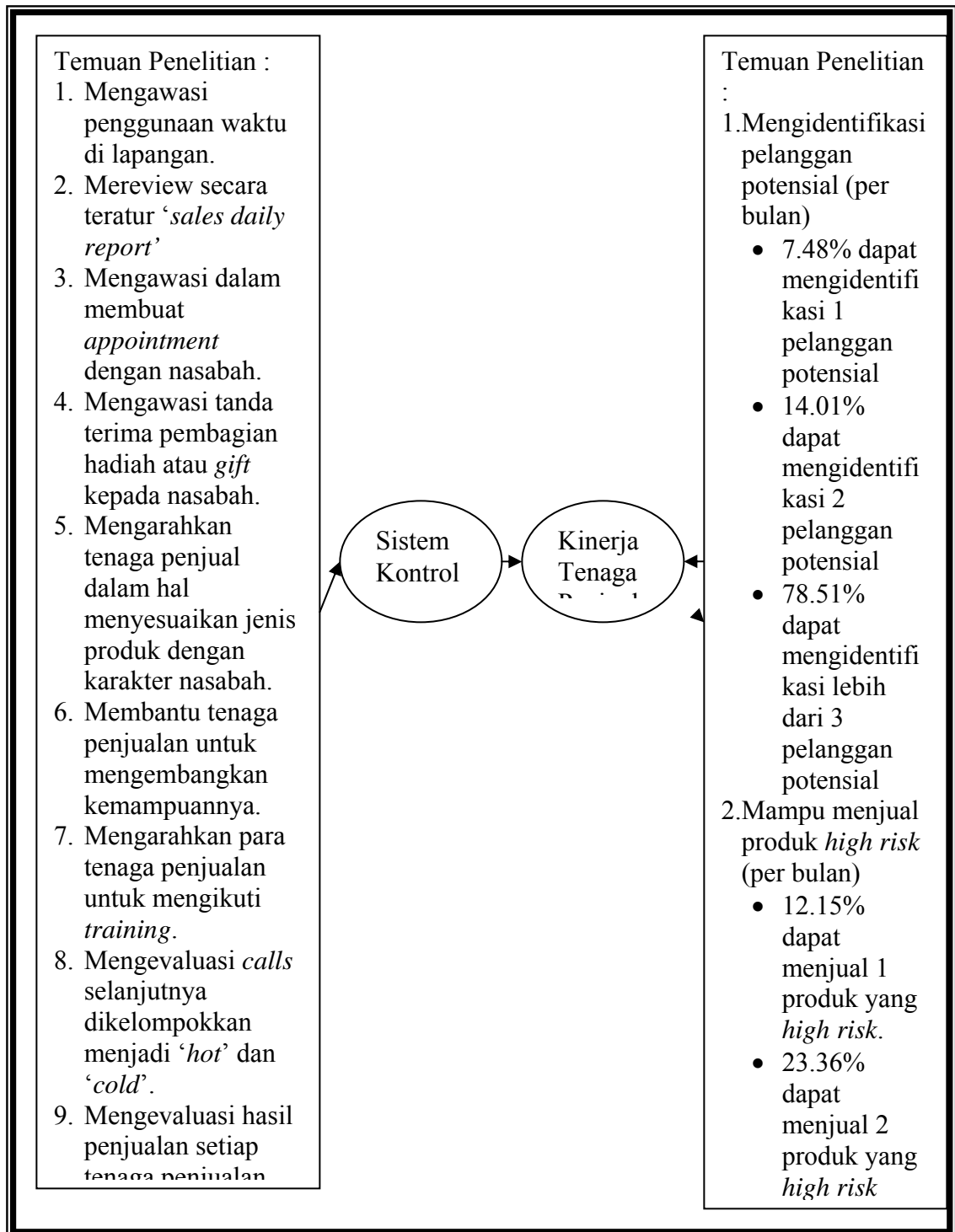
Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 2.5 pada Bab II. Berikut akan dibahas jawaban-jawaban dari pertanyaan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

