STUDI TENTANG KERJA CERDAS DAN KERJA KERAS TENAGA PENJUALAN PADA PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE KANTOR HD ANANDA AGENCY SEMARANG



TESIS

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

oleh:

RUSTONO, SE NIM. C4A008256

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011



Sertifikasi

Saya, Rustono, SE yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri 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.

Tanda tangan

Rustono, SE

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

STUDI TENTANG KERJA CERDAS DAN KERJA KERAS TENAGA PENJUALAN PADA PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE KANTOR HD ANANDA AGENCY SEMARANG

Yang disusun oleh Rustono, SE, NIM. C4A008256 telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 April 2011 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk di terima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Drs. Harry Soesanto, MMR

Dra. Utami Tri Sulistyorini, MBA

Semarang, 30 April 2011 Universitas Diponegoro Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati,agar kamu bersyukur.(An Nahl: 78)
Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri (Ar Ra'd:11)

"Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia(HR.Tirmidzi)

"Barang siapa bergembira atas kebaikannya dan bersedih atas keburukannya, maka dia adalah seorang mukmin(Thabrani dari Abu Musa ra)

JERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk:

Kedua Orang Tuaku yang telah membimbing dan mengarahkanku hidup di dunia ini Istriku Tercinta Atas pengertiannya, waktunya dukungannya setiap saat dan dalam segala keadan semoga kami selalu terjaga

Ketiga permataku, buah hatiku mba Dilla, Mba Arin dan mba Sabrina. Kalian selalu memberi kekuatan kepada bapak untuk selalu berkarya dan melakukan yang terbaik. Semoga ilmu ini bermanfaat bagi kalian sampai kapanpun

Keluarga dan Saudara-Saudaraku Tercinta

Semoga Allah meridhoi semua usaha ini serta bermanfaat bagi pembaca yang budiman, Amien......

ABSTRACT

Salespeople is one of the factors which play an important role on supporting firm success, because salespeople are parties who have direct relationship with costumer on influencing purchasing decision making. This research is conducted to test the influence of working smart , working hard, learning orientation, selling experience, training effectiveness, attitude of competition, performance motivation, and performance assessment to the salespeople's performance by developing a research model and eight hypotheses proposed on this research.

The technique of sample collection on this research use *purposive sampling* method, sample selection based on particular characteristics, on this research, salespeople who have been working for more than 1 (one) year. The number of sample on this research is 149 respondents of salespeople of HD Ananda Agency PT Prudential Life Assurance Semarang. The technique of data analysis is *The Structural Equation Modeling (SEM)* from software package AMOS 16.0 in hypotheses modeling and testing.

The result of analysis of The Structural Equation Modeling (SEM) for model testing causal relation among variables influencing and influenced by working smart, working hard, learning orientation, selling experience, training effectiveness, attitude of competition, performance motivation, performance assessment and salespeople's performance have fulfill the criteria of Goodness of Fit, chi square = 332,680; probability = 0,101; GFI = 0,866; AGFI = 0,832; TLI = 0,982; CFI = 0,984; RMSEA = 0,027; CMIN/DF = 1,105. Based on data analysis, it can be concluded that the model is well accepted and then the research result provides theory implication that the influence of learning orientation to salespeople working smart is positive and significant, selling experience to working smart is positive and significant, training effectiveness to working smart is positive and significant, attitude of competition to working hard is positive and significant, performance motivation to working hard is positive and significant, performance assessment to working hard is positive and significant, working smart to salespeople's performance is positive and significant, and working hard to salespeople's performance is positive and significant. The managerial implications and future research are also discussed on this research.

Keywords: Working Smart, Working Hard, Learning Orientation, Selling Experience, Training Effectiveness, Attitude of Competition, Performance Motivation, Performance Assessment, Salespeople's Performance

ABSTRAKSI

Tenaga penjual adalah merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan sangat penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjual merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pangaruh variabel kerja cerdas, kerja keras, orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektivitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi berprestasi, penilaian kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan dengan mengembangkan sebuah model penelitian dan delapan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 149 responden yaitu tenaga penjualan Perusahaan Asuransi Jiwa Prudential HD Ananda Agency Semarang. Teknik Analisis data dengan menggunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software AMOS 16.0 dalam model dan pengkajian hipotesis.

Hasil analisis The Structural Equation Modeling (SEM) untuk model pengajian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi variabel kerja cerdas, kerja keras, orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektivitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi berprestasi, penilaian kinerja dan kinerja tenaga penjualan telah memenuhi kriteria Goodness of Fit yaitu chi square = 332,680; probability = 0,101; GFI = 0,866; AGFI = 0,832; TLI = 0.982; CFI = 0.984; RMSEA = 0.027; CMIN/DF = 1.105. Berdasarkan analisis data, dapat sismpulkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan baik dan selanjutnya hasil penelitian ini memberikan implikasi teori bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan, pengalaman menjual terhadap kerja cerdas adalah positif dan signifikan, efektivitas pelatihan terhadap kerja cerdas adalah positif dan signifikan, sikap akan persaingan terhadap kerja keras adalah positif dan signifikan, motivasi berprestasi terhadap kerja keras adalah positif dan signifikan, penilaian kinerja terhadap kerja keras adalah positif dan signifikan, kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan dan kerja keras terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Implikasi manajerial serta agenda penelitian penelitian mendatang juga dibahas dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Kerja Cerdas, Kerja Keras, Orientasi Pembelajaran, Pengalaman Menjual, Efektivitas Pelatihan, Sikap Akan Persaingan, Motivasi Berprestasi, Penilaian Kinerja, Kinerja Tenaga Penjualan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya yang tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis sebagai syarat untuk menyelesaikan program Strata Dua (S-2) pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, dengan judul "STUDI TENTANG KERJA CERDAS DAN KERJA KERAS TENAGA PENJUALAN PADA PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE KANTOR HD ANANDA AGENCY SEMARANG

Penulis meyakini sepenuhnya bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikan Tesis ini tanpa doa, bantuan, dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang tidak terhingga kepada :

- Prof. Dr. Agusty Ferdinand, MBA selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- 2. Drs. Harry Soesanto, MMR selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam pembuatan Tesis ini hingga selesai.
- 3. Dra. Utami Tri Sulistyorini, MBA, selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam pembuatan Tesis ini hingga selesai.
- 4. Adi Wijaya, selaku pimpinan pada kantor HD Ananda Agency Semarang PT.

 Prudential Life Assurance yang telah memberi ijin sekaligus membantu penulis

dalam pengumpulan data dan semua bantuannya guna penyusunan tesis ini hingga

selesai.

5. Untuk teman-teman seperjuangan angkatan 34 Magister Manajemen Universitas

Diponegoro Semarang atas spirit dan kerja samanya

6. Teman-teman dosen Jurusan Adiministrasi Bisnis Polines Semarang atas bantuan

moral dan spiritualnya

7. Isteri dan anak-anakku atas doa-doanya sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini

Penulis menyadari bahwa Tesis ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan

serta keterbatasan, oleh karena itu berbagai masukan dan saran yang bersifat

konstruktif sangat diharapkan untuk menyempurnakan tesis ini. Akhirnya semoga

tesis ini bermanfaat, khususnya bagi penulis dan bagi semua orang yang membacanya

Semarang, 30 April 2011

Penulis

Rustono, SE C4A008526

ix

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DRAFT TESIS	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	X
DAFTAR TABEL	XV
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTRA RUMUS	XX
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	12
2.1 Telaah Pustaka	12
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjualan	12
2.1.2 Kerja Cerdas (Working Smart)	13
2.1.3 Kerja Keras (Working Hard)	14
2.1.4 Orientasi Pembelajaran	15
2.1.5 Pengalaman Menjual	16
2.1.6 Efektivitas Pelatihan	17
2.1.7 Sikap Akan Persaingan	18
2.1.8 Motivasi Bernrestasi	19

2.1.9 Penilaian Prestasi	20
2.2 Pengaruh antara Variabel yang diteliti	21
2.2.1 Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap kerja Cerdas	21
2.2.2 Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap kerja Cerdas	22
2.2.3 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap kerja Cerdas	23
2.2.4 Pengaruh Sikap Akan Persaingan terhadap kerja Keras	23
2.2.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap kerja Keras	24
2.2.6 Pengaruh Penilaian Prestasi terhadap kerja Keras	25
2.2.7 Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	25
2.2.8 Pengaruh Kerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	26
2.3 Pengembangan Model	27
2.4 Dimensionalisasi Variabel	28
2.5 Hipotesis	38
2.6 Uji Logical Connection	39
BAB III METODE ANALISIS	58
3.1 Design dan Obyek Penelitian	58
3.1.1 Disign Penelitian	58
3.1.2 Obyek Penelitian	59
3.2 Jenis dan Sumber Data	59
3.3 Populasi dan Sampel	60
3.3.1 Populasi	60
3.3.2 Sampel	60
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	61
3.5 Metode Pengumpulan Data	71
3.6 Uji Validitas dan Reabilitas Data	71
3.6.1 Uji Validitas	71
3.6.2 Uji Reabilitas	72
3.7 Teknik Analisa	73
3.8 Uii Kesesuaian dan Uii Statistik	80

BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS	83
4.1 Uji Validitas dan Reabilitas Kuesioner	84
4.2 Deskripsi Responden	86
4.2.1. Responden berdasarkan jenis kelamin	87
4.2.2. Responden berdasarkan usia	87
4.2.3. Responden berdasarkan lama bekerja	88
4.2.4. Responden berdasarkan tingkat pendidikan	89
4.3 Analisis Deskriptif	90
4.3.1. Orientasi pembelajaran tenaga penjualan	92
4.3.2. Pengalaman menjual tenaga penjualan	94
4.3.3. Efektivitas Pelatihan tenaga penjualan	97
4.3.4. Sikap persaingan tenaga penjualan	99
4.3.5. Motivasi berprestasi tenaga penjualan	102
4.3.6. Penilaian prestasi tenaga penjualan	104
4.3.7. Kerja cerdas tenaga penjualan	106
4.3.8. Kerja keras tenaga penjualan	109
4.3.9. Kinerja tenaga penjualan	111
4.4 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	114
4.4.1 Langkah 1 : Pengembangan Model berdasarkan teori	114
4.4.2 Langkah 2 : Menyusun diagram Alur (Path Diagram)	114
4.4.3 Langkah 3 : Konversi Diagram Alur kedalam persamaan	115
4.4.4 Langkah 4: Memilih matriks Input dan Teknik Estimasi	115
4.4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Eksogen	115
4.4.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen	119
4.4.4.3. Analisis Struktural Equation Model	123
4.4.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	128
4.4.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	129
4.4.6.1. Uji Normalitas Data	129
4462 Evaluaci Univariate Outlier	131

4.4.6.3. Evaluasi Multivariate Outlier	133
4.4.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	133
4.4.6.5. Uji kesesuaian dan Uji Statistik	134
4.4.6.6. Uji Reliability dan Variance Extract	135
4.4.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model	138
4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian	138
4.5.1. Uji Hipotesis I	139
4.5.2. Uji Hipotesis II	140
4.5.3. Uji Hipotesis III	140
4.5.4. Uji Hipotesis IV	141
4.5.5. Uji Hipotesis V	141
4.5.6. Uji Hipotesis VI	141
4.5.7. Uji Hipotesis VII	142
4.5.8. Uji Hipotesis VIII	142
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	144
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	144 144
5.1 Ringkasan Penelitian	144
5.1 Ringkasan Penelitian5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	144
5.1 Ringkasan Penelitian5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian5.2.1. Hubungan Orientasi Pembelajaran tenaga penjualan dan Kerja	144 148
5.1 Ringkasan Penelitian5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian5.2.1. Hubungan Orientasi Pembelajaran tenaga penjualan dan Kerja Cerdas tenaga Penjual	144 148
 5.1 Ringkasan Penelitian	144 148 148
 5.1 Ringkasan Penelitian	144 148 148
 5.1 Ringkasan Penelitian	144148148149
 5.1 Ringkasan Penelitian	144148148149
 5.1 Ringkasan Penelitian	144148148149150
 5.1 Ringkasan Penelitian	144148148149150

Keras tenaga Penjual	153
5.2.7. Hubungan Kerja Cerdas tenaga penjualan dan Kinerja Tenaga	
Penjual	154
5.2.8. Hubungan Kerja Keras tenaga penjualan dan Kinerja Tenaga	
Penjual	155
5.3. Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian	156
5.4. Implikasi Penelitian	164
5.4.1 Implikasi Teoritis	164
5.4.2 Implikasi Manajerial	170
5.4. Keterbatasan Penelitian	186
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	186

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Penjualan PT. Prudenial Life Assurance Kantor HD		
	Annanda Agency Semarang Periode tahun 2008-Agustus 2010	3	
Tabel 1.2	Laporan Target dan Realisasi pada PT. Prudenial Life Assurance		
	Kantor HD Anndand Agency Semarang Annanda Periode tahun		
	2008-Agustus 2010	3	
Tabel 2.1	Variabel dan Indikator	36	
Tabel 2.2	Penentuan Variabel Dependen-Independen	38	
Tabel 2.3	Hipotesis Penelitian	39	
Tabel 2.4	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Orientasi		
	Pembelajaran dengan Kerja Cerdas)	40	
Tabel 2.5	Uji Logical Connection Variabel Indikator antar (Pengalaman		
	Menjual dengan Kerja Cerdas)	43	
Tabel 2.6	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Efektivitas		
	Pelatihan dengan Kerja Cerdas)	45	
Tabel 2.7	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Sikap Akan		
	Persaingan dengan Kerja Keras)	47	
Tabel 2.8	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Motivasi		
	Berprestasi dengan Kerja Keras)	49	
Tabel 2.9	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Penilaian		
	Prestasi dengan Keria Keras)	51	

Tabel 2.10	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Kerja Cerdas	
	dengan Kinerja Tenaga Penjualan	53
Tabel 2.11	Uji Logical Connection Variabel Indikator (antar Kerja Keras	
	dengan Kinerja Tenaga Penjualan	55
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Orientasi Pembelajaran	61
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Pengalaman Menjual	62
Tabel 3.3	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Efektivitas Pelatihan	64
Tabel 3.4	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Sikap Akan Persaingan	65
Tabel 3.5	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Motivasi Berprestasi	66
Tabel 3.6	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Penilaian Prestasi	67
Tabel 3.7	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Kerja Cerdas	68
Tabel 3.8	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Kerja Keras	69
Tabel 3.9	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	
	Kineria Tenaga Penjualan	70

Tabel 3.10	Persamaan Struktural			
Tabel 3.11	Model Pengembangan Struktural			
Tabel 3.12	12 Goodness of-fit Indices			
Cabel 4.1 Hasil pengujian Validitas dan Reabilitas Kuesioner				
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	87		
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	88		
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	89		
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Tingkat Pendidikan	90		
Tabel 4.6	Indeks Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual	92		
Tabel 4.7	Deskripsi Indeks Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual	93		
Tabel 4.8 Indeks pengalaman Menjual Tenaga Penjual				
Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Pengalaman Menjual Tenaga Penjual				
Γabel 4.10 Indeks Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual				
Tabel 4.11 Deskripsi Indeks Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual				
Tabel 4.12	Indeks Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual	100		
Tabel 4.13	Deskripsi Indeks Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual	101		
Tabel 4.14	Indeks Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual	102		
Tabel 4.15	Deskripsi Indeks Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual	103		
Tabel 4.16	Indeks Penilaian Prestasi Tenaga Penjual	104		
Tabel 4.17	Γabel 4.17 Deskripsi Indeks Penilaian Prestasi Tenaga Penjual			
Tabel 4.18	Indeks Kerja Cerdas Tenaga Penjual	107		
Tabel 4.19	Deskripsi Indeks Kerja Cerdas Tenaga Penjual	108		

Tabel 4.20	Indeks Kerja Keras Tenaga Penjual			
Tabel 4.21	Deskripsi Indeks Kerja Keras Tenaga Penjual			
Tabel 4.22	Indeks Kinerja Tenaga Penjual			
Tabel 4.23	.23 Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjual			
Tabel 4.25	Hasil Uji Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	117		
Tabel 4.26	Hasil Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	118		
Tabel 4.27	Hasil Uji Faktor Konfirmatori Konstruk Ekdogen	121		
Tabel 4.28 Hasil Regression Weight Faktor Konfirmatori Konstruk Ekdogen				
Tabel 4.29 Hasil Uji Full Model				
Tabel 4.30	Hasil Regresion Weights Analisis Struktural Equation Modeling	127		
Tabel 4.31	Uji Normalitas Data	130		
Tabel 4.32	Descriptive Statistic	132		
Tabel 4.33	Uji Reliability dan Variance Extract	136		
Tabel 4.35	Pengujian Hipotesis	139		
Tabel 4.36	Kesimpulan Hipotesis	143		
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis			
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial	171		

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian				
Gambar 2.2	Model Variabel Orientasi Pembelajaran	28			
Gambar 2.3	Model Variabel Pengalaman menjual	29			
Gambar 2.4	Model Variabel Efektivitas Penelitian	30			
Gambar 2.5	Model Variabel Sikap Akan Persaingan	31			
Gambar 2.6	Model Variabel Motivasi Berprestasi	32			
Gambar 2.7	Model Variabel Penilaian Prestasi	32			
Gambar 2.8	Model Variabel Kerja Cerdas	33			
Gambar 2.9	Model Variabel Kerja Keras	34			
Gambar 2.10	Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	35			
Gambar 4.1	Analisis Faktor konfirmatori Konstruk Eksogen	116			
Gambar 4.2	Analisis faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	120			
Gambar 4.3	Hasil Uji Structural Equation Model	124			
Gambar 5.1	Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Pertama)	157			
Gambar 5.2	Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Kedua)	158			
Gambar 5.3	Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Ketiga)	160			
Gambar 5.4	Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Keempat)	161			
Gambar 5.5	nbar 5.5 Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Kelima)				
Gambar 5.6	Proses peningkatan kinerja tenaga penjual (Proses Keenam)	163			

DAFTAR RUMUS

Rumus 1	Nilai Indeks	91
Rumus 2	Construct Reliability	135
Rumus 3	Variance Extract	136

BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Profesi sebagai tenaga penjualan adalah profesi yang terhormat. Setiap unit usaha sangat membutuhkan tenaga penjualan. Bahkan sebagian kalangan praktisi dan akademisi berpendapat "maju atau mundurnya perusahaan" tergantung pada kinerja tenaga penjualan yang mereka miliki. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja penjualan yang dihasilkan perusahaan (Giacobbe et al 2006). Tidak mengherankan apabila perusahaan menaruh harapan yang begitu besar kepada para tenaga penjualan. Namun dalam perkembangnya terkadang harapan perusahaan yang begitu besar malah membuat profesi tenaga penjualan ini terlihat sangat sulit, dan keadaan menjadi semakin buruk dengan adanya persaingan baik secara internal maupun ekternal (Franke dan Park, 2006).

Sejak tahun 1988 "konsep kerja cerdas dan kerja keras" diyakini oleh beberapa peneliti menjadi metode dan atau sebuah solusi strategi untuk membantu tenaga penjualan dalam mencapai tujuannya. Konsep yang dikembangkan oleh Sujan et al ini, lahir dari keputusasaan para tenaga penjualan. Mereka mengeluh akan kinerja penjualan yang terus menurun. Sekeras apapun usaha mereka untuk mencoba memperbaikinya, namun hasilnya tetap tidak memuaskan mereka. Bagi Fang et al (2004) perubahan dan tuntutan persaingan yang saat ini, adalah sesuatu kondisi yang

tidak bisa dihindari. Pencapaian tujuan penjualan sesulit apapun, seharus tidak menjadi masalah yang besar, jika saja seorang tenaga penjualan, mampu dan mau bekerja dengan cerdas dan keras. Sedangkan Eckert (2006) berpendapat bahwa prestasi (kinerja) yang dihasilkan seorang tenaga penjualan, adalah hasil dari pengelolaan kemampuan mereka sehingga mampu menghasilkan sebuah pendekatan yang paling tepat bagi pelanggan, dan sebuah upaya yang tiada henti untuk mewujudkan target penjualan mereka.