#### **4.2.1 Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan**

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



**Gambar 4.1**  
**Analisa Kualitatif Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

**Temuan Penelitian :**

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

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

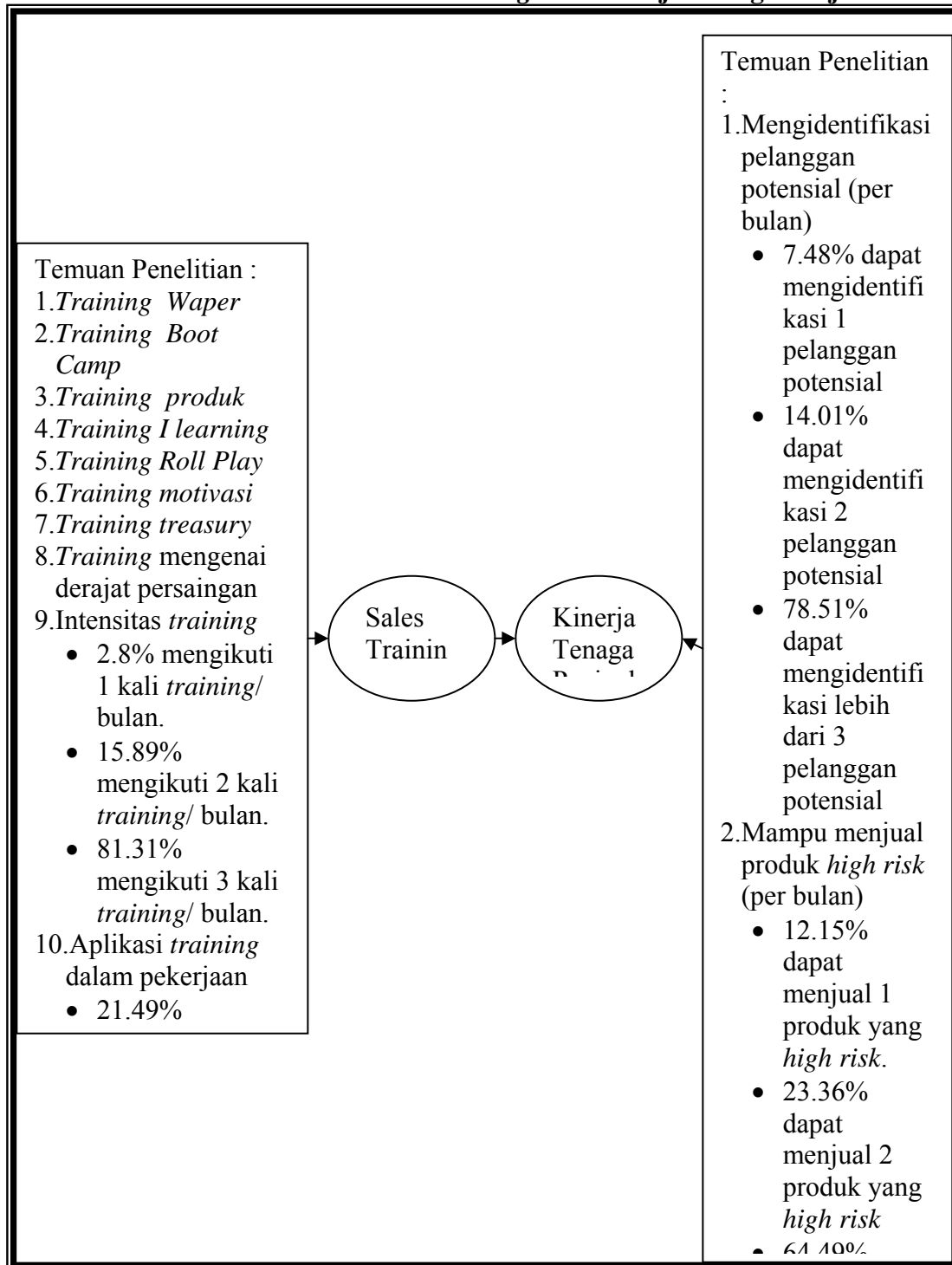
mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