Jika saat ini tugas tenaga penjualan adalah sulit, maka bagi Varkkey dan Joy (2010), profesi tersulit seorang tenaga penjualan adalah menjual produk asuransi. Hal tersebut tidaklah berlihat berlebihan, jika melihat lebih dalam praktek penjualan produk asuransi, khususnya di Indonesia. Tak ada yang menyangkal bahwa Indonesia menyimpan potensi besar bagi pengembangan bisnis Asuransi. Pada tahun 2006, jumlah penduduk Indonesia sekitar 220 juta jiwa, dari jumlah itu mungkin baru sekitar 31 juta jiwa yang memiliki polis asuransi jiwa. Itupun termasuk asuransi kumpulan yang biasanya didukung oleh perusahaan, sedangkan pemegang polis individu diperkirakan tak lebih dari 5,5 juta jiwa. Kenyataan itu menunjukan, baru sekitar 2,5% penduduk yang memiliki asuransi individu (Litbang Investor,2006). Hal tersebut di atas merupakan fenomena lapangan tersendiri yang harus mendapat perhatian khusus bagi para praktisi dan akademisi untuk menjawab fenomena ini.

PT Prudential Life Assurance merupakan salah satu asuransi yang ada di Indonesia, mempunyai jumlah pelanggan yang cukup banyak, tetapi tiap tahunnya mengalami fluktuatif jumlah pelanggannya. Untuk lebih jelasnya data target dan realisasi penjualan yang dicapai PT. Prudential Assurance Life dalam 3 tahun terakhir yaitu :

Tabel 1.1 Laporan Penjualan PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Annanda Agency Semarang Periode tahun 2008-Agustus 2010

No.	Bulan	2008	2009	2010
1	Januari	623.060.874	862.151.226	536.590.751
2	Februari	359.279.875	438.578.124	708.850.375
3	Maret	494.367.495	697.747.187	531.581.183
4	April	836.150.435	467.651.902	377.242.212
5	Mei	595.609.067	658.523.787	560.723.939
6	Juni	691.688.805	809.865.062	506.977.313
7	Juli	516.829.607	829.551.833	750.437.439
8	Agustus	682.610.276	422.013.939	132.363.126
9	September	948.432.336	378.586.482	-
10	Oktober	329.512.996	652.570.188	-
11	November	810.061.923	446.621.313	-
12	Desember	621.369.727	327.927.563	-
	Jumlah	7.508.973.416	6.991.788.606	4.104.766.338

Sumber: PT Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang, 2010

Tabel 1.2 Laporan Target dan Realisasi PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Annanda Agency Semarang Periode tahun 2008-Agustus 2010

No.	Tahun	Target	Ralisasi	Jumlah Sales
1	2008	8 Milyar	7.508.973.416	150
2	2009	9 Milyar	6.991.788.606	168
3	Agustus 2010	10 Milyar	4.104.766.338	193

Sumber: PT Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang, 2010

Dari tabel diatas kita dapat melihat permasalahan serius yang dihadapi PT Prudential Life Assurance adalah *bagaimana membuat target dan realisasi jumlah penjualan tidak terus menurun di masa yang akan datang*. Hal yang harus diprioritaskan perusahaan adalah menentukan faktor-faktor yang mampu membuat tenaga penjualan, dapat bekerja menjadi lebih efektif (Ku¨ster dan Canales 2008).

Sejauh ini tidak banyak penelitian yang mengurai lebih dalam akan kerja cerdas dan kerja keras, sejak pertama kali konsep ini lahir dari Sujan et al (1994) dan penelitian terakhir Fang et al (2004); Park dan Holloway (2004). Sementara dinamika permasalahan dunia tenaga penjualan makin komplek sejalan perubahan selera pasar dan iklim persaingan. Penelitian ini melihat masih banyak yang dapat dilakukan untuk menyempurnakan permodelan working smart dan working hard. Asumsi penelitian ini beranggapan bahwa kerja cerdas dan kerja keras tidak akan memampu membuat seorang tenaga penjualan lebih dapat efektif dalam meraih kinerjanya, apabila mereka tidak terlebih dulu memahami peran penting, faktor seperti orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektivitas pelatihan, sikap akan persaingan, dan motivasi berprestasi, serta penilaian prestasi. Oleh sebab itu, topik utama dalam penelitian ini adalah merumuskan permodelan berbasis working smart dan working hard.

Seorang tenaga penjualan yang berhasil adalah mereka yang tidak pernah berhenti untuk belajar. Kinerja tenaga penjualan yang superior adalah hasil dari proses pembelajaran yang tiada akhir (Artis dan Harris, 2007). Hasil penelitian Harris et al (2005) menunjukan bahwa *tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara*

kebutuhan untuk belajar dengan kinerja tenaga penjual. Tentu saja hasil ini sangat jauh bertolak belakang dengan beberapa penelitian seperti Kohli et al (1998); Manna dan Smith (2004) Silver et al (2006) yang sepakat bahwa seorang tenaga penjualan dituntut untuk terus menerus belajar, karena belajar secara nyata mampu meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, pemilihan orientasi pembelajaran sebagai instrument pendukung kerja cerdas, merupakan pilihan yang tepat. Dengan kata lain pemilihan topik orientasi pembelajaran adalah layak untuk ditindak lanjuti dalam penelitian ini dan penelitian yang akan datang.

Pengalaman dan menjual pelatihan merupakan dua pondasi utama yang harus diperkuat oleh perusahaan dan para tenaga penjualan. Terlebih pada pengalaman menjual merupakan konstruk penting yang menjadi tolak ukur keberhasilan secara jangka pendek dan jangka panjang bagi tenaga penjualan. Akumulasi pengalaman seorang tenaga penjualan, akan membuat setiap pendekatan kepada pelanggan lebih berhasil (Johlke 2006). Franke dan Park, (2006) mengidentifikasi bahwa pengalaman seorang tenaga penjualan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan tenaga penjualan beradaptasi (kerja cerdas), dan secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian Johlke (2006) menunjukkan pengaruh yang sama, namun hasilnya kurang memuaskan, dengan tingkat koefisien 0.42 hal ini berarti berada dibawah standar *loading factor* 0.5. Oleh sebab itu, penelitian ini berharap mampu melakukan pengukuran kembali dengan model yang lebih kompleks atas pengaruh pengalaman menjual terhadap kerja cerdas.

Terus mengasah kemampuan secara mandiri, maupun terorganisasi melalui perusahaan, dengan mengikuti program pelatihan adalah sebuah keharusan. Terus berlatih merupakan bagian proses mencapai keberhasilan (Sarin et al 2010). Sebuah kajian Pelham dan Kravitz (2008) akan pelatihan bagi para tenaga penjual, menemukan permasalahan baru pada bidang riset tenaga penjualan. Di mana dewasa ini banyak perusahaan yang mulai mengurangi program pelatihan mereka, disebabkan besaran biaya yang tidak sepadan dengan hasil yang diperoleh. Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap adaptasi penjualan (kerja cerdas) hasilnya kurang memuaskan, dengan tingkat koefisien 0.11 hal ini berarti berada dibawah standar loading factor 0.5. Sementara hasil tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Marwat et al (2009) dimana pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (tenaga penjualan) sebesar 0,66. Berdasarkan gap hasil dari kedua penelitian tersebut, penelitian kali ini berinisiatif melakukan pengujian ulang. Harapan dari pengujian ulang adalah menghasilkan justifikasi penelitian terdahulu akan pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan dan mengkaji lebih intens atas mekanisme prosesnya.

Perubahan dan persaingan merupakan hal yang tidak dapat dihindari bagi siapa saja. Seorang tenaga penjualan yang mampu bertahan dalam menghadapi ketatnya persaingan baik secara internal maupun dengan tenaga penjualan perusahaan pesaing (Harris et al. 2005). Brown et al (1998) mengawali penelitian tekanan persaingan terhadap kinerja tenaga penjualan, menunjukkan hasil yang positif. Demikian pula studi Harris et al.(2005) menunjukkan hasil yang positip, meskipun

tingkat koefisien 0.43. Namun dari kedua penelitian tersebut, belum dapat memberikan gambaran secara lebih jelas, seperti gambaran bagaimana mekanismenya konstruk tekanan persaingan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Tentu saja pertanyaan ini, akan dapat terjawab dengan memposisikan konstruk kerja keras sebagai mediating variabel pada proses tersebut. Besar harapan dengan penelitian ini, melalui model penelitian yang diajukan gambaran pengaruh kedua konstruk tersebut semakin mudah dipahami dan memberikan banyak implikasi konstruktif.

Motivasi berprestasi merupakan unsur penting lain, yang keberadaanya tidak dapat diabaikan begitu saja. Motivasi membuat seorang tenaga penjualan, berminat menguasai tehnik-teknik penjualan dan bekerja lebih lama dari penjualan lain (Jaramillo et al 2007). Namun studi Jaramillo et al (2007) menyadari bahwa penelitian mereka belum mengkaji dampak tidak langsung dari motivasi berprestasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Demikian pula yang hasil kajian Leach et al (2005) memposisikan motivasi sebagai konstruk penting bagi kinerja tenaga penjualan, namun penelitian ini juga masih meninggalkan banyak pertanyaan yang harus dijawab pada penelitian akan datang. Penelitian ini mencoba mengembangkan model dengan memposisikan kerja keras pada pengaruh strategi motivasi berprestasi terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penilaian prestasi konon menjadi hal yang paling penting bagi tenaga penjualan. Sedangkan bagi perusahaan, kompensasi merupakan alat yang dapat membuat seorang tenaga penjualan mau bekerja lebih keras untuk perusahaan (Kuvaas 2006). Namun tepat dan tidaknya penilaian dan kebijakan kompensasi

perusahaan, selalu menjadi permasalahan klasik yang sampai saat ini menjadi perhatian serius berbagai kalangan, baik akademisi dan praktisi. Kuvaas (2006) menemukan banyak sekali penelitian terdahulu yang belum menyentuh masalah kompensasi, komitmen perusahaan, perilaku dan kinerja karyawan (tenaga penjualan). Bagi Law (2007) kompensasi adalah penyakit yang mematikan, jika perusahaan lambat menangani, maka sangat besar dampaknya bagi masa depan perusahaan. Oleh sebab itu, penelitian ini kembali mengedepankan topik kompensasi sebagai anteseden kerja keras dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Kinerja tenaga penjualan adalah muara akhir dari penelitian ini. Sudah banyak penelitian yang pengukuran kinerja tenaga penjualan, namun masih dapat dihitung pengukuran tenaga penjualan berbasis kerja cerdas dan kerja keras (Fang et al 2004; Sujan et al 1994). Pemilihan obyek penelitian dan permasalahannya menjadi alasan lain penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dasar pemilihan topik pengukuran kinerja tenaga penjual adalah tepat

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka penelitian ini, akan membahas tentang bagaimana meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan sesuai harapan pada Agen PT Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang, dengan cara menganalisis lebih lanjut faktor-faktor yang memungkinkan mempengaruhi tenaga penjualan dalam meningkatkan Kinerja Penjualan. Adapun variabel yang dipilih dan

diduga mempengaruhi *Kinerja Penjualan* yaitu *Orientasi Pembelajaran, Pengalaman Menjual, Efektivitas Pelatihan, Sikap akan Persaingan, Motivasi Berprestasi, penilain prestasi, Kerja Cerdas, dan Kerja Keras*. Masalah penelitian ini akan dipecahkan dengan menjawab delapan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1. Apakah terdapat pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kerja Cerdas
- 2. Apakah terdapat pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kerja Cerdas
- 3. Apakah terdapat pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kerja Cerdas
- 4. Apakah terdapat pengaruh Sikap akan Persaingan terhadap Kerja Keras
- 5. Apakah terdapat pengaruh *Motivasi Berprestsi* terhadap *Kerja Keras*
- 6. Apakah terdapat pengaruh penilain prestasi terhadap Kerja Keras
- 7. Apakah terdapat pengaruh *Kerja Cerdas* terhadap *Kinerja Tenaga**Penjualan**
- 8. Apakah terdapat pengaruh Kerja Keras terhadap Kinerja Tenaga
 Penjualan

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari Penelitian ini dapat dikaitkan dengan upaya mencari jawaban dari pertanyaan penelitian yang telah dikemukakan pada rumusan masalah yaitu untuk:

- 1. Menganalisis pengaruh *Orientasi Pembelajaran* terhadap *Kerja Cerdas*
- 2. Menganalisis pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kerja Cedas
- 3. Menganalisis pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kerja Cerdas
- 4. Menganalisis pengaruh Sikap akan Persaingan terhadap Kerja Keras
- 5. Menganalisis pengaruh Motivasi Berprestsi terhadap Kerja Keras
- 6. Menganalisis pengaruh penilain prestasi terhadap Kerja Keras
- 7. Menganalisis pengaruh *Kerja Cerdas* terhadap *Kinerja Tenaga* penjualan
- 8. Menganalisis pengaruh Kerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

- 1. Manfaat teoritis, yaitu sebagai tambahan referensi dan wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuaan bidang pemasaran khususnya mengenai Orientasi Pembelajaran, Pengalaman Menjual, Efektivitas Pelatihan, Sikap akan Persaingan, Motivasi Berprestasi, penilain prestasi, Kerja Cerdas, dan Kerja Keras serta Kinerja Tenaga penjualan
- 2. Manfaat Manajerial, yaitu mengembangkan Orientasi Pembelajaran, Pengalaman Menjual, Efektivitas Pelatihan, Sikap akan Persaingan, Motivasi Berprestasi, penilain prestasi, Kerja Cerdas, dan Kerja Keras serta Kinerja Tenaga penjualan juga sebagai acuan penelitian dimasa

yang akan datang dan akan diketahui faktor mana yang dominan dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *Kinerja Tenaga Penjualan*.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telah Pustaka

2.1.1 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan adalah variabel yang paling banyak diteliti dalam literatur manajemen penjualan. Kinerja tenaga penjualan merupakan sebuah cerminan yang merefleksikan keberhasilan atau prestasi seorang tenaga penjualan dalam mengelola sumber daya dan mengkombinasikan dengan aplikasi penerapan strategistrategi secara tepat dan cepat (Agustina dan Ferdinand, 2004). Kinerja penjualakan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks perilaku dan aktivitas (Franke dan Park, 2006).

Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan mereka. Kerja cerdas dan keras merupakan bentuk pilihan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Park dan Holloway 2004). Kinerja tenaga penjualan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan berkaitan dengan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Aktivitas dan perilaku bekerja bermutu (cerdas dan

keras) diupayakan untuk memperoleh kinerja yang optimal (Fang et al 2004; Pelham dan Kravitz 2008)

2.1.2 Kerja Cerdas

Penelitian terhadap teori dan konsep kerja cerdas dewasa ini memiliki manfaat yang sangat besar dalam pengambilan keputusan strategis. Asumsi tersebut sepaham dengan apa yang dikemukakan oleh Eckert (2006), yang menyatakan terciptanya hubungan baik yaitu kedekatan antara tenaga penjualan dengan konsumen potensial tergantung pada aktivitas tenaga penjualan yang efektif. Apalagi saat ini, setiap pelanggan, menghendaki bentuk pelayanan yang berbeda atau dibedakan dengan pelanggan lain (Stock dan Hoye, 2005). Studi Rentz et.al.,(2002) membuktikan bahwa konsep penjualan yang berorientasi pada kemampuan dan ketrampilan menjual merupakan karakteristik yang penting dari para tenaga penjualan yang berprestasi tinggi.

Kerja cerdas merupakan alur atau arah strategi yang tepat sebagai kunci mekanisme pencapaian kinerja tenaga penjualan lebih baik. Kerja cerdas merupakan bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan tenaga penjualan terhadap para pelanggan dapat secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kerja cerdas yang dibangun dari pengetahuan dan pelatihan merupakan sebuah investasi penting dan asset strategis bagi tenaga penjualan dalam

mencapi kinerja yang superior dan langgeng (Geiger dan Turley, 2005; Ryerson, 2008; Menguc dan Barker, 2005).

2.1.3 Kerja Keras

Tenaga penjualan yang paling sukses adalah mereka yang dapat berupaya lebih keras dibandingankan tenaga penjualan lain. Kerja keras membuat praktek aktivitas penjualan yang bermutu (Grenville, 2007). sering kali mutu aktivitas penjualan diukur dari upaya seorang tenaga penjualan Semakin baik atau kuat upaya seorang tenaga penjualan maka semakin baik dan tinggi derajat mutu dari aktivitas tenaga penjualan tersebut. Bahkan sisi positif lain dari kerja keras adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan tenaga penjualan sendiri dan perusahaan (Fang et al 2004).

Kerja keras yang efektif sebagai elemen penting dalam kesuksesan organisasional penjualan jangka panjang. Lingkungan bisnis yang bergolak sekarang, sejalan dengan tuntutan terhadap produktvitas yang lebih dari organisasi penjualan, membutuhkan sosok tenaga penjualan yang ulet dan pekerja keras (Abed dan Haghighi, 2009). Walaupun perspektif perilaku dan teori penjualan adaptif saat ini cenderung berfokus pada perhatian dalam kerja cerdas dalam sebuah usaha memaksimalkan kinerja. Namun perusahaan juga harus tetap berfokus pada

pencapaian, pengembangan, dan penggunaan kualitas tenaga penjual an dengan karakter yang ulet dan tangguh (Maneenetr, 2010; Tsai dan Chi, 2009).

2.1.4 Orientasi Pembelajaran

Sebagian tenaga penjualan menyakini, bahwa pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka (Misra et al 2004). Pembelajarann dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka (tenaga penjualan). Orientasi pembelajaran merupakan sebuah pertanda bahwa tenaga penjualan berupaya terus menerus menyempurnakan kemampuan manajerial tenaga penjualan. Perubahan kemampuan manajerial tenaga penjualan sangat mungkin terjadi. Hal ini disebabkan dengan pembelajaran, seorang tenaga penjualan akan terus berupaya menggunakan strategi-strategi yang didapatkan dari berbagai sumber yang pada akhirnya menghasilkan model pendekatan penjualan yang paling tepat (Kim dan Hong, 2005; DelVecchio et al 2004).

Pembelajaran merupakan wujud mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka. Hal tersebut dapat terjadi, dikarenakan proses adaptasi (kerja cerdas) yang diadopsi dalam aktivitas penjualan secara intektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Koman dan Wolff , 2008). Pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka (tenaga

penjualan), sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan pengunaaan pengetahuan mereka secara tepat (Sujan et al 1994; Sojka dan Schmelz, 2008)

2.1.5 Pengalaman Menjual

Kunci penting lain dalam sistem penjualan yang berbasis pada penjualan adaptif adalah pengalaman menjual. Dalam proses penjualan, seorang tenaga penjualan diharapkan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dalam situasi penjualan tertentu. Dan sering kali seorang tenaga penjualan dihadapkan pada situasi yang memiliki karakteristik hampir sama. Sehingga solusinya dapat dikatakan tidak banyak perbedaannya. Sebaliknya, pengalaman yang dirasakan oleh pelanggan adalah penting untuk menentukan aktivitas dan interaksi dengan tenaga penjualan di masa datang (Massey dan Dawes, 2007). Untuk menjadi yang terbaik, seorang tenaga penjualan yang memiliki sikap yang terbuka. Pengalaman merupakan media terpenting bagi seorang tenaga penjualan. Pengalaman merupakan catatan yang berharga bagi seorang tenaga penjualan. Pengalaman membuat seorang tenaga penjualan dapat lebih cerdas mengsikapi setiap kondisi dan situasi yang tengah dihadapi mereka (Franke dan Park 2006; Yee Ng et al, 2009).