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

#### **4.2.2 *Sales Training* dan Kinerja Tenaga Penjualan**

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

**Gambar 4.2**  
**Analisa Kualitatif Sales Training dan Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

**Temuan Penelitian :**

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

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

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



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

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

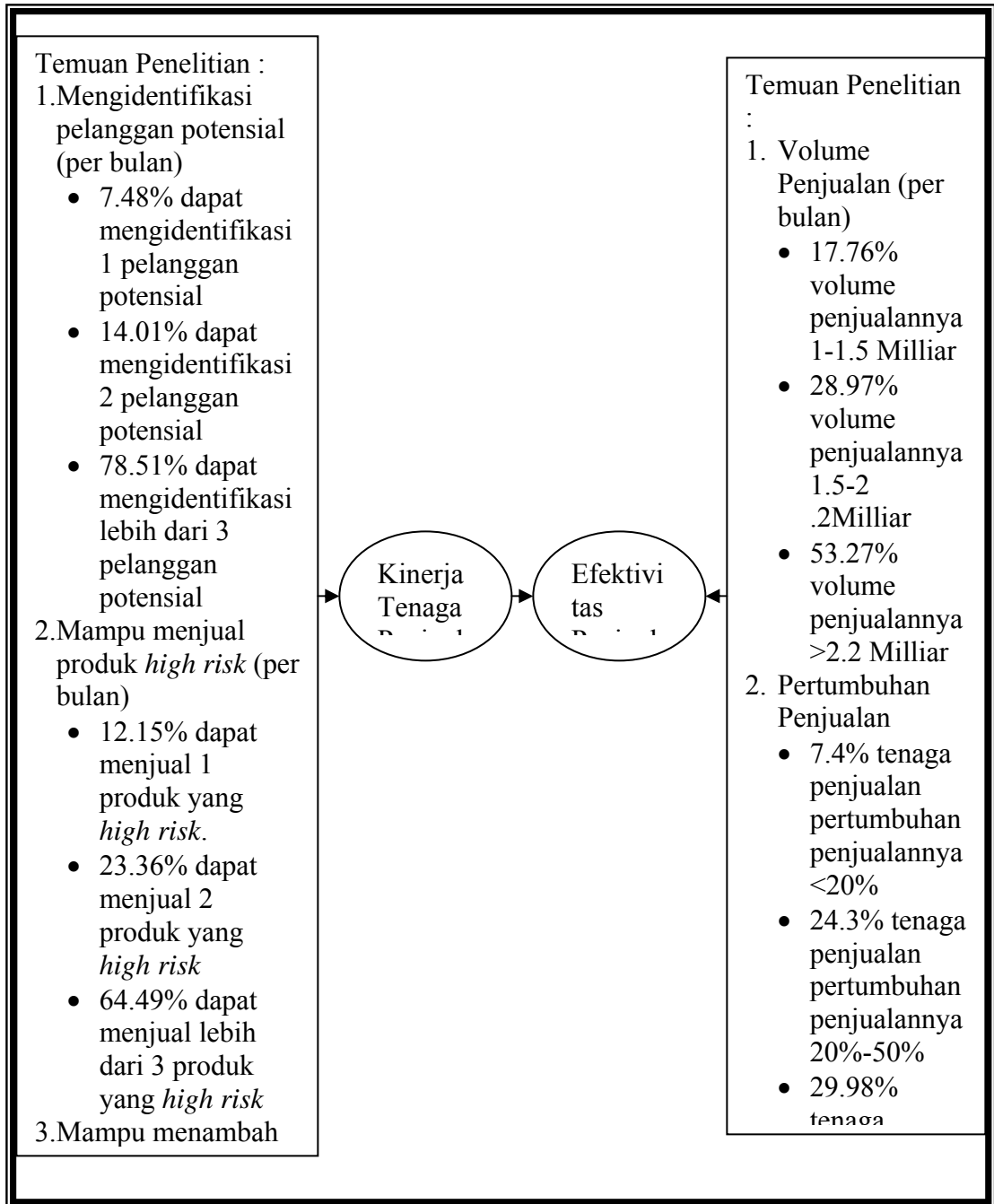
mengenai derajat persaingan, penelitian ini menunjukkan bahwa 78.51% tenaga penjualan dapat mengidentifikasi pelanggan potensial, 64.49% tenaga penjualan dapat menjual lebih dari 3 produk yang *high risk*, dan 70.1% tenaga penjualan dapat menambah lebih dari 3 nasabah setiap bulannya.

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

#### **4.2.3 Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan**

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

**Gambar 4.3**  
**Analisa Kualitatif Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan**



Sumber : Data penelitian yang diolah (2006)

**Temuan Penelitian :**

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

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

#### **4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

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

##### **4.3.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

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

##### **4.3.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)**

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

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

#### **4.3.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

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

#### **4.3.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

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

**Tabel 4.2**  
*Sample Covariances - Estimates*

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

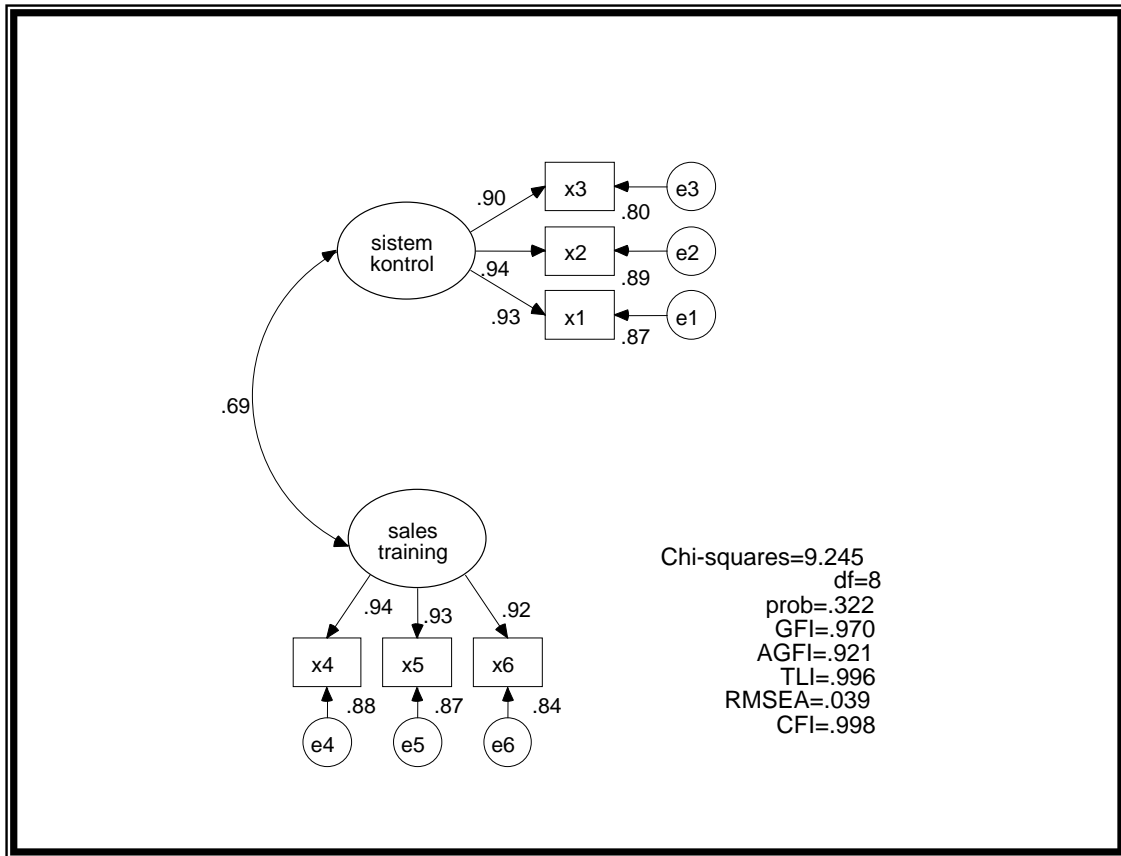
Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *Structural Equation Model* melalui analisis *Full Model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan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

#### **4.3.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**

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



**Gambar 4.4**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen**



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	9.245 df=8( $\leq 15.507$ )	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.322	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.061	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.970	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.921	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.996	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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

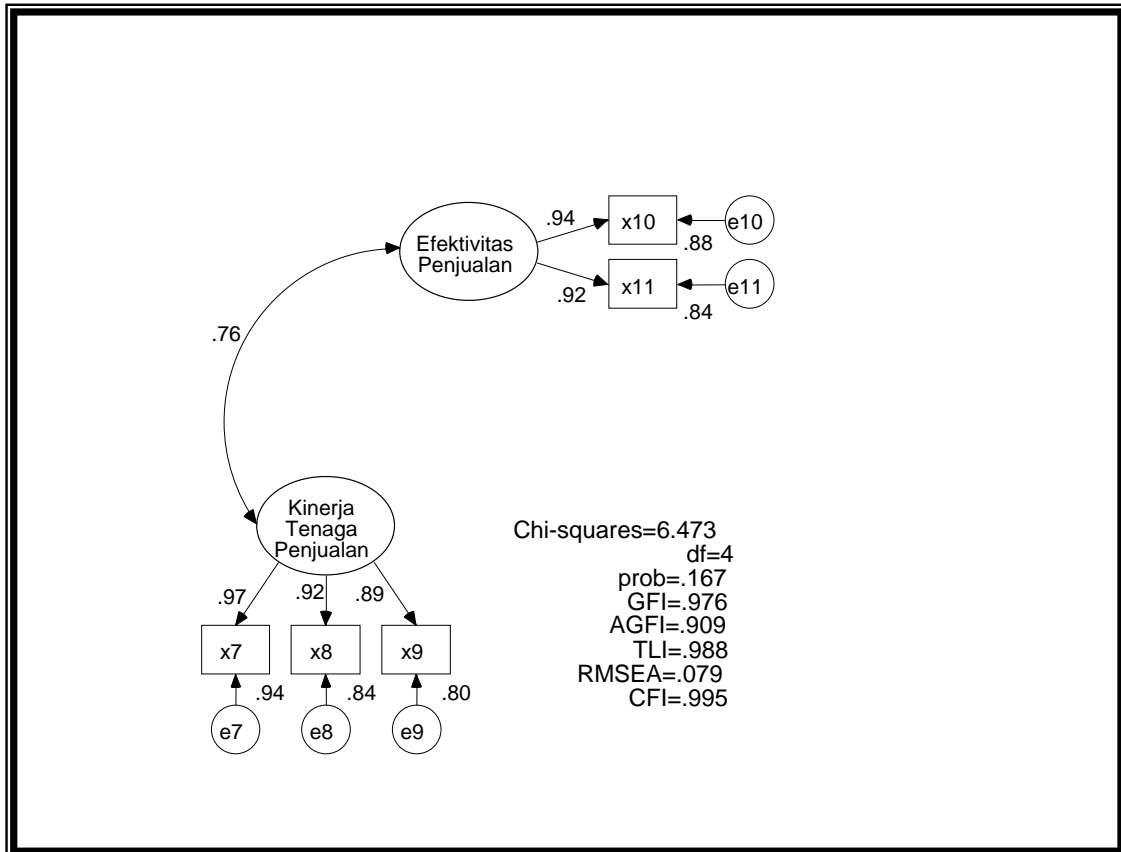
variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

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

#### **4.3.4.2 *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

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

**Gambar 4.5**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstrukt Endogen**



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	6.473 df=4( $\leq 9.49$ )	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.167	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.079	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.976	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.909	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.988	Baik

CFI	$\geq 0.95$	0.995	Baik
-----	-------------	-------	------

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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