Sebagian tenaga penjualan yang mengedepankan pengalaman sebagai instrument positip dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, dan tentu saja bagi tenaga penjualan. Bagi perusahaan pengalaman tenaga penjual an

merupakan alat penentu dan jaminan bagi perusahaan, bahwa mereka akan mendapatkan pelanggan. Para ahli manajemen penjualan yang mendiskusikan bahwa seorang tenaga penjualan akan dapat bersikap dan bertindak cerdas, apabila mereka mampu menjadikan pengalaman sebagai unsur penting dalam setiap aktivitas penjualan mereka (Massey dan Dawes, 2007).

2.1.6 Efektivitas Pelatihan

Program pelatihan bagi seorang tenaga penjualan, dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan, selain itu juga menyebabkan tenaga penjualan relatif lebih siap dalam menghadapi situasi yang menantang. Pada sisi lain program pelatihan membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan. Program pelatihan yang efektif adalah meningkatkan kompetensi tenaga penjualan untuk mengubah strategi penjualan mereka (interaksi sosial). Sebagai tambahan, tenaga penjualan dengan mengikuti program pelatihan cenderung mengadaptasi responrespon mereka pada situasi-situasi penjualan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Sarin et al 2010).

Hal yang lebih penting dari pelatihan adalah membuat seorang tenaga penjualan mampu beradaptasi dengan cerdas secara terus menerus. Kemampuan beradaptasi mereka akan terus diperbaharui dan disegarkan dengan program pelatihan yang ada. Program pelatihan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan

melalui program pelatihan yang ditujukan, hanya untuk memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan yang dihasilkan perusahaan (Marwat et al 2009). Leach et al (2005) menunjukan bahwa program pelatihan secara nyata mengubah kemampuan seseorang sampai pada puncak prestasinya. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa manajer penjualan perlu meyakinkan tenaga penjualan mereka mengenai pentingnya profesionalisme ke depan, dan semua itu ada dalam program pelatihan yang efektif.

2.1.7 Sikap akan Persaingan

Persaingan merupakan sesuatu kondisi yang tidak dapat ditolak dan dihindari seorang tenaga penjualan. Setidaknya seorang tenaga penjualan harus berjuang dan berupaya lebih keras dari pada para pesaingnya, khususnya perusahaan pesaing (Yan et al 2009). Penjualan produk dan persaingan merupakan hal tidak dapat dipisahkan. Keduanya berjalan beriringan. Dengan menguatkan konsep penjualan adaptif, maka persaingan diharapkan dapat menggerakkan aktivitas dan taktik penjualan semakin baik. Memahami fenomena persaingan dengan benar adalah tugas utama seorang tenaga penjualan. Dan termasuk didalammnya adalah mempergunakan pesaing sebagai tolak ukur keberhasilan tenaga penjualan. Sehingga sadar maupun tidak sadar akan terbangun karakter seorang tenaga penjualan yang diinginkan semua pihak (Harris et al, 2005)

Persaingan tidak hanya sebuah aktivitas pemasaran yang ditujukan untuk membangun sikap dan perilaku kerja keras semata. Persaingan bagi sebagian perusahaan memandang sebagai keunggulan bersaing. Karena dalam persaingan tercermin nilai-nilai yang dibangun dan dikembangkan oleh seorang tenaga penjualan menuju kinerja yang superior. Tenaga penjualan yang memiliki sikap menerima persaingan berarti tenaga penjualan yang telah mampu atau mempunyai *core value* (nilai-nilai inti) yang selalu saja bertahan, walaupun strategi dan praktek penjualan mereka selalu beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Persaingan merupakan sebuah upaya tenaga penjualan mempertahankan dan sanggup memperbarui diri dan mencapai kinerja dalam jangka panjang (Brown et al 1998).

2.1.8 Motivasi Berprestasi

Untuk mencapai tujuan utama setiap tenaga penjualan dan organisasi, yang harus dilakukan adalah memelihara dan mengembangkan aktivitas dan proses bekerja yang dilakukan oleh tenaga penjualan sampai pada tingkat kinerja tertinggi. Untuk mencapai hal tersebut, setiap organisasi harus memahami bahwa kunci yang terpenting adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi bermakna membangun aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja secara lebih baik. Temuan menunjukkan bahwa tenaga penjualan yang memiliki kinerja kurang baik disebabkan motivasi yang kurang baik (Brown et al , 2005)

Motivasi berprestasi berarti sebuah upaya atau sebuah dorongan agar setiap tenaga penjual untuk mempunyai orientasi merubah diri mereka baik dari dalam diri dan dipengaruhi lingkungan mereka. Motivasi berprestasi yang berhasil akan membentuk tenaga penjualan yang cerdas dan lebih siap dalam menghadapi segala bentuk tantangan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja mereka. Hasil yang dapat terlihat dari motivasi berprestasi adalah (1). Fleksibilitas dalam bekerja dan penggunaan berbagai kemampuan dasar manajemen untuk menyelesaikan berbagai tugas dan pekerjaan. (2). Kemampuan merencanaan segala sesuatu dengan lebih baik, dan (3). Kemauan untuk dapat menyesuaikan diri dan sekaligus menguasai situasi lingkungan yang dihadapi (Agustina dan Ferdinand 2004).

2.1.9 Penilaian Kinerja

Organisasi harus dapat memandang dan menyikapi secara positif perubahan lingkungan persaingan dan tekanan yang dihadapi oleh organisasi. Permasalahan harus ditemukan sebuah solusi yang tepat untuk mengatasi atau keluar dari setiap permasalahan yang sedang dihadapi oleh setiap organisasi (Chen dan Fu, 2008). Setiap organisasi harus mampu membangun sebuah suatu sinergi dengan mengkombinasikan antara harapan dan kebutuhan organisasi, dengan harapan dan kebutuhan anggotanya. Praktek penilaian kinerja sebenarnya mengarah pada upaya anggota organisasi untuk lebih produktif dalam bekerja (Doleh dan Weir, 2007; Agarwal, 2010).

Penilaian yang koperatif dan responsif menjadi topik yang sering dibahas dalam manajemen tenaga penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian yang koperatif dan responsif merupakan faktor penting dalam organisasi. Penilaian merujuk kepada sikap dan kemampuan serta kemauan perusahaan dalam mengelola sistem pengajian dan penghargaan terhadap tenaga penjualan yang dimliki oleh organisasi. Seorang tenaga penjualan dengan tingkat penilaian menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja mereka. Sebaliknya, seorang tenaga penjualan yang tidak puas dengan penilaian menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja tersebut. Oleh sebab itu, praktek penilaian kinerja bagi beberapa organisasi merupakan sebuah keharusan dan sesuatu yang tidak dapat dielakkan, terlebih iklim kompetisi semakin meningkat (Kuyaas, 2007; Wood dan Marshall, 2008)

2.2 Pengaruh antara Variabel yang diteliti

2.2.1 Pengaruh Orientasi Pembelajaran terhadap Kerja Cerdas

Orientasi pembelajaran adalah satu dari beberapa variabel yang mungkin mempengaruhi dan determinan kinerja tenaga penjualan. Artis dan Harris (2007) akan mengekspektasikan pengukuran pembelajaran untuk memiliki pengaruh positif dengan kinerja tenaga penjualan. Pembelajaran akan sangat membantu memastikan tenaga penjualan dengan level produktifitas dan aktivitas yang bermutu tinggi. Studi Sujan et al (1994); Park dan Holloway (2004); Silver et al (2006) berkesimpulan pembelajaran berpotensi positip dalam mempengaruhi baik secara langsung pada

aktivitas tenaga penjualan dan tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dengan berbasis pada kerja cerdas.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

 H_1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan.

2.2.2 Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kerja Cerdas

Pengalaman dimiliki seorang tenaga penjualan menjadi kebutuhan pokok, mana kala seorang tenaga penjualan dihadapkan pada beragam persoalan (Yee Ng et al 2009). Pada kenyataaan dan hasil kajian bahwa pengalaman menjual tidak hanya menentukan performansi aktivitas penjualan saja, tetapi lebih jauh pengalaman menjual merupakan prediktor kinerja tenaga penjualan yang diharapkan (Harris et al 2005). Franke dan Park, (2006) memperluas studi sebelumnya dan menyimpulkan bahwa pengalaman menjual benar-benar mempunyai dampak terhadap strategi dan teknik penjualan yang adaptif dan berpengaruh terhadap kinerja.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

 ${
m H}_2$: Pengalaman Menjual berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan

2.2.3 Pengaruh Efektivitas Pelatihan terhadap Kerja Cerdas

Program pelatihan yang efektif, maka kemampuan beradaptasi tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat sesuai harapan (Marwat et al 2009). Kerja cerdas akan dapat terwujud apabila perusahaan memposisikan program pelatihan yang efektif sebagai alat mencapainya. Hasil menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif berpengaruh positip terhadap kerja cerdas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi tenaga penjualan untuk tetap bertahan dan meningkatkan laba bagi perusahaan (Sarin et al, 2010).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_3 : Efektivitas Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan

2.2.4 Pengaruh Sikap akan Persaingan terhadap Kerja Keras

Harris et al (2005) menyatakan bahwa sikap akan persaingan yang dirasakan oleh tenaga penjualan merupakan kunci penting dalam berkerja. Sementara itu, kerja keras dari persipsi persaingan yang dihantarkan kepada tenaga penjualan adalah positip. Brown et al (1998) dengan persaingan membuat tenaga penjualan bekerja lebih keras. Bagi tenaga penjualan nilai persaingan diukur dari nilai persepsikan jauh lebih baik dari tenaga penjualan lain (pesaing). Pandangan akan persaingan salah

satunya ditentukan oleh kemauan bekerja yang lebih lama dibandingan pesaing untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₄: Sikap akan Persaingan berpengaruh positif terhadap Kerja Keras TenagaPenjualan.

2.2.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kerja Keras

Tenaga penjualan merupakan ujung tombak organisasi. Hidup dan matinya organisasi salah satu kuncinya adalah tenaga penjualan. Peningkatan motivasi berprestasi terdapat juga peningkatan kinerja tenaga penjualan. Proses penciptaan dan pengembangan motivasi memainkan peran penting dalam mencapai kerja keras dan perilaku adaptaf lain. Hal tersebut dikarenakan motivasi berprestasi secara psikologis mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya semangat dan sikap yang tidak pernah berhenti sebelum mencapai tujuan (Brown et al., 2005; Agustina dan Ferdinand 2004).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₅: Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kerja Keras Tenaga Penjualan

2.2.6 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kerja Keras

Menurut Brown et al (2005) sikap dan perilaku tenaga penjualan di masa yang akan datang adalah menitikberatkan pada pemenuhan harapan tenaga penjualan akan kebijakan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan. Pendekatan modern tersebut pada gilirannya mengantarkan perusahaan untuk merubah cara pandang mereka pada keuntungan jangka panjang berbasis penjualan adaptif (kerja keras) Kuvaas, (2006) menyadari bahwa meskipun setiap perusahaan memiliki alasan berbeda dalam menerapkan penilaian kinerja, namum mereka pada dasarnya memiliki satu tujuan yang sama yaitu menghasilkan kinerja yang superior berdasarkan sikap dan perilaku bekerja tenaga penjualan

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₆ : Penilaian Prestasi berpengaruh positif terhadap Kerja Keras Tenaga Penjualan

2.2.7 Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Kerja cerdas sebagai bagian dari penjualan adaptif bermaka bahwa apapun pilihan pendekatan seorang tenaga penjualan pada prinsipnya adalah tetap mengutamakan pelanggan. Berapapun hasil dari kerja cerdas tersebut harus tetap membuat pelanggan puas. Kinerja tenaga penjualan adalah bagaimana tenaga penjualan berkerja dengan menyesuaikan dengan teknik penjualan yang ada. oleh sebab itu, kerjas cerdas akan menghasilkan dua keuntungan apabila merujuk pada

kepentingan pelanggan, dimana secara jangka pendek tenaga penjualan menikmati laba dari transaksi (closing) dan secara jangka panjang pelanggan akan mendapatkan komitmen pelanggan untuk berinteraksi kembali di masa mendatang (Sujan et al 1994; Fang et al (2004); Park dan Holloway 2004).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₇: Kerja Cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

2.2.8 Pengaruh Kerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Menguc dan Barker (2005) dalam penelitiannya berpendapat kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi yang dilakukan tenaga penjualan terhadap secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan karyawan. Kinerja tenaga penjualan adalah konsekuensi berbagai instrument yang membentuk sikap dan perilaku seorang tenaga penjualan yang bekerja dengan keras. Meskipun kinerja tenaga penjualan adalah konstruk mutlak dari pencapaian akhir tenaga penjualan. Namun tanpa konsep kerja keras tidak akan mungkin seorang tenaga penjualan mencapai target penjualan secara efektif (Rentz et.al.,2002).

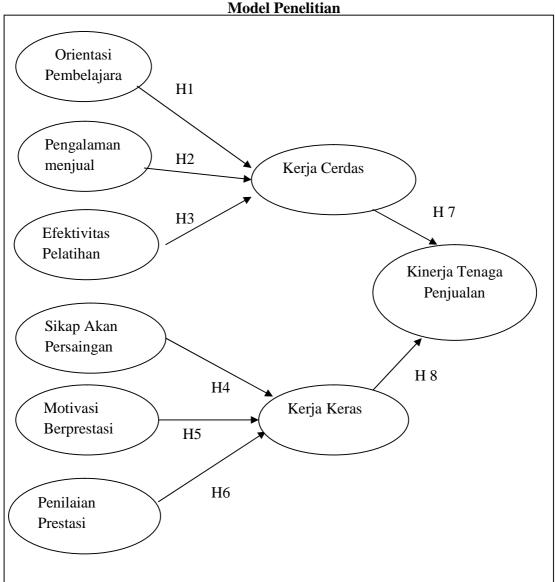
Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₈: Kerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

2.3 PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Pengembangan model dari penelitian ini seperti disajikan pada gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1
Model Penelitia



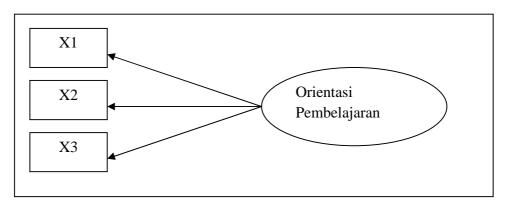
Sumber: Dikembangkan untuk Penelitian ini.

Model penelitian tersebut di atas menjelaskan beberapa hal berikut. Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dalam penelitian ini di duga Oreintasi pembelajaran, Pengalaman menjual, Efektivitas Pelatihan berpengaruh terhadap Kerja Cerdas dan Sikap akan persaingani, Motivasi Berprestasi, Penilaian Prestasi berpengaruh terhadap Kerja Keras. Dari Kerja Cerdas dan Kerja Keras pada akhirnya mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan

2.4. DIMENSIONALISASI VARIABEL

Pada bagian berikut ini akan dipaparkan dimensi dari masing-masing variabel. Variabel yang pertama Orientasi Pembelajaran yang dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu : Up date Pendekatan baru, Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan, informasi adalah sumber penting, seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.2 Model Variabel Orientasi Pembelajaran



Sumber: Sujan, Weitz, dan kumar, (1994, P 46-47); Kohli, chervani, dan Challangalla (1998.P.272). Jeong-Eun Park and Betsy B. Holloway (2003.P.239-251).

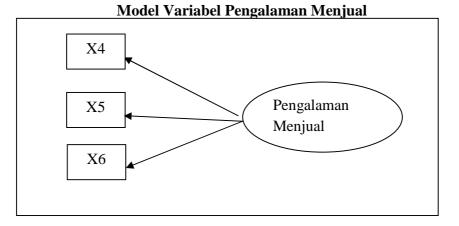
Keterangan: X1: Up date Pendekatan baru

X2: Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan

X3: informasi adalah sumber penting

Atribut Pengalaman menjual dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu menghadapi berbagai situasi penjualan, melakukan presentasi penjualan, melakukan negosiasi, seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.3



Sumber: Renz, et al.,(2002), Weilbaker(1990) dalam Dian Imaya(2005),

George R. Franke and Jeong-Eun Park, 2006

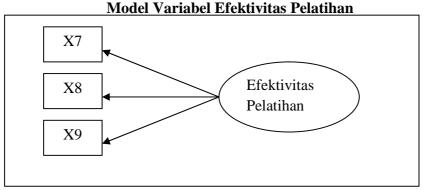
Keterangan: X4: menghadapi berbagai situasi penjualan

X5: melakukan presentasi penjualan

X6: melakukan negosiasi

Atribut Efektivitas Pelatihan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu sesuai dengan kebutuhan, Intensitas keikutsertaan, Pilihan waktu seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.4



Sumber: Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagalla (2010.p.143-156)

Keterangan : X7 = Sesuai dengan Kebutuhan

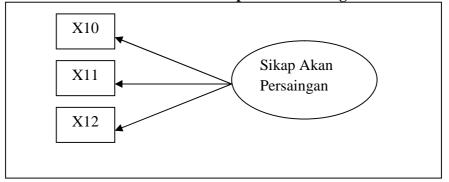
X8 = Intensitas keikutsertaan

X9 = Pilihan waktu

Atribut Sikap akan Persaingan dipengaruhi oleh 3 (tiga) indikator, Menikmati persaingan, Pentingnya kemenangan dan Berusaha lebih keras. seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.5

Model Variabel Sikap Akan Persaingan



Sumber: Helmreich and Spence (1978), dalam Steven P. Brown, William L.

Cron, & W. Slocum Jr, 1998 p. 88-98

Keterangan : X10 = Menikmati Persaingan

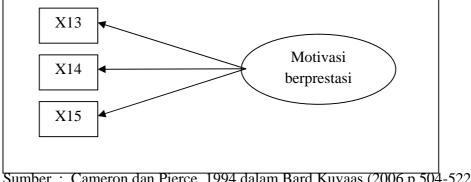
X11 = Pentingnya kemenangan

X12 = Berusaha lebih Keras

Atribut Motivasi Berprestasi dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu : Adanya kemajuan dalam bekerja, Pengakuan dari atasan dan Pengakuan dari rekan kerja, seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.6

Model Variabel Motivasi Berprestasi



Sumber: Cameron dan Pierce, 1994 dalam Bard Kuvaas (2006.p.504-522)

X13 = Adanya kemajuan dalam bekerja Keterangan:

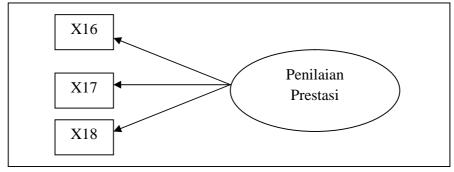
X14 = Pengakuan dari atasan

X15 = Pengakuan dari rekan kerja

Atribut Penilaian Prestasi dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu: Umpan balik perusahaan, Kepuasan dan Komitmen, seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.7

Model Variabel Penilaian Prestasi



Sumber: Meyer dan Smith, 2000 dalam Bard Kuvaas (2006.p.504-522)

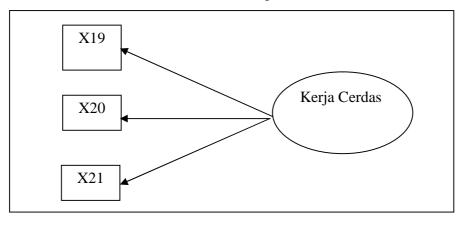
Keterangan: X16 = Umpan balik perusahaan

X17 = Kepuasan

X18 = Komitmen

Atribut Kerja Cerdas dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu : Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, Mudah memodifikasi presentasi penjualan, dan Customer memerlukan pendekatan unik, seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.8 Model Variabel Kerja Cerdas



Sumber: Sujan, Weitz dan Kumar (1994)

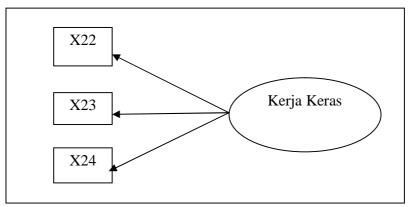
Keterangan: X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda

X20 = Mudah memodifikasi presentasi penjualan

X21 = Customer memerlukan pendekatan unik

Atribut Kerja keras dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu : Bekerja berjamjam, Tidak mudah menyerah dan Tidak merasa lelah, seperti gambar berikut dibawah ini :

Gambar 2.9 Model Variabel Kerja Keras



Sumber: Sujan, Weitz dan Kumar (1994)

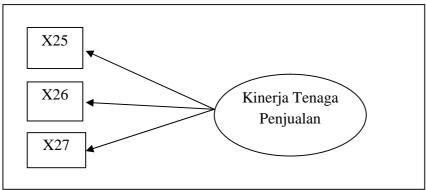
Keterangan: X22 = Bekerja berjam-jam

X23 = Tidak mudah menyerah

X24 = Tidak merasa lelah

Atribut Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh 3 (tiga) indikator, yaitu : Peningkatan jumlah pelanggan, Peningkatan keuntungan penjualan dan Peningkatan pencapaian target penjualan, seperti gambar berikut dibawah ini

Gambar 2.10 Model Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber: Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39).

Keterangan: X25 = Peningkatan jumlah pelanggan

X26 = Peningkatan keuntungan penjualan

X27 = Peningkatan pencapaian target penjualan

Untuk lebih jelasnya penentuan atribut dan indikator dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Variabel dan Indikator

NO.	KONSTRUK PENELITIAN	DIMENSI KONSTRUK	NOTASI
1.	Oreintasi	Up date Pendekatan baru	X1
	pembelajaran	Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan	X2
		Informasi adalah sumber penting	X3
2.	Pengalaman	Menghadapi berbagai situasi penjualan	X4
	Menjual	Melakukan presentasi penjualan	X5
		Melakukan negosiasi	X6
3.	Efektivitas	Sesuai dengan kebutuhan	X7
	Pelatihan	Intensitas keikutsertaan	X8
		Pilihan waktu	X9
4.	Sikap akan	Menikmati persaingan	X10
	persaingan	Pentingnya kemenangan	X11
		Berusaha lebih keras	X12
5.	Motivasi	Adanya kemajuan dalam bekerja	X13
	Berprestasi	Pengakuan dari atasan	
		Pengakuan dari rekan kerja	X15
6.	Penilaian Prestasi	Umpan balik perusahaan	X16
		Kepuasan	X17
		Komitmen	X18
7.	Kerja Cerdas	Kerja Cerdas Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	
		Mudah memodifikasi presentasi	X20

		penjualan	
		Customer memerlukan pendekatan unik	X21
8.	Kerja Keras	X22	
		Tidak mudah menyerah	X23
		Tidak merasa lelah	X24
9	Kinerja Tenaga Penjualan	Peningkatan jumlah pelanggan	X25
	1 Onguaran	Peningkatan keuntungan penjualan	X26
		Peningkatan pencapaian target penjualan	X27

Sumbe: Dikembangkan untuk Tesis ini.

Sedangkan untuk menentukan variabel dependen dan variabel independen dalam model penelitian ini sebagai berikut :

- Oreintasi pembelajaran, pengalaman menjual dan efektivas pelatihan merupakan variabel independen, sedangkan atribut kerja cerdas sebagai variabel dependen
- 2. Sikap akan persaingan, motivasi berprestasi dan penilaian prestasi merupakan variabel independen, sedangkan atribut kerja keras sebagai variabel dependen
- 3. Kerja cerdas dan kerja keras sebagai variabel independen, sedangkan atribut kinerja tenaga penjualan sebagai variabel dependen

Untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Penentuan Variabel Dependen-Independen

TAHAP	VARIABEL DEPENDEN	VARIABEL INDEPENDEN
I	Kerja Cerdas	- Orientasi pembelajaran
		- Pengalaman menjual
		- Efektivitas Pelatihan
II	Kerja Keras	- Sikap akan persaingan
		- Motivasi berprestasi
		- Penilaian Prestasi
III	Kinerja Tenaga Penjualan	- Kerja cerdas
		- Kerja keras

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini

2.5 HIPOTESIS

Berdasarkan telaah pustaka penelitian terdahulu seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah nampak seperti tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3
Hipotesis Penelitian

NO	HIPOTESIS PENELITIAN
H1	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan
H2	Pengalaman Menjual berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan
Н3	Efektivitas Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas Tenaga Penjualan
H4	Sikap akan Persaingan berpengaruh positif terhadap Kerja Keras Tenaga Penjualan
Н5	Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kerja Keras Tenaga Penjualan
Н6	Penilaian Prestasi berpengaruh positif terhadap Kerja Keras Tenaga Penjualan
H7	Kerja Cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan
Н8	Kerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

2.6. Uji Logical Connection

Uji logical Connection variabel ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel indikator tersebut layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis yang ada dalam penelitian (Ferdinand, 2005:201). Berikut ini akan dilakukan uji logical terhadap indikator yang secara lengkap dijelaskan dalam tabel.

Tabel 2.4

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Orentasi pembelajaran dengan Kerja Cerdas

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X1= Up date pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X1→X19 Semakin tinggi Up date pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, Tenaga Penjualan semakin mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang mampu Meng up date Pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X1= Up date pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X1→X20 Semakin tinggi pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, semakin Memudahkan memodifikasi presentasi penjualan bagi tenaga penjualan	Tenaga Penjualan yang mampu Meng up date Pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga mampu Memudahkan memodifikasi presntasi penjualan	Cukup Logis
X1= Up date pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X1→X21 Semakin tinggi meng up date pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, Tenaga Penjualan semakin paham bahwa customer	Tenaga Penjualan yang mampu Meng <i>up date</i> Pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga mampu memahali bahwa <i>customer</i> memerlukan pendekatan baru	Cukup Logis

X2 =	X19 =	memerlukan pendekatan baru dalam proses penjualan X2→X19	Tanaga Daniyalan yang	Culara
Meningkatkan keahlian Penjualan secara berkelanjutan	Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Semakin tinggi Meningkatkan keahlian Penjualan secara terus menerus, Tenaga Penjualan semakin mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang dapat Meningkatkan keahlian Penjualan secara terus menerus, maka dapat mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X2 = Meningkatkan keahlian Penjualan secara berkelanjutan	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X2→X20 Semakin tinggi tinggkat keahlian Penjualan secara terus menerus, Tenaga Penjualan semakin Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang dapat meningkatkan keahlian penjualan secara terus menerus, maka dapat memudah kan memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X2 = Meningkatkan keahlian Penjualan secara berkelanjutan	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X2→X21 Semakin tinggi tingkat keahlian Penjualan secara terus menerus, Tenaga Penjualan berfikir semakin memahami bahwa customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang dapat meningkatkan keahlian penjualan secara terus menerus, maka Tenaga Penjualan dapat memahami bahwa customer memerlukan pendekatan unik	Cukup Logis
X3 = Informasi adalah sumber	X19 = Mencoba pendekatan	X3→X19 Semakin tinggi menyadari bahwa	Tenaga Penjualan yang dapat menyadari bahwa Informasi adalah sumber penting bagi tenaga,	Cukup Logis

penting	penjualan yang berbeda	Informasi adalah sumber penting bagi tenaga penjualan semakin dapat Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	sehingga dapat Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	
X3 = Informasi adalah sumber penting lami	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X3→X20 Semakin tinggi menyadari bahwa Informasi adalah sumber penting bagitenaga penjualan semakin dapat memudahkan memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang dapat menyadari bahwa Informasi adalah sumber penting bagi tenaga penjualan, sehingga Tenaga Penjualan dapat Memudahkan memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X3 = Informasi adalah sumber penting	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X3→X21 Semakin tinggi menyadari bahwa Informasi adalah sumber penting bagi tenaga penjualan, Tenaga Penjualan semakin dapat memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang dapat menyadari bahwa Informasi adalah sumber penting bagi tenaga , sehingga Tenaga Penjualan semakin dapat memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Cukup Logis

Tabel 2.5

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Pengalaman Menjual dengan Kerja Cerdas

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X4 = Menghadapi berbagai situasi penjualan	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X4→X19 Semakin sering Menghadapi berbagai situasi penjualan semakin dapat bekerja dengan Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman Menghadapi berbagai situasi penjualan semakin , sehingga Tenaga Penjualan dapat Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X4 = Menghadapi berbagai situasi penjualan	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X4→X20 Semakin sering Menghadapi berbagai situasi penjualan semakin me Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman Menghadapi berbagai situasi penjualan, sehingga dapat bekerja Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X4 = Menghadapi berbagai situasi penjualan	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X4→X21 Semakin sering Menghadapi berbagai situasi penjualan semakin memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang mempunyai pengalaman Menghadapi berbagai situasi penjualan, sehingga dapat memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Cukup Logis
X5= Melakukan presentasi	X19 = Mencoba pendekatan	X5→X19 Semakin sering Melakukan presentasi	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman dalam m Melakukan presentasi	Cukup Logis

penjualan	penjualan yang berbeda	penjualan semakin Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	penjualan, sehingga mampu Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	
X5= Melakukan presentasi penjualan	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X5→X20 Semakin sering Melakukan presentasi penjualan semakin meMudahkan tenaga penjualan dalam memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman Melakukan presentasi penjualan, sehingga meMudahkan dalam memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X5= Melakukan presentasi penjualan	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X5→X21 Semakin sering Melakukan presentasi penjualan, semakin memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman dalam Melakukan presentasi penjualan, sehingga mampu memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Cukup Logis
X6 = Melakukan negosiasil	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X6→X19 Semakin tinggi Pengalaman Melakukan negosiasil, semakin bekerja dengan Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman Melakukan negosiasil, sehingga mampu Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X6 = Melakukan negosiasil	X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X6→X20 Semakin tinggi pengalaman Melakukan negosiasil semakin meMudahkan memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang mempunyai Pengalaman Melakukan negosiasi, mampu dengan Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X6 = Melakukan	X21 =	X6 → X21	Tenaga Penjualan yang mempunyai	Cukup

negosiasil	Customer	Semakin	tinggi	Pengalamar	1	Logis
	memerlukan	Pengalama	n	Melakukan	negosiasil,	
	pendekatan	Melakukan	negosiasil	mampu	menyadari	
	unik	semakin	menyadari	bahwa	Customer	
		bahwa	Customer	memerluka	n	
		memerluka	an	pendekatan	unik	
		pendekatai	n unik			

Tabel 2.6

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Efetivitas Pelatihan Penjualan dengan Kerja Cerdas

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X7 = Sesuai dengan kebutuhan	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X7→ X19 Semakin sering Pelatihan yang Sesuai dengan kebutuhan semakin bekerja dengan Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang memperoleh pelatihan Sesuai dengan kebutuhan tenaga penjualan mampu bekerja dengan Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X7 = Sesuai dengan kebutuhan	X20 = Mudah memodifikasi presentasi penjualan	X7→X20 Semakin sering Pelatihan Sesuai dengan kebutuhan semakin membantu me Mudah kan memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang memperoleh Pelatihan yang Sesuai dengan kebutuhan, sehingga Tenaga Penjualan dapat dengan Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X7 = Sesuai dengan	X21 = Customer	X7→X21 semakin sering	Tenaga Penjualan yang memperoleh Pelatihan Sesuai dengan	Cukup Logis

kebutuhan	memerlukan pendekatan unik	Pelatihan yang Sesuai dengan kebutuhan semakin memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	kebutuhan, mampu memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	
X8 = Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X8→X19 Semakin tinggi Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan semakin berusa Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Tenaga Penjualan yang sering Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan, mampu berusaha Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	Cukup Logis
X8 = Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan	X20 = Mudah memodifikasi presentasi penjualan	X8→X20 Semakin tinggi Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan semakin Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang mempunyai Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan, dapat dengan Mudah memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X8 = Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X8→X21 Semakin tinggi Intensitas keikutsertaan dalam pelatihan semakin menyadari bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang mempunyai Kemampuan presentasi penjualan dan mendiagnosis, dapat berfikir analisis dalam bekerja	Cukup Logis
X9 = Pilihan waktu	X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X9→X19 Semakin tepat Pilihan waktu pelatihan yang dilaksanakan semakin berusaha	Tenaga Penjualan yang Mengikuti pelatihan dengan Pilihan waktu yang tepat, mampu Mencoba pendekatan penjualan yang	Cukup Logis

		Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	berbeda	
X9 = Pilihan waktu	X20 = Mudah memodifikasi presentasi penjualan	X9→X20 Semakin tepat Pilihan waktu pelatihan bagi tenaga penjualan semakin me Mudah kan melakukan memodifikasi presentasi penjualan	Tenaga Penjualan yang Mengikuti pelatihan dengan Pilihan waktu tepat, dapat membantu untuk meMudahkan memodifikasi presentasi penjualan	Cukup Logis
X9 = Pilihan waktu	X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X9→X21 Semakin tepat Pilihan waktu pelatihan bagi tenaga penjualan semakin membantu memahami bahwa berf Customer memerlukan pendekatan unik	Tenaga Penjualan yang Mengikuti pelatihan dengan waktu yang tepat, mampu membantu bahwa Customer memerlukan pendekatan unik	Cukup Logis

Tabel 2.7

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Sikap Akan Persaingan dengan Kerja Keras

Indikator	Indikator	Hubungan Indikator	Penjelasan	Logical
Variabel	Variabel	Variabel Independen		Connection
Independen	Dependen	dengan Indikator Variabel Dependen		
X10 =	X22 =	X10→X22	Tenaga Penjualan yang	Cukup
Menikmati persaingan	Bekerja berjam-jam	Semakin tinggi Menikmati persaingan semakin dituntut Bekerja	Menikmati persaingan, dapat menjadikan tenaga penjualan lebih tekun bekerja berjam-	Logis

		berjam-jam	jam	
X10 = Menikmati persaingan	X23 = Tidak mudah menyerah	X10→X23 Semakin tinggi Menikmati persaingan semakin Tidak mudah menyerah	Tenaga Penjualan yang Menikmati persaingan, mampu mengerahkan segenap usahanya untuk Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X10 = Menikmati persaingan	X24 = Tidak merasa lelah	X10→X24 Semakin tinggi Menikmati persaingan semakin bersikap Tidak merasa lelah	Tenaga Penjualan yang Menikmati persaingan, dapat menjadikan sikapnya untuk Tidak merasa lelah	Cukup Logis
X11 = Pentingnya kemenangan	X22 = Bekerja berjam-jam	X11→X22 Semakin tinggi Pentingnya kemenangan semakin tekun untuk bekerja berjam-jam	Tenaga Penjualan yang didalamnya merasa Pentingnya kemenangan, dapat menjadikannya lebih tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X11 = Pentingnya kemenangan	X23 = Tidak mudah menyerah	X11→X23 Semakin tinggi adannya rasa Pentingnya kemenangan semakin berupaya untuk Tidak mudah menyerah	Tenaga Penjualan yang didalamnya merasa Pentingnya kemenangan, dapat menjadikannya untuk Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X11 = Pentingnya kemenangan	X24 = Tidak merasa lelah	X11→X24 Semakin tinggi adannya rasa Pentingnya semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	Tenaga Penjualan yang didalamnya terdapat suasana adannya rasa Pentingnya kemenangan, dapat menjadikannya lebih bersikap untuk Tidak merasa lelah	Cukup Logis
X12 = Berusaha lebih keras	X22 = Bekerja berjam-jam	X12→X22 Semakin Berusaha lebih keras semakin tekun dalam bekerja	Tenaga Penjualan yang didalam dirinya terdapat tekad untuk Berusaha lebih keras dalam bekerja, mamapu	Cukup Logis

		berjam-jam	menjadikannya lebih tekun dalam bekerja berjam-jam	
X12 = Berusaha lebih keras	X23 = Tidak mudah menyerah	X12→X23 Semakin Berusaha lebih keras dalam bekerja semakin bersikap untuk Tidak mudah menyerah	Tenaga Penjualan yang didalamnya terdapat tekad untuk Berusaha lebih keras, mampu menjadikannya untuk lebih Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X12 = Berusaha lebih keras	X24 = Tidak merasa lelah	X12→X24 Semakin Berusaha lebih keras semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	Tenaga penjualan yang didalam dirinya terdapat upaya untuk Berusaha lebih keras, dapat menjadikannya bersikap Tidak merasa lelah	Cukup Logis

Tabel 2.8

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Motivasi Berprestasi dengan Kerja Keras

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X13 = Adanya kemajuan dalam bekerja	X22 = Bekerja berjam- jam	X13→X22 Semakin tinggi Adanya kemajuan dalam bekerja semakin tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Tenaga penjualan yang mempunyai dorongan mencapai Adanya kemajuan dalam bekerja, dapat menjadikannya lebih tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X13 = Adanya kemajuan dalam bekerja	X23 = Tidak mudah menyerah	X13→X23 Semakin tinggi Adanya kemajuan dalam bekerja semakin bersikap untuk Tidak mudah	Tenaga penjualan yang mempunyai dorongan Adanya kemajuan dalam bekerja, dapat menjadikannya untuk Tidak mudah menyerah	Cukup Logis

		menyerah		
X13 = Adanya kemajuan dalam bekerja	X24 = Tidak merasa lelah	X13→X24 Semakin tinggi Adanya kemajuan dalam bekerja semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	Tenaga penjualan yang mempunyai dorongan Adanya kemajuan dalam bekerja, dapat menjadikan nya lebih bersikap Tidak merasa lelah	Cukup Logis
X14 = Pengakuan dari atasan	X22 = Bekerja berjam- jam	X14→X22 Semakin tinggi adanya Pengakuan dari atasan semakin tekun untuk bekerja Bekerja berjam-jam	Tenaga penjualan yang memperoleh adanya Pengakuan dari atasan, dapat menjadikannya lebih tekun dalam bekerja Bekerja berjam- jam	Cukup Logis
X14 = Pengakuan dari atasan	X23 = Tidak mudah menyerah	X14→X23 Semakin tinggi adanya Pengakuan dari atasan semakin Tidak mudah menyerah	Tenaga penjualan yang memperoleh adanya Pengakuan dari atasan, dapat menjadikannya untuk lebih Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X14 = Pengakuan dari atasan	X24 = Tidak merasa lelah	X14→X24 Semakin tinggi adanya Pengakuan dari atasan semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	Tenaga penjualan yang memperoleh adanya Pengakuan dari atasan, dapat menjadikannya seseorang yang Tidak merasa lelah	Cukup Logis
X15 = Pengakuan dari rekan kerja	X22 = Bekerja berjam- jam	X15→X22 Semakin tinggi adanya Pengakuan dari rekan kerja untuk berbuat yang terbaik semakin tekun dalam bekerja Bekerja berjam-jam	Tenaga penjualan yang melakukan upaya untuk berbuat yang terbaik dengan mendapat Pengakuan dari rekan kerja, dapat menjadikannya tekun bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X15 = Pengakuan	X23 = Tidak	X15→X23	Tenaga penjualan yang melakukan upaya untuk	Cukup

dari rekan kerja	mudah menyerah	Semakin tinggi adanya Pengakuan dari rekan kerja untuk berbuat yang terbaik semakin Tidak mudah menyerah	dari rekan kerja untuk berbuat yang terbaik,	Logis
X15 = Pengakuan dari rekan kerja	X24 = Tidak merasa lelah	X15→X24 Semakin tinggi adanya Pengakuan dari rekan kerja untuk berbuat yang terbaik semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	Tenaga penjualan yang upaya untuk mendapatkan Pengakuan dari rekan kerja, dapat menjadikannya bersikap untuk Tidak merasa lelah	Cukup Logis