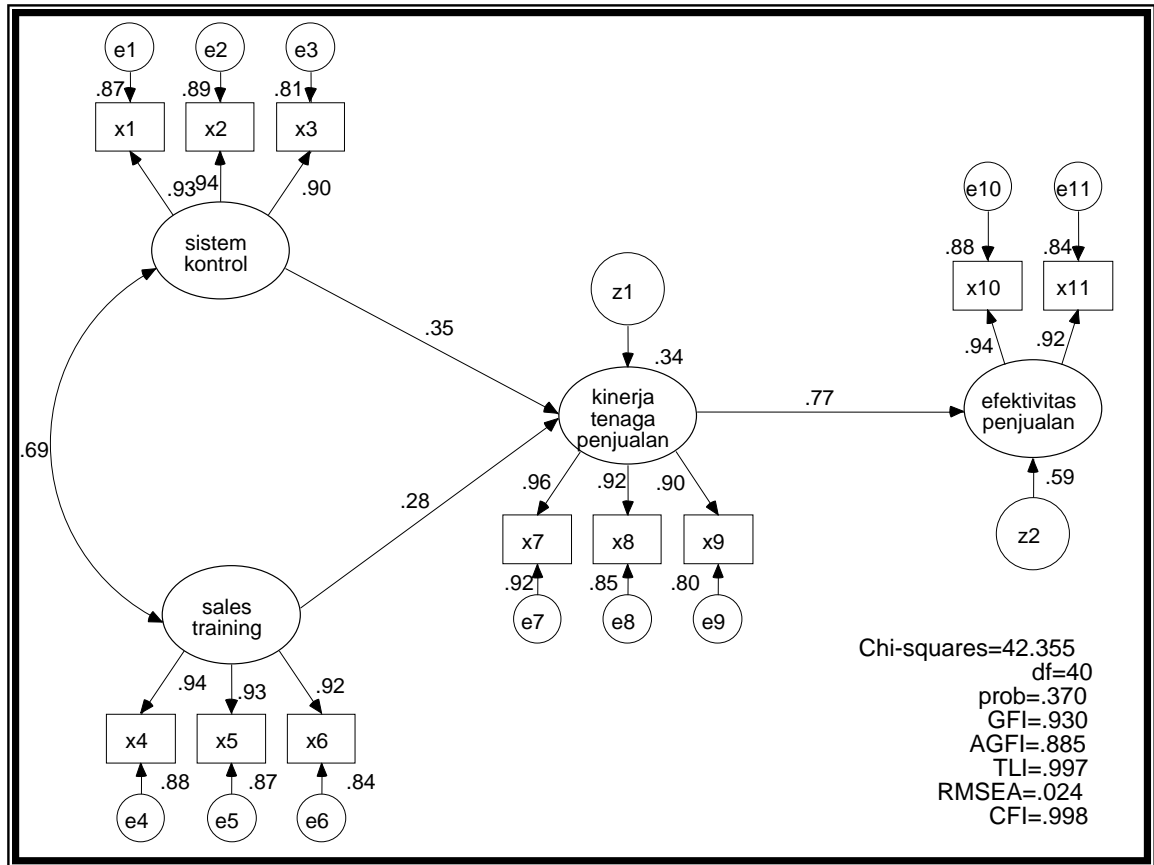
variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

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

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

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

**Gambar 4.6**  
*Structural Equation Model*



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

**Keterangan:**

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

**Tabel 4.7**  
***Regression Weights Structural Equation Model***

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)



**Tabel 4.8**  
**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model***

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	42.355 df=40( $\leq 55.758$ )	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.370	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.024	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.930	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.885	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.997	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

#### **4.3.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

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

#### **4.3.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

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

##### **4.3.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **4.3.6.1.1 Ukuran Sampel**

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

###### **4.3.6.1.2 *Outlier***

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

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

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

#### **4.3.6.1.2.1 *Outlier Univariate***

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

**Tabel 4.9**  
***Descriptive Statistics***

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

#### **4.3.6.1.2.2 *Outlier Multivariate***

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

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

#### **4.3.6.1.3 Uji Normalitas Data**

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

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

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

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

**Tabel 4.10**  
*Assessment of Normality*

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

#### **4.3.6.1.4 Evaluasi atas *Multikolinearitas* dan *Singularitas***

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

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

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

#### **4.3.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

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

**Tabel 4.11**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index***

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ – Chi-square	Diharapkan kecil	42.355 df=40( $\leq 55.758$ )	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.370	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.024	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.930	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.885	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.997	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

#### **4.3.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

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

**Tabel 4.12**  
*Standardized Residual Covariances*



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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

#### 4.4 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

##### 4.4.1 Uji Reliabilitas

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

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

**Keterangan:**

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

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

**Hasil standard loading data:**

Sistem kontrol =  $0.90 + 0.94 + 0.93 = 2.77$

*Sales Training* =  $0.92 + 0.94 + 0.93 = 2.79$

Kinerja Tenaga Penjualan =  $0.96 + 0.92 + 0.90 = 2.78$

Efektivitas Penjualan =  $0.94 + 0.92 = 1.86$

**Hasil measurement error data:**

Sistem kontrol =  $0.19 + 0.11 + 0.13 = 0.43$

*Sales Training* =  $0.12 + 0.13 + 0.16 = 0.41$

Kinerja Tenaga Penjualan =  $0.12 + 0.15 + 0.20 = 0.47$

Efektivitas Penjualan =  $0.12 + 0.16 = 0.28$

**Perhitungan reliabilitas data:**

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

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

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

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

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

#### 4.4.2 Variance Extract

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

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

**Keterangan:**

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

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

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

**Perhitungan *variance extract* data:**

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

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

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

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

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

Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

**4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

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

**Tabel 4.13**  
*Estimasi Parameter Regression Weights*

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

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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