Tabel 2.9

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Penilaian Prestasi dengan Kerja Keras

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X16 = Umpan balik perusahaan	X22 = Bekerja berjam- jam	X16→X22 Semakin tinggi Umpan balik perusahaan semakin tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Kemampuan Tenaga penjualan dalam memperoleh Umpan balik perusahaan, dapat menjadikan nya lebih tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X16 = Umpan balik perusahaan	X23 = Tidak mudah menyerah	X16→X23 Semakin tinggi adanya Umpan balik perusahaan semakin bersikap untuk Tidak mudah menyerah	Kemampuan Tenaga penjualan dalam memperoleh Umpan balik perusahaan, dapat menjadikan nya tekun untuk Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X16 = Umpan balik	X24 =	X16→X24 Semakin tinggi adanya Umpan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam	Cukup

perusahaan	Tidak merasa lelah	balik perusahaan semakin bersikap Tidak merasa lelah	memperoleh Umpan balik perusahaan, dapat menjadikan nya bersikap untuk Tidak merasa lelah	Logis
X17 = Kepuasan	X22 = Bekerja berjam- jam	X17→X22 Semakin tinggi adanya rasa Kepuasan semakin Tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Kemampuan Tenaga penjualan dalam medapatkan kepuasan, dapat menjadikannya lebih tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X17 = Kepuasan	X23 = Tidak mudah menyerah	X17→X23 Semakin tinggi adanya rasa Kepuasan semakin bersikap Tidak mudah menyerah	Kemampuan Tenaga penjualan Kepuasan, dapat menjadikannya untuk lebih Tidak mudah menyerah	Cukup Logis
X17 = Kepuasan	X24 = Tidak merasa lelah	X17→X24 Semakin tinggi adanya Kepuasan semakin Tidak merasa lelah bersikap	Kemampuan Tenaga penjualan dalam menperoleh Kepuasan, dapat menjadikannya untuk bersikap Tidak merasa lelah	Cukup Logis
X18 = Komitmen	X22 = Bekerja berjam- jam	X18→X22 Semakin tinggi Komitmen r semakin tekun bekerja Bekerja berjam-jam	Kemampuan Tenaga penjualan dalam menciptakan Komitmen, dapat menjadikannya untuk lebih tekun Bekerja berjam-jam	Cukup Logis
X18 = Komitmen	X23 = Tidak mudah menyerah	X18→X23 Semakin tinggi Komitmen semakin Tidak mudah menyerah	Kemampuan Tenaga penjualan dalam menciptakan Komitmen, dapat menjadikannya untuk Tidak mudah menyerah	Cukup Logis

X18 =	X24 =	X18→X24	Kemampuan Tenaga	Cukup
Komitmen	Tidak merasa lelah	Semakin tinggi Komitmen semakin bersikap untuk Tidak merasa lelah	penjualan dalam menciptakan Komitmen, dapat menjadikannya untuk bersikap untuk Tidak merasa lelah	Logis

Tabel 2.10

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Kerja Cerdas dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X25 = Peningkata n jumlah pelanggan	X19→X25 Semakin tinggi Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, semakin terjadi peningkatan jumlah pelanggan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, dapat menjadikannya untuk meningkatkan jumlah pelanggan	Cukup Logis
X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	X26 = Peningkata n keuntungan penjualan	X19→X26 Semakin tinggi untuk Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda semakin tinggi peningkatan keuntungan penjualan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, dapat menjadikannya untuk meningkatkan keuntungan penjualan	Cukup Logis
X19 = Mencoba pendekatan penjualan yang	X27 = Peningkata n pencapaian	X19→X27 Semakin tinggi Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda semakin	Kemampuan Tenaga penjualan dalam Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, dapat menjadikannya	Cukup Logis

berbeda	target	tinggi peningkatan pencapaian target	untuk Peningkatan pencapaian target pelanggan	
X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X25 = Peningkata n jumlah pelanggan	X20→X25 Semakin tinggi kemampuan untuk Mudah memodifikasi presentasi penjualan semakin terjadi Peningkatan jumlah pelanggan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam Mudah memodifikasi presentasi penjualan, dapat menjadikannya untuk Peningkatan jumlah pelanggan	Cukup Logis
X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X26 = Peningkata n keuntungan penjualan	X20→X26 Semakin tinggi kemampuan untuk Mudah memodifikasi presentasi penjualan semakin tinggi tingkat keuntungan penjualan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam memodifikasi presentasi penjualan dengan mudah, dapat menjadikannya meningkatkan keuntungan penjualan	Cukup Logis
X20 = Mudah memodifikas i presentasi penjualan	X27 = Peningkata n pencapaian target	X20→X27 Semakin Mudah memodifikasi presentasi penjualan semakin tinggi tingkat pencapaian target penjualan	Kemampuan Tenaga penjualan dalam memodifikasi presentasi penjualan dengan mudah ,dapat menjadikannya untuk meningkatkan pencapaian target penjualan	Cukup Logis
X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X25 = Peningkata n jumlah pelanggan	X21→X25 Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan untuk memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik semakin tinggi tingkat jumlah pelanggan	Kemampuan Tenaga penjualan yang dapat memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik, dapat menjadikannya untuk meningkatkan Jumlah pelanggan	Cukup Logis
X21 = Customer memerlukan	X26 = Peningkata n keuntungan	X21→X26 Semakin tinggi memahami bahwa Customer memerlukan	Kemampuan Tenaga penjualan yang dapat b memahami bahwa Customer memerlukan	Cukup Logis

pendekatan unik	penjualan	pendekatan unik semakin tinggi tingkat keuntungan	pendekatan unik menjadikannya dapat meningkatkan keuntungan penjualan	
X21 = Customer memerlukan pendekatan unik	X27 = Peningkata n pencapaian target	X21→X27 Semakin tinggi memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik semakin tinggi Tingkat pencapaian target	Kemampuan Tenaga penjualan yang dapat memahami bahwa Customer memerlukan pendekatan unik, menjadikannya dapat meningkatkan pencapaian target	Cukup Logis

Tabel 2.11

Uji Logical Connection Variabel Indikator

Antara Kerja Keras dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator Variabel Independen	Indikator Variabel Dependen	Hubungan Indikator Variabel Independen dengan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X22 = Bekerja berjam-jam	X25 = Peningkatan jumlah pelanggan	X22→X25 Semakin tinggi Tekun Bekerja berjam-jam semakin tinggi Peningkatan jumlah pelanggan	Kemampuan Tenaga penjualan yang Tekun Bekerja berjam-jam, menjadikannya dapat meningkatkan jumlah pelanggan	Cukup Logis
X22 = Bekerja berjam-jam	X26 = Peningkatan keuntungan penjualan	X22→X26 Semakin tinggi Tekun Bekerja berjam-jam semakin tinggi Peningkatan keuntungan penjualan	Kemampuan Tenaga penjualan yang Tekun Bekerja berjam-jam, menjadikannya dapat meningkatkan keuntungan penjualan	Cukup Logis
X22 = Bekerja berjam-jam	X27 = Peningkatan pencapaian	X22→X27 Semakin tinggi Tekun Bekerja berjam-jam, semakin	Kemampuan Tenaga penjualan yang tekun Bekerja berjam-jam, menjadikannya dapat meningkatkan	Cukup Logis

	target	tinggi tingkat pencapaian target	pencapaian target	
X23 = Tidak mudah menyerah	X25 = Peningkatan jumlah pelanggan	X23→X25 Semakin Tidak mudah menyerah dalam bekerja semakin tinggi Peningkatan jumlah pelanggan	Kemampuan Tenaga penjualan yang bersikap Tidak mudah menyerah, menjadikannya dapat meningkatkan Jumlah pelanggan	Cukup Logis
X23 = Tidak mudah menyerah	X26 = Peningkatan keuntungan penjualan	X23→X26 Semakin bersikap untuk Tidak mudah menyerah semakin tinggi Peningkatan keuntungan penjualan	Kemampuan Tenaga penjualan yang bersikap untuk Tidak mudah menyerah, menjadikannya dapat meningkatkan keuntungan penjualan	Cukup Logis
X23 = Tidak mudah menyerah	X27 = Peningkatan pencapaian target	X23→X27 Semakin = Tidak mudah menyerah semakin tinggi Peningkatan pencapaian target	Kemampuan Tenaga penjualan yang dapat bersikap untuk Tidak mudah menyerah, menjadikannya dapat meningkatkan pencapaian target	Cukup Logis
X24 = Tidak merasa lelah	X25 = Peningkatan jumlah pelanggan	X24→X25 Semakin tinggi sikap untuk Tidak merasa lelah semakin Peningkatan jumlah pelanggan	Tenaga penjualan yang mempunyai sikap untuk Tidak merasa lelah dalam bekerja menjadikannya dapat meningkatkan Jumlah pelanggan	Cukup Logis
X24 = Tidak merasa lelah	X26 = Peningkatan keuntungan penjualan	X24→X26 Semakin tinggi sikap untuk Tidak merasa lelah semakin Peningkatan keuntungan penjualan	Tenaga penjualan yang mempunyai sifat Tidak merasa lelah dalam bekerja, menjadikannya dapat meningkatkan keuntungan penjualan	Cukup Logis
X24 = Tidak merasa	X27 = Peningkatan	X24→X27 Semakin tinggi sikap	Tenaga penjualan yang mempunyai sikap untuk Tidak merasa	Cukup Logis

pencapatan target pencapatan target	lelah	pencapaian target		lelah dalam bekerja, menjadikannya dapat meningkatkan pencapaian target	
-------------------------------------	-------	----------------------	--	--	--

BAB III

METODE ANALISIS

Bab ini mendiskripsikan lapangan penelitian yang ditujukan untuk menganalisis sebuah model penelitian yang telah dibangun dalam telaah pustaka dan kerangka pemikiran treoritis sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab II. Pada bab ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai metode penelitian yang diguakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu penelitian (metodologi). Metode pengumpulan data agar dapat menghasilkan data yang akurat dan valid, desain instrumen penelitian, desain dasar kuisioner yang akan digunakan untuk mengumpulakan data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji 8 (delapan) hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya.

3.1.2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah PT Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang dipersiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan bagaimana orientasi pembelajaran, pengalaman penjualan dan efektivitas pelatihan berpengaruh terhadap kerja cerdas dan penilaian berprestasi, motivasi berprestasi, penilaian prestasi berpengaruh pada kerja keras. Dan pada akhirnya kerja cerdas dan kerja keras berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi data primer yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh secra langsung dari responden berupa jawaban tau tanggapan atas pertanyaan dari pernyataan yang ada dalam kuesioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (jurnal, artikel, data perusahaan, dan sebagainya) yang felevan dengan penelitian yang dilakukan.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto,1996), populasi juga merupakan kumpulan dari semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan(Anderson, dalam Arikunto,1996,p.115). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan pada PT Prudential Life Assurance HD Ananda Agency Semarang yang berjumlah 192 tenaga penjualan.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Peenetuan jumlah sampel memegang peranan penting dalam mengintrepretasikan hasil, sesuai dengan alat analisis yang digunakan yaitu *Strukctural Equation Modelling (SEM)* maka penentuan jumlah sampel yang *representative* adalah tergantung pada jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Ferdinand, 2006). Jumlah sampel untuk penelitian ini adalah:

Sampel minimum = Jumlah indikator $x ext{ } 5$

 $= 27 \times 5$

= 135 responden

Ukuran smpel minimal sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter, Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 149 tenaga penjualan.

3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

Berdasarkan telaah pustaka yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan definisi operasional yang merupakan penjabaran dan pengukuran variabel dan indikator yang dipilih dalam penelitian ini, Variabel dan Indikator orientasi Pembelajaran, seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi	Pengukuran
	Operational	Variabel	Operasional	
	Variabel		Indikator	
			Variabel	
Orientasi	Menunjukkan	Up date	Menunjukkan	10 Point skala
pembelajaran	Tingkat	pendekatan	tingkat	(sangat tidak
	pembelajaran	baru (X1)	pembelajaran	setuju-sangat
	seorang tenaga		dalam proses	setuju)
	penjualan yang		penjualan diukur	
	diukur dari Up		dari keberhasilan	
	datre pendekatan		tenaga penjualan	
	baru,		dalam up date	
	meningkatkan		pendekatan baru	
	keahlian secara		sehingga terjadi	
	berkelanjutan,		peningkatan	
	informasi adalah		kemampuan	
	sumber penting.		mereka	

Meningkat	Menunjukkan	10 Point skala
kan	pembelajaran	(sangat tidak
keahlian	dalam	setuju-sangat
secara	melakukan	setuju)
berkelanjut	proses penjualan	-
an (X2)	diukur dari	
	kemampuan	
	penjualan	
	penjualan oleh	
	tenaga penjualan	
	untuk selalu	
	meningkatkan	
	kualitas	
	penjualan yang	
	dilakukan	
Informasi	Menunjukkan	10 Point skala
adalah	pembelajaran	(sangat tidak
sumber	yang diukur dari	setuju-sangat
penting	intensitas	setuju)
(X3)	mencari	
	informasi dalam	
	melakukan	
	penjualan untuk	
	menambah	
	pengetahuan	
	secara tepat	

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

Sedangkan Variabel dari indikator Pengalaman Menjual ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Pengalaman Menjual

Variabel	Definisi Operational Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Pengalaman	Menunjukkan	Menghadapi	Menunjukkan	10 Point skala
Menjual	Tingkat	berbagai	tingkat pengalaman	(sangat tidak

pengalaman	situasi	menghadapi	setuju-sangat
menjual	penjualan	berbagai situasi	setuju)
seorang tenaga	(X4)	penjualan yang	
penjualan yang		diukur dari	
diukur dari		keberhasilan tenaga	
menghadapi		penjualan dalam	
berbagai situasi		menyesuaikan diri	
penjualan,		sehingga terjadi	
melakukan		proses penjualan	
presentasi	Melakukan	Menunjukkan	10 Point skala
penjualan, dan	presentasi	pengalaman dalam	(sangat tidak
melakukan	penjualan	melakukan	setuju-sangat
negosiasi dalam	(X5)	presentasi penjualan	setuju)
melakukan		diukur dari	
penjualan		pengalaman	
		membuka dan	
		menutup presentasi	
		penjualan oleh	
		tenaga penjualan	
		untuk selalu	
		mendapatkan hasil	
		atas presentasi	
		penjualan yang	
		dilakukan	
	Melakukan	Menunjukkan	10 Point skala
	negoisasi	pengalaman	(sangat tidak
	(X6)	melakukan	setuju-sangat
		negosiasi dalam	setuju)
		menjual yang	
		diukur dari	
		intensitas negosiasi	
		dalam melakukan	
		penjualan oleh	
		tenaga penjualan	

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini.

Sedangkan Variabel dari indikator Efektivitas Pelatihan ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Efektivitas Pelatihan

Variabel	Definisi Operational Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukura n
Efektivitas Pelatihan	Menunjukkan Tingkat efektivitas pelatihan yang diterima oleh tenaga penjualan yang diukur dari pelatihan-pelatihan dalam proses penjualan, seperti sesuai kebutuhan, intensitas keikutsertaan, dan	Sesuai dengan kebutuhan (X7)	Menunjukkan tingkat pelatihan dalam proses penjualan diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dalam menyesuaikan kebutuhan untuk meningkatkan ketrampilan sehingga terjadi proses penjualan	10 Point skala (sangat tidak setuju- sangat setuju)
	pilihan waktu yang tepat dalam pelatihan dalam menjual bagi tenaga penjualan	Intensitas keikutserta an (X8)	Menunjukkan intensitas keikut sertaan oleh tenaga penjualan untuk selalu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dalam proses penjualan yang dilakukan	10 Point skala (sangat tidak setuju- sangat setuju)
		Pilihan Waktu (X9)	Menunjukkan pilihan waktu yang tepat dalam menjual yang diukur dari kesiapan dalam menghadapi situasi yang menantang dalam melakukan penjualan oleh tenaga penjualan	10 Point skala (sangat tidak setuju- sangat setuju)

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel Sikap Akan Persaingan ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Sikap Akan Persaingan

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran
	Operational	Variabel	Indikator Variabel	
	Variabel			
Sikap Akan	Menunjukkan	Menikmati	Menunjukkan sikap	10 Point skala
Persaingan	sikap akan	Persaingan	menikmati persaingan	(sangat tidak
	persaingan	(X10)	dalam proses penjualan	setuju-sangat
	seorang tenaga		diukur dari	setuju)
	penjualan yang		keberhasilan tenaga	
	diukur dari		penjualan dalam	
	bagaimana ia		menggerakan aktivitas	
	menimati		dan taktik dalam proses	
	persaingan,		penjualan	
	pentingnya	Pentingnya	Menunjukkan	10 Point skala
	kemenangan, dan	Kemenang	pentingnya	(sangat tidak
	berusaha lebih	an (X11)	kemenangan dalam	setuju-sangat
	keras dalam		persaingan diukur dari	setuju)
	menjual tenaga		membangun sikap dan	
	penjualan		perilaku lerja keras	
			oleh tenaga penjualan	
			untuk selalu	
			mendapatkan hasil	
			dalam proses	
			penjualan yang	
			dilakukan	
		Berusaha	Menunjukkan usaha	10 Point skala
		Lebih	lebih keras diukur dari	(sangat tidak
		Keras	upaya tenaga penjualan	setuju-sangat
		(X12)	mempertahankan dan	setuju)
			sanggup	
			memperbaharui diri	
			dalam mencapai kinerja	
			jangka panjang	

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat Motivasi berprestasi ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Motivasi berprestasi

Variabel	Definisi Operational Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Motivasi	Menunjukkan	Adanya	Menunjukkan adanya	10 Point skala
berprestasi	motivasi	Kemajuan	kemajuan dalam	(sangat tidak
	berprestasi seorang	dalam Bekerja	bekerja dalam proses	setuju-sangat
	tenaga penjualan	(X13)	penjualan diukur dari	setuju)
	yang diukur dari		keberhasilan tenaga	
	adanya kemajuan		penjualan dalam	
	dalam bekerja,		membangun aktivitas	
	pengakuan dari		yang dapat	
	atasan dan		meningkatkan kinerja	
	pengakuan dari		lebih baik dalam	
	rekan kerja dalam menjual tenaga	Damaalaram	proses penjualan	10 Point skala
	menjual tenaga penjualan	Pengakuan dari atasan	Menunjukkan adanya pengakuan dari	
	penjuaran	(X14)	pengakuan dari atasan diukur dari	(sangat tidak setuju-sangat
		(A14)	seberapa besar	setuju-sangat setuju)
			perhatian sekaligus	setuju)
			penghargaan dari	
			atasan dalam	
			memperoleh hasil	
			penjualan	
		Pengakuan	Menunjukkan adanya	10 Point skala
		dari rekan	pengakuan dari rekan	(sangat tidak
		kerja (X15)	kerja yang dapat	setuju-sangat
			diukur dari	setuju)
			kemampuan untuk	
			dapat menyesuaikan	
			diri dan sekaligus	
			menguasai situasi	
			lingkungan rekan	
C1 1	1 1	1'4' ''	kerja	

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat Penilaian Prestasi ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penilaian Prestasi

Variabel	Definisi Operational Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Penilaian Prestasi	Menunjukkan penilaian prestasi seorang tenaga penjualan yang diukur dari umpan balik perusahaan,	Umpan balik perusahaan (X16)	Menunjukkan umpan balik dalam proses penjualan diukur dari keberhasilan perusahaan dalam memberikan perhatian dan sekaligus penghargaan sehingga terjadi proses penjualan	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
	kepuasan, dan komitmen dari organisasi tenaga penjualan	Kepuasan (X17)	Menunjukkan kepuasan yang dirasakan oleh tenaga penjualan diukur dari pemberian rasa aman dan nyaman dalam bekerja atas prestasi penjualan yang dilakukan	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Komitmen (X18)	Menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberikan kesempatan untuk berkarier yang diukur dari adanya kesempatan untuk maju dan meniti karier yang jelas oleh perusaan	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat Kerja cerdas ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.7 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kerja Cerdas

Variabel	Definisi Operational Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
Kerja Cerdas	Menunjukkan Tingkat kerja cerdas yang diukur dari mencoba pendekatan penjualan yang berbeda, mudah memodifikasi presentasi	Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda (X19)	Menunjukkan tingkat mencoba pendekatan penjualan yang berbeda diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dalam bekerja mencapai kinerja yang tinggi dengan mencoba pendekatan penjualan yang berbeda	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
	penjualan dan cutomer memerlukan pendekatan unik memperoleh kinerja tenaga penjualan yang tinggi	Mudah memodifikasi presentasi penjualan (X20)	Menunjukkan kemudahan dalam memodifikasi presentasi penjualan diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dakam bekerja mencapai kinerja yang tinggi dengan memodifikasi presentasi penjualan	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)
		Cutomer memerlukan pendekatan unik (X21)	Menunjukkan Cutomer memerlukan pendekatan unik diukur dari keberhasilan tenaga penjualan dakam bekerja mencapai kinerja yang tinggi dengan Cutomer memerlukan pendekatan unik	10 Point skala (sangat tidak setuju-sangat setuju)

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat kerja keras ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.8 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kerja Keras

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran
	Operational	Variabel	Indikator Variabel	
	Variabel			
Kerja	Menunjukkan	Bekerja	Menunjukkan tingkat	10 Point skala
Keras	Tingkat kerja	berjam-jam	bekerja berjam-jam	(sangat tidak
	keras yang	(X22)	diukur dari	setuju-sangat
	diukur dari		keberhasilan tenaga	setuju)
	bekerja berjam-		penjualan dalam	
	jam, tidak		bekerja mencapai	
	mudah		kinerja yang tinggi	
	menyerah dan		dengan bekerja berjam-	
	tidak merasa		jam	
	lelah untuk	Tidak	Menunjukkan tingkat	10 Point skala
	memperoleh	mudah	Tidak mudah menyerah	(sangat tidak
	kinerja tenaga	menyerah	diukur dari	setuju-sangat
	penjualan yang	(X23)	keberhasilan tenaga	setuju)
	tinggi		penjualan dalam	
			bekerja mencapai	
			kinerja yang tinggi	
			dengan tidak mudah	
			menyerah	
		Tidak	Menunjukkan tingkat	
		merasa lelah	Tidak merasa lelah	(sangat tidak
		(X24)	diukur dari	setuju-sangat
			keberhasilan tenaga	setuju)
			penjualan dalam	
			bekerja mencapai	
			kinerja yang tinggi	
			dengan tidak merasa	
			lelah	

Adapun definisi operasional variabel dan indikator variabel tingkat kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

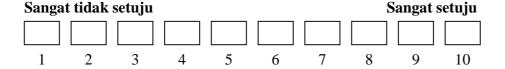
Tabel 3.9 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel	Definisi	Indikator	Definisi Operasional	Pengukuran
	Operational	Variabel	Indikator Variabel	8
	Variabel			
Kinerja	Menunjukkan	Peningkatan	Menunjukkan	10 Point skala
Tenaga	kinerja tenaga	jumlah	peningkatan jumlah	(sangat tidak
Penjualan	penjualan yang	pelanggan	pelanggan diukur dari	setuju-sangat
	diukur dari	(X25)	keberhasilan tenaga	setuju)
	Peningkatan		penjualan dalam	
	jumlah		peningkatan jumlah	
	pelanggan,		pelanggan	
	peningkatan		dibandingkan tahun	
	keuntungan		lalu.	
	penjualan dan	Peningkatan	Menunjukkan	10 Point skala
	Peningkatan	keuntungan	Peningkatan	(sangat tidak
	pencapaian	penjualan	keuntungan penjualan	setuju-sangat
	target penjualan	(X26)	diukur dari	setuju)
	untuk		keberhasilan tenaga	
	memperoleh		penjualan dalam	
	kinerja		menjual produk dengan	
	penjualan yang		Peningkatan	
	tinggi		keuntungan penjualan	
			dibandingkan tahun	
			lalu.	
		Peningkatan	Menunjukkan	10 Point skala
		pencapaian	Peningkatan	(sangat tidak
		target	keuntungan penjualan	setuju-sangat
		penjualan	diukur dari	setuju)
		(X27)	keberhasilan tenaga	
			penjualan dalam	
			menjual produk dengan	
			Peningkatan	
			pencapaian target	
			penjualan dibandingkan	
C1 1'1			tahun lalu.	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan survei dengan kuiesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuiesioner kepada para responden, metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensidimensi dari kostruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval san diberi skor atu nilai, penggunaan skala 1-10(skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menhsilkan respon yang mengumpul di tengah (grey area), berikut ini kategori pengukurannya.

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak stuju/ sangat setuju



3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

3.6.1 Uji Validitas

Uji Validitas merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji ini melibatkan para ahli (ahli pemasaran, dan statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono,1999,p.114).

Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar indikator penyusun variabel dengan skor total variabel untuk mengetahui keterkatan antar variabel dengan skor total variabel. Dengan menggunakan metode korelasi person yang terdapat pada software SPSS untuk mengetahui skor total variabel yang kemudian dihitung dengan menggunakan microsoft Excel dengan rumus:

R qi Koreksi =
$$\frac{(rqitotal)(STDtotal) - STDq}{\sqrt{(SDRq)^2 + (STDtotal)^2 - 2(rqitotal)(STDq)STDtotal}}$$

Dimana: Rqitotal adalah nilai total dari corelasi pearson

STDq adalah standar deviasi masing-masing indikator

STD total adalah total dari standar deviasi total

3.6.2 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas dapat didefinisikan sebagai index yang menunjukan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya dan dapat memberikan jawaban yang konsisten. Alat ukur dapat dipercaya jika dapat menunjukan hasil yang relatif sama atau konsisten dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhdap kelompok subyek yang sama. Pengukuran reliabilitas yang pertama menggunakan teknik @ cronbach pada SPSS, yang kedua adalah menilai besaran composite reliability serta variance extracted dari masing-masing kostruk dan dilakukan setelah mengetahui nilai regression weights pada AMOS. Suatu variabel dikatakan reliabel bila variabel tersebut mempunyai @ cronsbach >_ 0,60, jika kurang dari persyaratan tersebut, variabel akan dikeluarkan dari model.

Composite Reliability diperoleh melalui rumus:

Construct-Reliability =
$$\frac{\left(\sum Std.Loading\right)^{2}}{\left(\sum Std.Loading\right)^{2} + \sum \in .\phi}$$

Dimana:

Std loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS atau SPSS misalnya)

 $\in .\phi$ adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Variance Extraced diperoleh melalui rumus:

Variance-Extraced =
$$\frac{\left(\sum Std.Loading\right)^{2}}{\left(\sum Std.Loading\right)^{2} + \sum \in .\phi3.6.}$$

3.7. Tekhnik Analisa

Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 16. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM digunakan untuk menguji kesesuaian ebuah model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun atau diamati dan menguji kesesuian aatu ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti (Ferdinand, 2002,p.26). Proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah prose yangmultidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodsi

penelitian multidimensional tersebut. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal antara lain, 1). Analisis faktor eksplanatori, 2) Analisis regresi berganda, dan 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensionalitu, akan tetapi kelemahan utama dari tekhnik-tehnik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknikteknik itu hanya dapat menguji satu variabel dependent melalui beberapa variabel independen. Padahal dlam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variabel dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interrelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan teoritis ada yang secara (Ferdinand, 2002, p.5-6).

Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. SEM juga dapat mengidentigikaasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002, p.6-7)...

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2002,p33-54):

1. Pengembangan model berbasis Teori.

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kesulitahn teoritis melalui uji empiris, karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand,2002,p33-38).

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "construck" atau "factor" yaitu konsp-konsep yang memiliki pijakan yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapar dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen(Ferdinand,2002,p.40-44).

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebgai source variabels atau independent variabel 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 knstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lain, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan (Ferdinand, 2002, p.44-45).

Persamaan yang dibangun terdiri:

a. Persamaan-persamaan struktural(Structural Equation)

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan biasanya disusun dengan pedoman sebagai berikut :

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + error

Tabel 3.10 Persamaan Struktural

Kerja Cerdas = β 1 Orientasi Pembelajaran + β 2 Pengalaman Menjual + β 3

Efektivitas Pelatihan + Z1

Kerja Keras = $\beta 4$ Sikap Akan Persaingan + $\beta 5$ Motivasi Berprestasi + $\beta 6$

Penilaian Prestasi + Z2

Kinerja Tenaga Penjualan = β 7 Kerja Cerdas + β 8 Kerja Keras + Z3

b. Persamaan spesifikasi model Pengukuran.

Persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan serangkaian matriks yang menunjukan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.11 Model Pengembangan Struktural

Model Pengembangan Struktural				
Konsep Eksogeneus	Konsep endogenous			
$X1 = \lambda 1$ Orientasi Pembelajaran + $\epsilon 1$	$X16 = \lambda 16$ Penilaian Prestasi $+ \varepsilon 16$			
$X2 = \lambda 2$ Orientasi Pembelajaran + $\epsilon 2$	$X17= \lambda 17$ Penilaian Prestasi + $\epsilon 17$			
$X3 = \lambda 3$ Orientasi Pembelajaran + $\epsilon 3$	$X18 = \lambda 18$ Penilaian Prestasi $+ \varepsilon 18$			
$X4 = \lambda 4$ Pengalaman Menjual + $\epsilon 4$	$X19 = \lambda 19$ Kerja Cerdas+ ε19			
$X5 = \lambda 5$ Pengalaman Menjual + $\epsilon 5$	$X20 = \lambda 19 \text{ Kerja Cerdas} + \varepsilon 20$			
$X6 = \lambda 6$ Pengalaman Menjual + $\epsilon 6$	$X21 = \lambda 19 \text{ Kerja Cerdas} + \varepsilon 21$			
$X7 = \lambda 7$ Efektivitas Pelatihan + $\epsilon 7$	$X22 = \lambda 22 \text{ Kerja Keras} + \varepsilon 22$			
$X8 = \lambda 8$ Efektivitas Pelatihan + $\epsilon 8$	$X23 = \lambda 23 \text{ Kerja Keras} + \varepsilon 23$			
$X9 = \lambda 9$ Efektivitas Pelatihan + $\epsilon 9$	$X24 = \lambda 24 \text{ Kerja Keras} + \varepsilon 24$			
$X10 = \lambda 10$ Sikap Akan Persaingan + $\epsilon 10$	$X25 = \lambda 25$ Kinerja Tenaga Penjualan + $\epsilon 25$			
$X11 = \lambda 11$ Sikap Akan Persaingan + $\epsilon 11$	X26= λ26 Kinerja Tenaga Penjualan + ε26			
$X12 = \lambda 12$ Sikap Akan Persaingan + $\epsilon 12$	$X27 = \lambda 27$ Kinerja Tenaga Penjualan + $\epsilon 27$			
$X13 = \lambda 13$ Motivasi berprestasi + $\epsilon 13$				
$X14 = \lambda 14$ Motivasi berprestasi + $\epsilon 14$				
$X15 = \lambda 15$ Motivasi berprestasi + $\epsilon 15$				

4. Memilih matriks Input dan Estimasi Model

Kovarian atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matriks Varian/Kovarians matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Matriks kovarians digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan pebandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat disajikan oleh korelasi. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, karena standart error yang dilaporkan dari berbagai penelitian menunjukan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2002, p.46-47).

Ukuran Sampel

Ukuran sampel memegang perananan penting dalam estimasi dan interpretsi hasil-hasil SEM. Ukuran SEM menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Hair et,al. Dalam Ferdinand(2002,p.47) menentukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Lebih lanjut, disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak observasi untuk setiap estimated parameter. Dengan demikian, apabila estimed paramaternya berjumlah 6, maka jumlah sampel adalah 149 responden

Estimasi Model

Setelah model dikembangkan dan input data dipilih, selanjutnya adalah memilih program komputer yang akan digunakan untuk mengestimasi model, dalam hal ini digunakan AMOSS. Program AMOS dianggap sebagai salah satu program yang

handal untuk menganalisis model kausalitas, serta canggih dan mudah digunakan (Ferdinand,2002,p.48-49).

5. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-Fit

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah berbagai kriteria googness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand,2002),p.51-54):

- a. Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
- b. Normalitas dan Linieritas, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambaran histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun norma;litas data multivariat, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisa akhir. Uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.
- c. Outliers, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat, yang muncul karena kombinasi karakeristik unik yang dimilikinya dan terlibat sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya.

d. Multicollinieritay dan Singularity, multikolonieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matrik kovarian yang sangat kecil memberi indikasi addanya problem multikoonieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan vaiabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

3.8. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks keseuaian dan cut off value-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinsnd,2002,p.54-61):

- X chi-square statistic. Menunjukan model dikatakan baik atau memuaskan bila nilai X nya rendah. Semakin kecil nilai chi-square statistic, semakin baik model tersebut dan diterima berdsarkan probabilitas dengan cut off sebesar P>0,05 atau P>0.01
- 2. RMSEA Ithe root Mean Square Error of Approximation), yang menunjukan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model yang menunjukan sebuah close fit dari model yang berdasarkan degree of freedom.
- 3. GFI (Goodness of Fit Index), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara) (poor fit) sampai dengan 1,0(perfect fit). Nlilai yang tinggi dalam index ini menunjukan sebuah "better fit"

- 4. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila SGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- 5. CMIN/DF, adalah The minimum sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square X relatif. Bila X relatif kuang darai 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari Acceptable fit antara model dan data.
- 6. TLI (Trucker Lewis Index), merupakan incremental index yang memandingkan sebuah model yang diuji terhdapa sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah >0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukan very good fit.
- 7. CFI (Comparative Fit Index), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing index tersebut mempunyai cut of value seperti ditunjukan pada tabel berikut :

Tabel 3.12 Goodness of-fit Indices

Goodness of-fit Index	Cut-off Value
X ² -Chi-square	Diharapkan kecil P≥0,05
	atau P>0,01
1. Significance Probability	≥0,05
2. RMSEA	≤0,08
3. GFI	≥0,90
4. AGFI	≥0,90
5. CMIN/DF	≤2,00
6. TLI	≥0,95
7. CFI	≥0,95

Sumber: Ferdinand (2002,p.21).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dijabarkan hasil penelitian yang didasarkan pada data primer, yang diperoleh dari jawaban responden sebagai dasar untuk menganalisis dan menjawab masalah, pertanyaan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Pemaparan hasil penelitian, akan dimulai dengan hasil pengujian validitas dan reliabilitas kuesioner, untuk mengetahui bahwa kuesioner tersebut layak untuk dijadikan sebagai alat ukur bagi penelitian ini. Selanjutnya akan disajikan data deskriptif dari profil responden penelitian ini, kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial, yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dengan menguji setiap hipotesis penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual, melalui variabel-variabel yang kemungkinan berpengaruh yaitu orientasi kerja keras, kerja cerdas, orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektivitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi berprestasi dan penilaian prestasi. Analisis data dilakukan dengan Confirmatory Factor Analysis dan full model of Structural Equation Modelling (SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi criteria goodness of fit, yaitu tingkat kesesuaian antara realitas hasil penelitian di lapangan, yang didukung oleh kerangka pemikiran teoritis serta model penelitian yang dikembangkan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan.

4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item – Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel (n = 149) dengan tingkat signifikansi (α) 0,05 yaitu sebesar 0,159. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Setelah uji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha di atas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	Corrected Item – Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Orientasi		X1	0,814	0,816
Pembelajaran	0,890	X2	0,775	0,851
Tenaga Penjual		X3	0,763	0,861
Pengalaman		X4	0,705	0,789
Menjual Tenaga	0,845	X5	0,691	0,802
Penjual		X6	0,737	0,758
Efektivitas		X7	0,658	0,734
Pelatihan	0,807	X8	0,666	0,725
Tenaga Penjual		X9	0,642	0,750
Sikap akan		X10	0,751	0,842
Persaingan Tenaga	0,879	X11	0,754	0,839
Penjual		X12	0,793	0,804
Motivasi		X13	0,712	0,767
Berprestasi	0,839	X14	0,697	0,782
Tenaga Penjual		X15	0,698	0,781
Penilaian Prestasi		X16	0,805	0,867
Tenaga Penjual	0,894	X17	0,778	0,860
		X18	0,791	0,850
Kerja Cerdas		X19	0,703	0,746
Tenaga Penjual	0,828	X20	0,696	0,753
		X21	0,663	0,787
Kerja Keras		X22	0,683	0,757
Tenaga penjual	0,825	X23	0,681	0,759
		X24	0,680	0,760
Kinerja		X25	0,756	0,823
Tenaga Penjual	0,873	X26	0,739	0,835
	1: 1 1 2011	X27	0,778	0,803

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan pada Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item – Total*

Correlation > r tabel (0,159). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (observed) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (cronbach alpha) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel penelitian (konstruk) yang berupa orientasi pembelajaran tenaga penjual, pengalaman menjual tenaga penjual, efektivitas pelatihan tenaga penjual, sikap akan persaingan tenaga penjual, motivasi berprestasi tenaga penjual, penilaian prestasi tenaga penjual, kerja cerdas tenaga penjual, kerja keras tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

4.2. Deskripsi Responden

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden. Responden dalam penelitian ini yaitu tenaga penjual Perusahaan PT. Prudential life Assurance kantor HD Ananda Agency Kota Semarang.

Data deskriptif obyek penelitian adalah segala sesuatu yang erat hubungannya dengan ciri responden secara individual atau dengan kata lain gambaran umum responden akan keadaan, sifat, atau cici-ciri khusus yang dapat memberikan gambaran tentang keadaan responden. Data ini akan memberikan beberapa informasi secara sederhana dari obyek penelitian yang terkait dengan model penelitian yang dikembangkan.

Oleh karena metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun., maka pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan 149 kuesioner dari 193 tenaga penjual. sehingga jumlah responden pada penelitian ini adalah berjumlah 149 responden.