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

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

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

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

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

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Ringkasan Penelitian**

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

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

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

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

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

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

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



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

## **5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

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

### **5.2.1 Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol dengan Kinerja Tenaga Penjualan**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **5.2.3 Hubungan antara Variabel Kinerja Tenaga Penjualan dengan Efektivitas Penjualan**

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

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

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

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

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

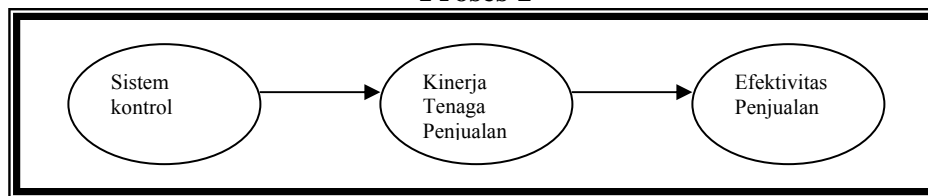
### **5.3 Kesimpulan terhadap Masalah Penelitian**

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

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

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

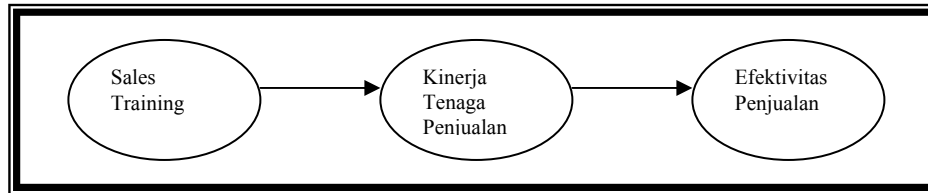
**Gambar 5.1**  
**Proses 1**



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

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

**Gambar 5.2**  
**Proses 2**



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

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

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan membagikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting sebagai berikut.

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

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

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

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



**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

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

Sumber : Jurnal yang relevan terhadap penelitian ini

## 5.5 Implikasi Manajerial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Manajerial**

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

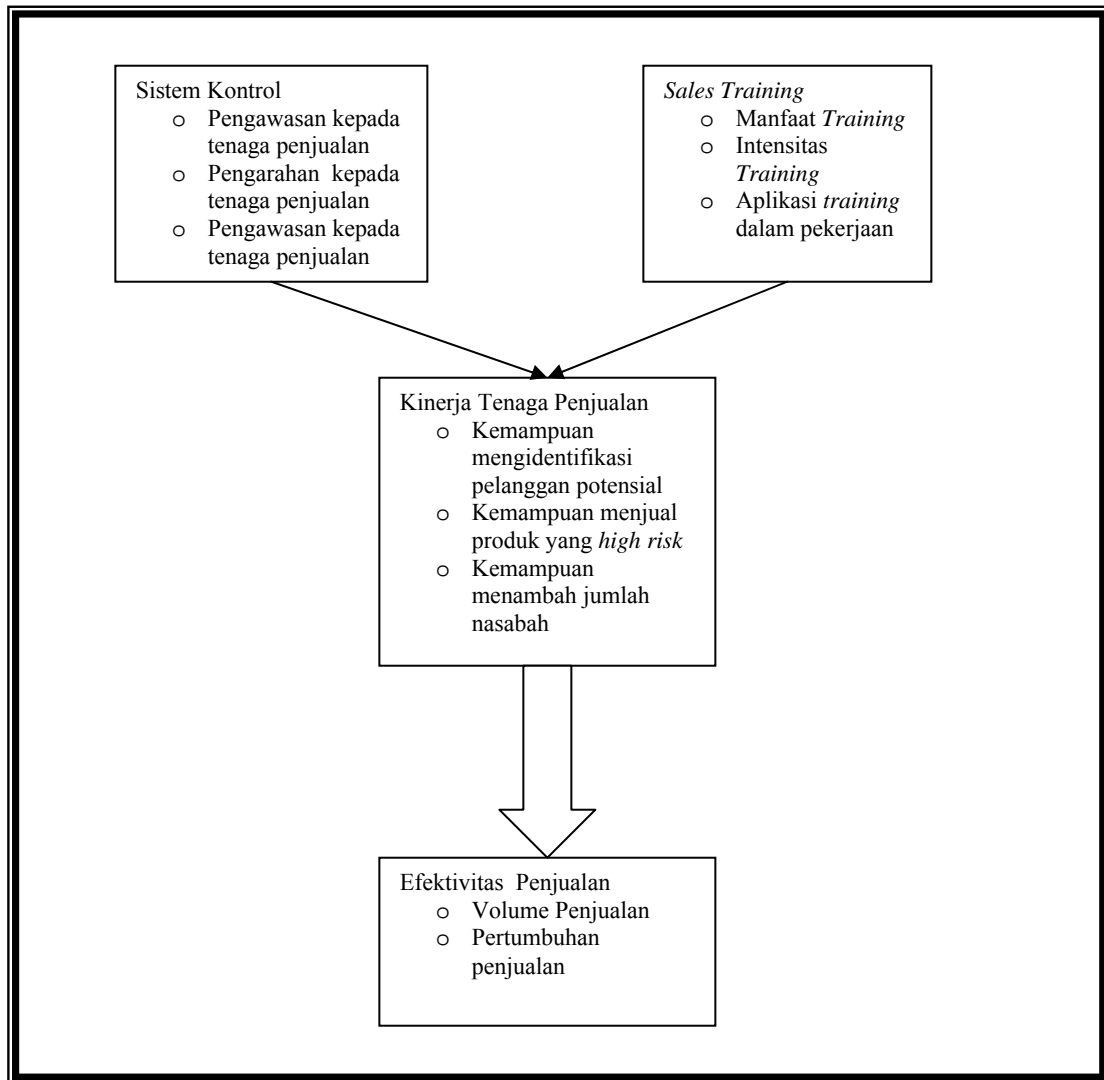
		<b><u>Kemampuan menambah jumlah nasabah</u></b> : Dengan adanya sistem kontrol dan <i>training</i> diharapkan dapat meningkatkan kemampuan para tenaga penjualan dalam menambah jumlah nasabah.
--	--	--