Data diperoleh melalui metode wawancara dan pembagian langsung kuesioner kepada responden, kemudian kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian.

4.2.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki - laki	49	33
2.	Perempuan	100	67
	Jumlah	149	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukan bahwa dari 149 responden berdasarkan jenis kelamin, responden yang terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 67 persen, sedangkan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 33 persen.

4.2.2. Responden Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	23 – 32 Tahun	80	54
2.	33 – 42 Tahun	64	43
3.	43 – 52 Tahun	5	3
	Jumlah	149	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukan bahwa dari 149 responden berdasarkan usia, responden yang terbanyak adalah responden yang berusia 23 sampai dengan 32 tahun yaitu sebesar 54 persen, dan yang terendah adalah responden yang berusia 43 sampai dengan 52 tahun yaitu sebesar 3 persen.

4.2.3. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1.	< 1 tahun	28	19
2.	1 – 5 tahun	95	64
3.	6 – 10 tahun	20	13
4.	> 10 tahun	6	4
	Jumlah	149	100

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukan bahwa dari 149 responden berdasarkan lama bekerja, responden yang terbanyak adalah responden yang telah bekerja selama 1 sampai dengan 5 tahun yaitu sebesar 64 persen, dan yang terendah adalah responden yang bekerja diatas 10 tahun yaitu sebesar 4 persen.

4.2.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	SMU / SMK	60	41
2.	Diploma 3	37	24
3.	S1	50	34
4.	S2	2	1
	Jumlah	149	100

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukan bahwa dari 149 responden berdasarkan tingkat pendidikan, responden yang terbanyak adalah responden dengan tingkat pendidikan SMU/SMK yaitu sebesar 41 persen, dan yang terendah adalah responden yang berpendidikan S2 yaitu sebesar 1 persen.

4.3. Analisis Deskriptif

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

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Angka jawaban responden dimulai dari angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100

dengan rentang 90. Dengan menggunakan kriteria *three box method* maka rentang 90 dibagi 3 diperoleh jarak 30. Oleh karena itu dasar interpretasi nilai indeks dikategorikan dalam tiga kelompok sebagai berikut :

$$10,00 - 40,00 = \text{Rendah}$$

 $40,01 - 70,00 = \text{Sedang}$
 $70,01 - 100 = \text{Tinggi}$

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun perhitungan indeks diperoleh dengan rumus :

Nilai indeks =
$$(\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)$$

 $+(\%F5x5)+(\%F6x6)+(\%F7x7)+(\%F8x8)$
 $+(\%F9x9)+(\%F10x10))/10$ (1)

Keterangan:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1
F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2
Seterusnya sampai F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Dengan demikian maka angka indeks untuk variabel dalam penelitian ini, dapat dihitung dan disajikan sebagai berikut :

4.3.1. Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual

Variabel orientasi pembelajaran Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu update pendekatan baru, meningkatkan keahlian berkelanjutan dan informasi adalah sumber penting. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Indeks Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual

indens offendar formsolujurum formgu forjuur											
Indikator Orientasi											
Pembelajaran		Frekuensi Jawaban Responden mengenai									Indeks
Tenaga Penjual		(Drier	ntasi	Pemb	elajar	an Te	naga F	enjua	ıl	(%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Up date											
Pendekatan baru											
(x1)	0	0	0	5	17	29	25	33	27	13	69.52
Meningkatkan											
keahlian secara											
berkelanjutan(x2)	0	0	0	2	19	19	32	33	21	13	69.45
informasi adalah											
sumber penting											
(x3)	0	0	0	3	19	24	25	35	25	18	69.68
Rata-rata total									69.55		

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.6 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 69,55%. Tabel 4.6 menunjukan informasi adalah sumber penting merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual, yakni 69,68%. Kemudian diikuti oleh up date pendekatan baru sebesar 69,52% dan meningkatkan keahlian secara berkelanjutan

sebesar 69,45%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual.

Pandangan responden mengenai apa yang ditanyakan, telah peneliti coba untuk merangkumnya dengan cara pertanyaan-pertanyaan yang sama atau mirip digabungkan dalam satu kalimat yang representatif, dan apabila tidak dapat dirangkum atau digabungkan, maka disajikan sebagai point tersendiri. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.7
Deskripsi Indeks Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual
(Nilai Indeks 69,55 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Up date pendekatan baru (X1)	69,52 (sedang)	 Kadang saya datang ke kantor mengikuti kegiatan workshop dan selalu bertukar pikiran / sharing dengan teman dan leader kalau mengalami kesulitan Saya berusaha lebih keras dan berusaha untuk mengenali lebih dekat kebutuhan pelanggan Saya berusaha untuk aktif dalam setiap kegiatan dan acara agency prudential seperti Kicc OfF, Goal Setting, Event Worksop Prudential, tapi belum maksimal karena keterbatasan waktu Kadang mengikuti pelatihan yang diadakan Prudential
2.	Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan(x2)	69,45 (sedang)	 Kadang saya terjun langsung ke lapangan sehingga dapat langsung mengetahui keinginan pelanggan Saya berusaha untuk aktif mengikuti pelatihan/ training yang dilakukan Prudential namun belum maksimal Saya berusaha meningkatkan keahlian apabila ada respon dari calon nasabah/ pelanggan Keahlian penjualan yang selama ini saya lakukan dapat saya kembangkan mulai dari

			keluarga, tetangga agar bisa melakukan program asuransi Prudential dengan penekanan pada manfaatnya dengan prinsip one day, one case setiap ketemu dengan satu orang, kemudian clossing
3.	Informasi adalah sumber penting (x3)	69,68 (sedang)	 Saya berusaha melakukan pendekatan penjualan dengan survey/ wawancara dari rumah kerumah Pelanggan/ nasabah terkadang memiliki selera dan latar belakang berbeda-beda sehingga terasa sulit dalam menyesuaiakan pendekatan pelanggan apalagi ada kalanya harus mendengarkan keluhan pelanggan untuk mencoba mengenali lebih dalam kebutuhan pelanggan Mencari waktu yang lain untuk melakukan pendekatan pada saat makan siang, atau waktu senggang ditempat kerja atau tempat lain sesuai dengan selera pelanggan

4.3.2. Pengalaman Menjual Tenaga Penjual

Variabel Pengalaman Menjual Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu mengahadapi berbagai situasi penjualan, melakukan presentasi penjualan dan melakukan negosiasi. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8 Indeks Pengalaman Menjual Tenaga Penjual

			5	<u> </u>	11 1110	J		54 - 61	.j u.u.		
Indikator											
Pengalaman											Indeks
Menjual		Fre	kue	ensi .	Jawab	an Re	spond	len me	engen	ai	
Tenaga Penjual		F	en	gala	man N	⁄lenjua	al Tena	aga Pe	enjual		(%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
menghadapi											
berbagai situasi											
penjualan(x4)	0	0	1	2	21	32	40	33	15	6	68.01
melakukan											
presentasi											
penjualan (x5)	0	0	0	2	21	26	40	33	22	5	68.21
melakukan											
negosiasi (x6)	0	0	1	2	17	38	34	29	21	7	69.72
Rata-rata Total							•				68.65
					•	•		•			

Tabel 4.8 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Pengalaman Menjual Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 68,65%. Tabel 4.8 menunjukan bahwa melakukan negosiasi merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Pengalaman Menjual Tenaga Penjual, yakni 69,72%. Kemudian diikuti oleh melakukan presentasi penjualan sebesar 68,21% dan menghadapi berbagai situasi penjualan sebesar 68,01%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Pengalaman Menjual Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut.

Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Pengalaman Menjual Tenaga Penjual (Nilai Indeks 68,65 – Sedang)

		Indeks dan								
No	Indikator	Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden							
1.	Menghadapi berbagai situasi penjualan (X4)	68,01 (sedang)	 Perkenalan dan pendekatan terlebih dahulu adalah merupakan awal dalam melakukan prospek terhadap pelanggan/ nasabah dengan menyadari bahwa setiap pelanggan memiliki karakter yang berbeda-beda sehingga situasi penjualan yang dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan Berusaha untuk menjelaskan manfaat produk asuransi agar tidak memiliki persepsi negatif tentang asuransi Kadang saya mencari waktu yang tepat untuk melakukan pendekatan penjualan apabila pelanggan sibuk atau banyak pekerjaan meskipun sudah membuat janji ketemu Saya berusaha mengurangi rasa kecewa kalau mengalami kegagalan saat untuk bertemu atau pelanggan atau pelanggan setelah diberikan penjelasan mengenai manfaat asuransi tidak clossing meskipun secara finansial mampu 							
2.	Melakukan presentasi Penjualan (X5)	68,21 (sedang)	 Kadang-kadang saya terlalu emosional dalam melakukan presentasi penjualan, tidak sadar dan cepat bosan sehingga tidak mampu mengatur dan mengendalikan diri saya ketika berhadapan dengan pelanggan Berawal dari mendengarkan apa yang disampaikan oleh setiap pelanggan/ nasabah dengan mengupayakan komunikasi dua arah sehingga terjalin respon yang baik dengan memberikan kesempatan kepada nasabah untuk memberikan masukan dan pendapat setelah penjelasan produk asuransi Pada pelanggan pertama penyajian pasti tidak sempurna tetapi pada pelanggan ke sepuluh presentasi menjadi lebih lancar dan menarik karena makin percaya diri dan didukung pengalaman / data-data yang lengkap Kadang saya sangat kesulitan dalam mengetahui perilaku/ ekspresi calon nasabah/pelanggan karena saya tidak bisa menilai orang dari ekspresi luarnya tapi dari niat tulusnya 							
3.	Melakukan	69,72	• Kadang saya memberikan penawaran diatas							
	negosiasi (X6)	(sedang)	penawaran polis yang paling rendah supaya saya bisa mencapai clossing yang cukup tinggi,							

namun tetap menyesuaikan dengan kondisi finansial nasabah • Saya berusaha memeberikan penawaran pada waktu-waktu jam kerja bagi karyawan pada saat istirahat di cafe atau kadang saat sore atau malam hari seesuai kesepakatan • Saya mengembangkan negosiasi penjualan
 apabila ada respon dari pelanggan/ nasabah dengan membuatkan ilustrasi tentang produk asurnsi yang akan diambil Apabila calon pelanggan atau nasabah kurang mengerti apa yang saya sampaikan, maka dapat merubah prosentasi ilustrasi yang mengambang
kecontoh-contoh kasus yang nyata sehingga nasabah makin teertarik dan paham mengenai ilustrasi manfaat asuransi

4.3.3. Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual

Variabel Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu sesuai dengan kebutuhan, intensitas keikiutsertaan dan pilihan waktu. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10 Indeks Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual

Indikator Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual		Fı				aban R Pelatiha	•		•	ai	Indeks (%)
renaga renjaar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Sesuai dengan											
Kebutuhan (x7)	0	0	0	2	17	23	32	38	18	19	66.05
Intensitas											
keikutsertaan (x8)	0	0	2	5	12	24	41	40	16	9	68.83
Pilihan waktu (x9)	0	0	1	4	10	35	32	39	15	13	66.58
Rata-rata Total											

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.10 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 67,15%. Tabel 4.10 menunjukan bahwa intensitas keikutsertaan merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel efektivitas Tenaga Penjual, yakni 68,83%. Kemudian diikuti oleh memberikan pilihan waktu sebesar 66,58%, sesuai kebutuhan sebesar 66,05%,. Hal ini menunjukan bahwa keempat indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks ratarata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.11 sebagai berikut.

Tabel 4.11 Deskripsi Indeks Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual (Nilai Indeks 67,15 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Sesuai dengan Kebutuhan (X7)	66,05 (sedang)	 Kadang saya mendengar dan berusaha ikut memahami pelatihan yang disampaikan trainer/leader tetapi saat prospek saya merasa belum optimal Saya mengembangkan pelatihan sendiri tetapi kadang kala calon pelanggan/ nasabah kurng bisa memahami apa apa yang saya sampaikan Saya berusaha mengembangkan mental dan motivasi tapi belum percaya diri saat bertemu langsung dengan nasabah/ pelanggan Berupaya untuk mempraktekan apa yang diperoleh dalam pelatihan sesuai dengan standard perusahaan tetapi situasi dan kondisi diapangan sangatlah berbeda
2.	Intensitas Keikutsertaan (X8)	68,83 (sedang)	 Kalau ada waktu saya ikut pelatihan tentang tata cara klaim, permintaan transaksi statment/ SPJ dan urusan-urusan administrasi yang lain terkait dengan polis yang dipunyai nasabah Sebagai nasabah / pelanggan langsung datang ke kantor apabila menemui masalah sehingga langsung ditangani staf kantor

			 Kadang saya ikut pelatihan hari sabtu dan minggu itupun kalau tidak bersamaan dengan acara lain Bila diperlukan saya menginformasikan mengenai produk-produk asuransi yang akan diambil, mengenai prosedur klaim asuransi dan semua informasi yang digunakan nasabah
3.	Pilihan Waktu (X9)	66,58 (sedang)	 Kadang saya berusaha aktif dalam setiap kegiatan dan acara agency prudential seperti M3, BOP, Kickoff, goalsetting, event workshop dan lain sebagainya namun belum maksimal karena keterbatasan waktu Saya senang pelatihan pada hari sabtu dan minggu selama tidak ada acara lain Saya kadang berusaha mengikuti pelatihan/ training yang dilaksanakan Prudential Saya berusaha mengikuti kegiatan-kegiatan dan menjadi agen yang bertanggung jawab tapi kadang kala saya tidak bisa mengikuti karena memilki pekerjaan lain lagi slain menjadi agen asuransi

4.3.4. Sikap Persaingan Tenaga Penjual

Variabel sikap akan persaingan Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu menikmati persaingan, pentingnya kemenangan dan berusaha lebih keras. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.12 sebagai berikut.

Tabel 4.12 Indeks Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual

Indikator Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual Frekuensi Jawaban Responden menge Sikap akan Persaingan Tenaga Penju								_		Indeks (%)	
Tonaga Tongaar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Menikmati											
Persaingan (x10)	0	0	0	7	19	34	26	32	14	17	69.2
Pentingnya											
kemenangan (x11)	0	0	0	7	14	31	35	29	15	18	67.35
Berusaha lebih											
Keras (x12)	0	0	0	7	15	36	31	30	14	16	69.69
Rata-rata Total											68.75

Tabel 4.12 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel sikap akan persaingan Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 68,75%. Tabel 4.12 menunjukan bahwa berusaha lebih keras yang menempati posisi tertinggi dalam variabel sikap akan persaingan Tenaga Penjual, yakni 69,69%. Kemudian diikuti oleh menikmati persaingan sebesar 69,20% dan mampu pentingnya kemenangan sebesar 67,35%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel sikap akan persaingan Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.13 sebagai berikut.

Tabel 4.13 Deskripsi Indeks Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual (Nilai Indeks 68,75 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Menikmati Persaingan (X10)	69,20 (sedang)	 Dilapangan persaingan sering terjadi antara perusahaan asuransi, tetapi profesionalisme agenlah yang sangat menentukan Kadang saya merasa pesaing saya yang berat adalah agen lain yang lebih profesional Saya berusaha untuk menikmati persaingan dengan perusahaan lain seperti MANULIFE, AXA MANDIRI, SINAR MAS bahkan kadaang pesaing saya juga agen pruential sendiri
2.	Pentingnya Kemenangan (X11)	67,35 (sedang)	 Sukses seorang agen sangat subyektif apa yang dimaksud kemenangan (clossing) dalam penjualan produk asuransi Saya berupaya memberikan yang terbaik untuk nasabah sesuai dengan apa yang diharapkan Kadang saya berharap suatu saat ingin membeli Mobil Baru Saya berusaha mencari nasabah yang banyak, melakukan prospek dan rekrut agen baru untuk mencapai STAR CLUB Saling bekerja sama sesama agen untuk menambah kapasitas group selling
3.	Berusaha Lebih Keras (X12)	69,69 (sedang)	 Kadang saya berupaya kerja lebih keras dengan perbanyak aktivitas karena menjual program asuransi tergantung aktivitas dan kunjungan ke nasabah Mencoba untuk disiplin melakukan prospek 3-4 orang perhari Saya kadang berusaha untuk update berita (Pru Berita) Kadang saya mengikuti training/ Pelatihan yang diadakan perusahaan Berusaha untuk mencoba berkomunikasi dengan klien meskipun kadang ditolak untuk presentasi Saya merasa belum selaras dengan visi perusahaan yaitu "to be no one, tentu dengan segala upaya terbaik yang kita berikan untuk menjadi yang erbaik Saya mencoba untuk beerusaha agar hari ini lebih baik dari kemarin

4.3.5. Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual

Variabel Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu Adanya kemajuan dalam bekerja, Pengakuan dari atasan dan Pengakuan dari rekan kerja. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 4.14 Indeks Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual

Indikator Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual		Frekuensi Jawaban Responden mengenai Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual										
Tenaga Tenjuai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Adanya kemajuan dalam bekerja												
(x13)	0	0	0	2	7	17	27	34	32	30	69.51	
Pengakuan dari atasan (x14)	0	0	0	1	7	20	34	27	35	25	68.17	
Pengakuan dari												
rekan kerja (x15)	0	0	0	1	14	16	30	37	28	23	68.6	
Rata-rata Total											68.76	

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.14 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 68,18%. Tabel 4.14 menunjukan bahwa Adanya kemajuan dalam bekerja merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual, yakni 69,51%. Kemudian diikuti oleh pengakuan dari rekan kerja sebesar 68,60% dan pengakuan dari atasan sebesar 68,76%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang

indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.15 sebagai berikut.