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

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



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



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

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

## **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

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

## DAFTAR REFERENSI

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

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

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

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

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







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

2. Anda sering mengikuti training yang diadakan perusahaan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

### III. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

1. Anda mampu mengidentifikasi pelanggan potensial.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

2. Anda mampu menjual produk yang beresiko tinggi.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

#### IV. Variabel Efektivitas Penjualan

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa volume penjualan anda sebulan?.....

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

## Lampiran 2 : Data Responden

### DATA RESPONDEN

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

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

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



**Daftar Pertanyaan Responden**  
**Analisis Pengaruh Sistem Kontrol dan Sales Training terhadap**  
**Kinerja Tenaga Penjualan untuk Meningkatkan Efektivitas**  
**Penjualan**  
**(Studi Kasus Pada Bank ABN AMRO di Semarang )**

---

**B. Data dari responden**

Nama Responden : (Boleh diisi/boleh tidak).....

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Usia Anda Sekarang : Th.

Lamanya Jadi Karyawan : Th.

---

**B. Sikap atau Tanggapan terhadap Atribut**

Silahkan Saudara/Saudari mengisi pada tempat yang tersedia dan memberikan tanda (✓) pada salah satu angka jawaban 1 -10 sesuai dengan bobot penilaian Anda.

**J. Variabel Sistem Kontrol**

4. Manajer selalu memonitor pekerjaan anda.

Tidak Selalu

Selalu Memonitor

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

Berapa kali manager memonitor pekerjaan anda dalam sebulan?.....

5. Manajer selalu mengarahkan anda dalam melakukan pekerjaan.

Tidak Selalu

Selalu Mengarahkan

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

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

6. Manajer selalu mengevaluasi anda dalam menawarkan produk.

Tidak Selalu

Selalu Menilai

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

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

#### IV. Variabel Sales Training

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

4. Anda sering mengikuti training yang diadakan perusahaan.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

3. Waktu pelaksanaan training tepat sesuai dengan kebutuhan saya.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

## V. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

4. Saya mampu mengidentifikasi pelanggan potensial.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

### V. Variabel Efektivitas Penjualan

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

4. Saya mampu meningkatkan kepuasan nasabah.

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

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

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

Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Berapa keuntungan dalam sebulan?.....

## Lampiran 3 : Hasil Komputasi SEM dengan AMOS 4.01

EKSOGEN

Wednesday, March 08, 2006

10:25:50

Amos  
by James L. Arbuckle  
Version 4.01

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

\*\*\*\*\*

Title

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

Your model contains the following variables

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

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

Summary of Parameters

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

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

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

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

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

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



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

Sample size: 101

Sample Covariances

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

Eigenvalues of Sample Covariances

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

Condition number of Sample Covariances = 4.318033e+001

Sample Correlations

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

Eigenvalues of Sample Correlations

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

Condition number of Sample Correlations = 4.118322e+001

Determinant of sample covariance matrix = 1.1335e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

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

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

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

Minimum was achieved

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

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: Label	Estimate	S.E.	C.R.	
x3 <----- sistem_kontrol	1.000			
x2 <----- sistem_kontrol	1.122	0.072	15.591	par-
1				
x1 <----- sistem_kontrol	1.031	0.068	15.059	par-
2				
x6 <----- sales_training	1.000			
x5 <----- sales_training	1.082	0.067	16.208	par-
3				
x4 <----- sales_training	1.041	0.064	16.355	par-
4				

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

```

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

```

```

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

```

```

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

```

```

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

```

```

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

```

Implied (for all variables) Covariances

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

Implied (for all variables) Correlations

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

Implied Covariances

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

Implied Correlations

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

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

Residual Covariances

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

Standardized Residual Covariances

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

Factor Score Weights

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

Total Effects

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

Standardized Total Effects

	sales_tr	sistem_k
x4	0.939	0.000

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

Direct Effects

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

Standardized Direct Effects

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

Indirect Effects

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

Standardized Indirect Effects

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





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

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

Critical Ratios for Differences between Parameters

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

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

Summary of models

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Execution time summary:

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

ENDOGEN  
10:23:08

Wednesday, March 08, 2006

Amos  
by James L. Arbuckle  
Version 4.01

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

\*\*\*\*\*

Title

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

Your model contains the following variables

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

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

Summary of Parameters

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

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

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

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

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

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

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

Sample size: 101

Sample Covariances

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

Eigenvalues of Sample Covariances

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

Condition number of Sample Covariances = 4.414087e+001

Sample Correlations

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

Eigenvalues of Sample Correlations

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

Condition number of Sample Correlations = 4.498436e+001

Determinant of sample covariance matrix = 1.5398e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 15

Number of distinct parameters to be estimated: 11

Degrees of freedom: 4

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



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

Minimum was achieved

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

Maximum Likelihood Estimates

-----

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

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

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

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

Kinerja\_Tenaga\_P <> Efektivitas\_Penj 0.760

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

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

Implied (for all variables) Covariances

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

Implied (for all variables) Correlations

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

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

Implied Covariances

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

Implied Correlations

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

Residual Covariances

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

Standardized Residual Covariances

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

Factor Score Weights

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

Total Effects

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

Standardized Total Effects

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

Direct Effects

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

Standardized Direct Effects

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

Indirect Effects

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

Standardized Indirect Effects

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

Modification Indices

-----

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

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

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

Variance-covariance Matrix of Estimates

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

	par-8	par-9	par-10	par-11
	-----	-----	-----	-----
par-8	0.0195			
par-9	-0.0058	0.0158		
par-10	0.0025	-0.0031	0.0518	
par-11	-0.0027	0.0033	-0.0407	0.0662

Correlations of Estimates

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

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

Critical Ratios for Differences between Parameters

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

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

Summary of models

-----

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Execution time summary:

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



fullmodel

Wednesday, March 08, 2006

10:23:00

Amos  
by James L. Arbuckle  
Version 4.01

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

\*\*\*\*\*

Title

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

Your model contains the following variables

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

z2 unobserved exogenous  
z1 unobserved exogenous

Number of variables in your model: 28  
Number of observed variables: 11  
Number of unobserved variables: 17  
Number of exogenous variables: 15  
Number of endogenous variables: 13

Summary of Parameters

Total		Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	
---		-----	-----	-----	-----	-----	--
17	Fixed:	17	0	0	0	0	
0	Labeled:	0	0	0	0	0	
26	Unlabeled:	10	1	15	0	0	
---		-----	-----	-----	-----	-----	--
43	Total:	27	1	15	0	0	

NOTE:  
The model is recursive.

Assessment of normality

c.r.		min	max	skew	c.r.	kurtosis	
----		-----	-----	-----	-----	-----	----
1.699	x11	1.000	10.000	-0.126	-0.515	-0.828	-
0.622	x10	1.000	10.000	-0.439	-1.801	-0.303	-
1.772	x7	2.000	10.000	-0.485	-1.991	-0.864	-
1.318	x8	1.000	10.000	-0.491	-2.014	-0.642	-
0.939	x9	1.000	10.000	-0.276	-1.131	-0.458	-
1.769	x4	1.000	10.000	-0.183	-0.751	-0.862	-
1.690	x5	2.000	10.000	-0.300	-1.229	-0.824	-
1.452	x6	1.000	10.000	-0.243	-0.998	-0.708	-

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

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

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

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

41	3.646	0.979	0.648
52	2.156	0.998	0.980

Sample size: 101

Sample Covariances

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

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

Eigenvalues of Sample Covariances

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

Condition number of Sample Covariances = 9.045630e+001

Sample Correlations

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

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

Eigenvalues of Sample Correlations

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

Condition number of Sample Correlations = 9.145461e+001

Determinant of sample covariance matrix = 9.2150e+001

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 66  
Number of distinct parameters to be estimated: 26  
-----  
Degrees of freedom: 40

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

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

Minimum was achieved

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

Maximum Likelihood Estimates

-----

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

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

Standardized Regression Weights: Estimate

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

Covariances: Estimate S.E. C.R.

Label

-----

---

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

Correlations: Estimate

-----

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

Variances: Estimate S.E. C.R.

Label

-----

---



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

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

Implied (for all variables) Covariances

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

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

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

	x3
x3	4.801

Implied (for all variables) Correlations

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

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

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

	x3
	-----
x3	1.000

Implied Covariances

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

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

Implied Correlations

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

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

x3            0.565    0.837    0.847    1.000

Residual Covariances

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

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

Standardized Residual Covariances

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

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

Factor Score Weights

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

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

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

Total Effects

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

Standardized Total Effects

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

Direct Effects

	sales_tr	sistem_k	kinerja_	efektivi
kinerja_t	0.310	0.343	0.000	0.000

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

Standardized Direct Effects

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

Indirect Effects

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

Standardized Indirect Effects

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

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

Modification Indices

-----

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

Variance-covariance Matrix of Estimates

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

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

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

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

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



Correlations of Estimates

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

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

	par-15	par-16
par-15	1.000	
par-16	0.000	1.000

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

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

Critical Ratios for Differences between Parameters

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

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

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

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

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

Summary of models

-----

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

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

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

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

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

Execution time summary:

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

## Lampiran 4 : Daftar Riwayat Hidup

### DAFTAR RIWAYAT HIDUP

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