Tabel 4.15 Deskripsi Indeks Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual (Nilai Indeks 68,76 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Adanya Kemajuan dalam Bekerja (X13)	69,51 (sedang)	 Kadang saya berusaha melakukan presentasi hari ini harus lebih baik dari kemarin Saya berusaha agar percaya diri semakin besar dengan mendapatkan case/ klien baru Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya, serta bonus dan komisi yang tinggi ,penghasilan semakin bertambah dan masa depan yang menjanjikan Prinsip ini harus dimilki seorang agen setiap hari dia harus melakukan sistem manajemen kegiatan untuk melihat apa yang sudah dilakukan pada hari itu dan merencanakan tindakan-tindakan untuk hari esok Keuntungan yang diproleh oleh agen dan nasabah sama-sama mendapatkan Kadang saya brusaha API saya lebih baik dari tahun lalu
2.	Pengakuan dari Atasan (X14)	68,17 (sedang)	 Dukungan / support bila menemui nasabah yang susah alasan dalam memutuskan produk asuransi yang akan diambil Tempat bertanya/ diskusi sekaligus follow up atas kesulitan-kesuliatan saya di lapangan terutama calon nasabah yang banyak alasan Kadang saya mendapatkan motivasi dan arahan/mentor da leader Monitoring dan evaluasi hasil serta konsultasi dengan leader Saya berupaya berkomunikasi dengan leader saya dan berusaha loyal terhadapnya Kadang saya mendapatkan recognize dari kantor juga dari leader
3.	Pengakuan Rekan kerja (X15)	68,60 (sedang)	 Saya kadang mendapatkan pengalaman mendapatkan kasus di lapangan kemudian sharing dengan teman agen Kalau ada kegagalan rekan agen saling memberi semangat untuk mencapai target Kadang –kadang saya mendengar dan berusaha memahami apa yang disampaikan oleh leader

sebagai wujud penerapan nilai-nilai perusahaan
• Umpan balik dari rekan kerja sesama agen untuk
memotivasi adalah dalam bentuk dukungan,
diskusi dan pemberian sharing pengalaman di
lapangan

4.3.6. Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual

Variabel Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu Umpan balik perusahaan, Puas dengan hasil penilaian dan Komitmen. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16 Indeks Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual

Indikator Penilaian									<u> </u>		
markator Pelinalan											
Prestasi		F	reku	ensi	Jawat	oan Re	espond	len me	engena	ai	Indeks
Tenaga Penjual			Per	nilaia	an Pre	stasi	Tena	ga Pei	njual		(%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Umpan balik											
perusahaan (x16)	0	0	0	4	19	27	22	36	27	14	68.8
Puas dengan Hasil											
Penilaian (x17)	0	0	0	4	18	20	32	31	25	19	69.77
Komitmen (x18)	0	0 0 0 3 18 25 22 31 32 18							69.39		
Rata-rata Total											69.32

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.16. menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 69,32%. Tabel 4.16 menunjukan bahwa Puas dengan Hasil Penilaian

merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual, yakni 69,77%. Kemudian diikuti oleh Komitmen sebesar 69,39% dan Umpan Balik Perusahaan sebesar 68,8%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks ratarata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 Deskripsi Indeks Penilaian Berprestasi Tenaga Penjual (Nilai Indeks 69,32 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Umpan Balik Perusahaan (X13)	68,80 (sedang)	 Semua penghargaan baik komisi, bonus dll sudah ada sistemnya Umpan balik dari perusahaan untuk memotivasi adalah dalam bentuk dukungan, diskusi dan pemberian informasi kinerja agen Recognize yang diadakan untuk prestasi-prestasi kecil yang berhasil diraih seorang agen Kadang saya berupaya untuk mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan aktivitas dengan benar sesuai dengan standar operasional perusahaan tetapi situasi dan kondisi dilapangan sangat berbeda Saya merasa selama ini belum penah terjadi Prudential tidak menepati janji yang sudah ditetapkan, karena sebagai bentuk kemitraan yang harus saling menghargai dan mempercayai satu dengan lain
2.	Puas dengan hasil Penilaian (X14)	69,77 (sedang)	 Karier sebagai Agen hingga Agency Manager sudah jelas namun saya merasakan belum optimal Sebenarnya bentuk karier di Prudential adalah kemitraan yang saling menguntungkan artinya semakin tinggi prestasi kerja agen, semakin besar pula penghasilan dan reward yang diberikan tapi saya belum memaksimalkan Bila kita disambut dengan baik yang ditandai dengan sapaan dan perhatian dari leader, maka ada kemungkinan kita lebih leluasa dalam

			melakukan parospek • Masing-masing leader memiliki ekspresi diri yang berbeda sesuai dengan karakter dan kepribadian orang tersebut
3.	Komitmen (X15)	69,39 (sedang)	 Saya berusaha bekerja lebih keras dan berusaha untuk mendapatkan nasabah/ pelanggan Berupaya untuk mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan aktivitas dengan benar sesuai dengan standar operasional Prudential tetapi situasi dan kondisi di lapangan yang saya temui berbeda Saya berusaha mengikuti training/ pelatihan yang dilaksanakan perusahaan dan bekerja dengan se penuh hati dan tanggung jawab Saya berusaha untuk aktif dalam setiap kegiatan dan acara agency prudential seperti kick off, M3, goal setting, even workshop Prudential belum maksimal karena keterbatasan waktu

4.3.7. Kerja Cerdas Tenaga Penjual

Variabel Kerja Cerdas Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu Mencoba pendekatan pernjualan yang berbeda, Mudah memodifikasi presentasi penjualan dan Customer memerlukan pendekatan unik. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.18 sebagai berikut.

Tabel 4.18 Indeks Kerja Cerdas Tenaga Penjual

Indikator Kerja Cerdas Tenaga Penjual		Frekuensi Jawaban Responden mengenai Kerja Cerdas Tenaga Penjual											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda (x19)	0	0	0	4	16	32	39	35	14	9	69.93		
Mudah memodifikasi					10	32	37	33	17		07.73		
presentasi penjualan (x20)	0	0	0	2	19	28	35	34	26	5	69.91		
Customer memerlukan													
pendekatan unik (x21)	ekatan unik (x21) 0 0 0 1 15 36 41 35 15 6							69.24					
Rata-rata Total											69.69		

Tabel 4.18 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Kerja Cerdas Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 69,69%. Tabel 4.18 menunjukan bahwa Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Kerja Cerdas Tenaga Penjual, yakni 69,93%. Kemudian diikuti oleh Mudah memodifikasi presentasi penjualan sebesar 69,91% dan Customer memerlukan pendekatan unik sebesar 69,24%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Kerja Cerdas Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Deskripsi Indeks Kerja Cerdas Tenaga Penjual (Nilai Indeks 69,69 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan	Tomuon Donalitian Donanai Donandan
		Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Mencoba pendekatan penjualan yang berbeda (X19)	69,93 (sedang)	 Pelanggan yang ditemui di lapangan kadang memiliki selera dan laatar belakang berbeda sehingga sangat sulit dalam menyesuaikan pendekatan penjualan Saya melakukan pendekatan penjualan dengan cara mengunjungi pelanggan dari rumah ke rumah meskipun kadang ditolak juga Kadang-kadang saya melakukan pendekatan penjualan pada saat makan siang, atau waktu senggang di tempat kerja atau di tempat lain sesuai selera Kadang saya melakukan fact finding dulu, mencari data tentang seberapa besaar kemampuan keuangannya Mencari waktu yang lain untuk melakukan pendekatan apabila pelanggan sibuk atau banyak kerjaan, sekalipun telah melakukan janji
2.	Mudah memodifikasi presentasi penjualan (X20)	69,91 (sedang)	 Kadang presentasi yang kita sampaikan tidak dapat dipahami oleh calon pelanggan/ nasabah meskipun saya menyampaikan berulangberulang dengan kalimat seerhana Saya berusaha menyampakain presentasi secara singkat dan padat kemudian dengan cara kreatif melakukan pendekatan emosi, sentuh emosinya sehingga menimbulkan minat untuk mengikuti program asuaransi dengan membandingkan kalau kita menabung di bank Apabila calon nasabah/ planggan kurang mengerti yang disampaikan dalam presentasi, saya coba merubahnya ilustrasi-ilustrasi dengan contoh-contoh yang nyata sehingga tertarik Kadang saya berhadapan dengan orang yang banyak bicara aktif dalam berkomunikasi, akhirnya pmbicaraan di dominai oleh calon/pelanggan daripada kita
3.	Customer memerlukan pendekatan unik (X21)	69,24 (sedang)	 Saya mencoba mengembangkan pendekatan apabila ada respon dari calon nasabah/ pelanggan diawalai dari hobby/ Kesukaan Pendekatan unik yang saya lakukan dan kembangkan saya peroleh dari mengikuti pelatihan/ training, handle objection, dan mencoba ikuti pentunjuk leader

	 Saya mulai dari kepala keluarga, kemudian istri dan selanjutnya anak bisa diarahkan agar mengikuti program prudential dengan prinsip one day one case Kadang saya mengembangkan pendekatan pada calon pelanggan/ nasabah dengan memberi informasi sms, bertemu banyak orang dan banyak bergaul dan mencritakan program tabungan asuransi sekaligus proteksi
--	--

4.3.8. Kerja Keras Tenaga Penjual

Variabel Kerja Keras Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu bekerja lebih lama, tidak mudah menyerah dan Tidak merasa lelah. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.20 Indeks Kerja Keras Tenaga Penjual

Indikator Kerja Keras Tenaga Penjual		reku Kerj				n Res		len m	_		Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Bekerja berjam-jam (x22)	0	0	0	2	13	24	38	34	22	16	69.25
Tidak mudah menyerah (x23)	0	0	0	5	13	24	38	32	21	16	69.06
Tidak merasa lelah (x24)	0	0	0	4	8	35	34	34	19	15	68.7
Rata-rata Total											69.00

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Tabel 4.20 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Kerja Keras Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 69%. Tabel 4.20 menunjukan bahwa Bekerja berjam-jam merupakan indikator yang

menempati posisi tertinggi dalam variabel Kerja Keras Tenaga Penjual, yakni 69,25%. Kemudian diikuti oleh Tidak mudah menyerah sebesar 69,06% dan Tidak merasa lelah sebesar 68,70%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Kerja Keras Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.21. Deskripsi Indeks Kerja Keras Tenaga Penjual (Nilai Indeks 69,00 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Bekerja berjam-jam (X22)	69,25 (sedang)	 Seorang agen bisa bekerja sesuai dengan waktu yang diinginkan min 3 jam perhari untuk prospekting Saya berusaha mencari calon nasabah sebanyakbayaknya sehingga terjadi peningkatan tapi belum mencapai taret yang diharapkan Saya tetap bekerja dengan giat dan tekun seerta melakukan prospek, follow up dan saya terus mencoba memperbanyak dan memperluas jaringan Saya mencari klien-klien baru melalui pendekatan langsung dengan mendatangi 2-3 orang perhari untuk melakukan prospek itupun kadang mengalami kegagalanl
2.	Tidak mudah menyerah (x23)	69,06 (sedang)	 Memberikan penjelasan akan produk yang ditawarkan, tentang pentingnya asuransi bagi pelanggan, hasil tabungan yang bagus, proteksi diri dan keluarga disertai penawaran produk ang terbaik misalnya keshatan yang tercover, rawat inap jika sakit saat kritis, kecelakaan, santunan saat meninggal, kemudahan dengan sistem kartu sehingga lambat lawun mengurangi anti ASURANSI Saya berupaya untuk terus menerus memberikaan presentasi kepada setiap orang yang ditemui yang dapat membangkitkan kebutuhan (NEED) produk asuransi meskipun seringkali mendapatkan penolakan Kadang pelanggan/ nasabah mengaku sudah memilii banyak polis, saya berusaha untuk

			mencari bukti kebenarannya dan menunjukkan kalau produk kita lebih bagus dan lengkap
3.	Tidak merasa lelah (x24)	68,70 (sedang)	 Kadang saya berupaya jangan sampai kesempatan diambil orang dengan terus ketemu calon nasabah/ pelanggan dengan janji terlebih dahulu meskipun berusaha untuk menghindar Saya berusaha prospek setiap hari dngan fact finding sehingga menjadi sebuah kebiasaan/ habit Calon nasabah suka menunda, adanya kepasrahan pada yang kuasa sehingga saya tertantang untuk menjelaskannya Saya mencoba berjualan produk asuransi tidak hanya waktu pagi, siang atau sore, malampun kadang saya dilakukan Saya berusaha meningkatkan jumlah prospek perhari dan pendekatan pada nasabah

4.3.9. Kinerja Tenaga Penjual malampun

Variabel Kinerja Tenaga Penjual diukur melalui 3 indikator, yaitu Peningkatan jumlah pelanggan, Peningkatan keuntungan penjualan dan Peningkatan pencapaian target penjualan. Penilaian masing-masing indikator dihitung dari jawaban atas pertanyaan tertutup pada kuesioner. Nilai dari setiap indikator merupakan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks seperti yang disajikan dalam Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.22 Indeks Kinerja Tenaga Penjual

Indikator Kinerja Tenaga Penjual	,					Indeks					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	(%)
Peningkatan jumlah pelanggan			5	'	3	0				10	
(x25)	0	0	0	6	18	36	24	29	14	22	69.3
Peningkatan keuntungan											
penjualan (x26)	0	0	0	3	18	35	29	30	17	17	69.11
Peningkatan pencapaian target											
penjualan (x27)	0	0	0	5	18	36	31	31	17	11	69.45
Rata-rata Total						69.29					

Tabel 4.21 menunjukan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks variabel Kinerja Tenaga Penjual adalah sedang, yaitu sebesar 69,29%. Tabel 4.21 menunjukan bahwa Peningkatan pencapaian target penjualan merupakan indikator yang menempati posisi tertinggi dalam variabel Kinerja Tenaga Penjual, yakni 69,45%. Kemudian diikuti oleh Peningkatan jumlah pelanggan sebesar 69,30% dan Peningkatan keuntungan penjualan sebesar 69,11%. Hal ini menunjukan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel Kinerja Tenaga Penjual. Pendapat dari responden yang indeks rata-rata sedang ini disertai oleh jawaban mereka atas pertanyaan terbuka disajikan dalam Tabel 4.22 sebagai berikut.

Tabel 4.23 Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjual (Nilai Indeks 69,29 – Sedang)

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian – Persepsi Responden
1.	Peningkatan jumlah pelanggan (x25)	69,30 (sedang)	 Berusaha terus untuk mencari nasabah dengan menyesuaiakan kebutuhan pelanggan dan kemampuan finansial nasabah/pelanggan Saya mencari klain-klain baru melalui pendekatan langsung minimal 2 orang perhari untuk melakukan prospek itupun belum tentu berhasil Kadang saya mencari nasabah dengan referensi dan nasabah lama, melakukan call/ canvasing, memaksimalkan potensi teman, saudara dan tetangga Saya berusaha mempeerbanyak/memperluas referensi pertemanan sebanyak-banyak dengan aktif ikut dalam kegiatan sosial misalnya lingkungan pasti salah satu teman berminat ikut program asuransi
2.	Peningkatan keuntungan penjualan (x26)	69,11 (sedang)	 Bertemu orang banyak dan mendatangi keluarga-keluarga yang belum memiliki tabuggan sekaligus proteksi Saling bekerja sama dengan sesama agen dalam meningkatkan kapasitas sehingga pelanggan/ nasabah lebih mudah dijangkau Mencari nasabah sebanyak mungkin dan selalu melakukan prospk, merekrut agen-agen baru agar volume penjualan juga meningkat karena kalau mengandalkan kemampuan sendiri dalam melakukan peenjualan maka hasilnya kurang maksimal
3.	Peningkatan pencapaian target penjualan (x27)	69,45 (sedang)	 Saya berusaha dan bekerja keras untuk meningkatkan penjualan tapi belum berhasil mencapai target penjualan Saya bekerja dengan giat dan ekun serta banyak melakukan prospek, follow up, follow leader dalam memperluas jaringan Terus berusaha meningkatkan aktivitas karena menjual produk asuransi sangat tergantung padaaktivitas Saya mengalami kesulitan dalam mencapai target penjualan, tetapi tetap berusaha semaksimal mungkin

4.4. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Augusty Ferdinand (2006). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

4.4.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagaimana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 6 variabel independen (Eksogen) dan 3 variabel dependen (Endogen). Variabel independen (eksogen) adalah orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektifitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi berprestasi, dan penilaian prestasi. Sedangkan variabel dependen (endogen) terdiri dari kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjual.

4.4.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada bab III.

4.4.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada bab III sebelumnya.

4.4.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al (1995) yang dipertegas oleh Augusty Ferdinand (2006) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam lampiran 4 (Sample Covarians Estimate group number 1)

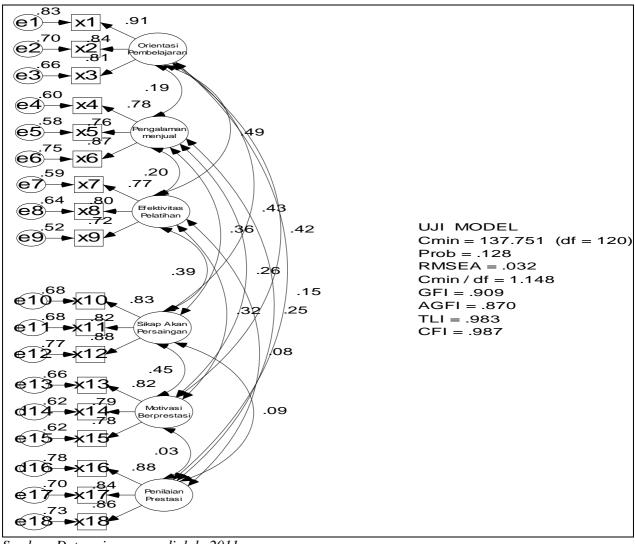
Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah maximum likehood estimation method karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 - 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap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

4.4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 6 *variabel*

dengan 18 *observed variabel* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.24 dan Tabel 4.25 sebagai berikut.

Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model. Sedangkan hasil uji model konfirmatori konstruk eksogen dapat dilihat pada Tabel 4.24 berikut ini.

Tabel 4.25 Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 146,567	137,751	Baik
Probability	≥ 0,05	0,128	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,032	Baik
GFI	≥ 0,90	0,909	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,870	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,148	Baik
TLI	≥ 0,95	0,983	Baik
CFI	≥ 0,95	0,987	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 137,751 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 120 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 146,567. Nilai probabilitas sebesar 0,128 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,148 di bawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,909 lebih besar dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,870 sedikit lebih kecil dari 0,90 sehingga dikatakan marjinal. Nilai TLI sebesar 0,983 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,987 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,032 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*). Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk

membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Disamping kriteria di atas, *observed variables* (indikator) dari konstruk dikatakan valid karena mempunyai nilai koefisien atau *loading factor* di atas 0,5 yang menunjukan bahwa ada kecocokan dari indikator-indikator atau unidimensionalitas. Dengan demikian tidak satupun *observed variables* (indikator) yang di drop atau dibuang, sehingga hasil tersebut menunjukan konstruk dapat diolah dengan full model.

Tabel 4.26 Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

			1	Г			
			Estimate	S.E	C.R.	Р	Label
x3	<	Orientasi_Pembelajaran	1	5.2	<u> </u>	•	20001
x2	<	Orientasi Pembelajaran	1.035	0.09	11.503	***	
x1	<	Orientasi Pembelajaran	1.109	0.09	12.303	***	
х6	<	Pengalaman_menjual	1				
x5	<	Pengalaman_menjual	0.847	0.09	9.467	***	
x4	<	Pengalaman_menjual	0.858	0.089	9.617	***	
x9	<	Efektivitas_Pelatihan	1				
x8	<	Efektivitas_Pelatihan	1.095	0.136	8.036	***	
x7	<	Efektivitas_Pelatihan	1.097	0.139	7.906	***	
x12	<	Sikap Akan_Persaingan	1				
x11	<	Sikap Akan_Persaingan	0.95	0.081	11.769	***	
x10	<	Sikap Akan_Persaingan	0.974	0.083	11.795	***	
x15	<	Motivasi_Berprestasi	1				
x14	<	Motivasi_Berprestasi	0.975	0.106	9.199	***	
x13	<	Motivasi_Berprestasi	1.029	0.11	9.373	***	
x18	<	Penilaian_Prestasi	1				
x17	<	Penilaian_Prestasi	0.973	0.08	12.124	***	
x16	<	Penilaian_Prestasi	1.013	0.08	12.709	***	

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Nilai p sebesar (***) nilainya lebih kecil dari 0.001

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.25 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan

hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) >1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

4.4.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 3 variabel dengan 9 *observed variabel* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen dapat dilihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.26, dan Tabel 4.27.

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Berdasarkan hasil pengamatan gambar grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model. Hasil uji model konfirmatori konstruk endogen ditunjukan pada Tabel 4.27. berikut ini.

Tabel 4.27. Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	≤ 36,415	27,006	Baik
Probability	≥ 0,05	0,304	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,029	Baik
GFI	≥ 0,90	0,961	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,927	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,125	Baik
TLI	≥ 0,95	0,992	Baik
CFI	≥ 0,95	0,995	Baik

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada konstruk endogen memperoleh nilai sebesar 27,006 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 24 pada tingkat signifikan 5% sebesar 36,415. Nilai probabilitas sebesar 0,304 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,125 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,961 lebih besar dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Sedangkan nilai AGFI sebesar 0,927 lebih besar dari 0,90 yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,992 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,995 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,029 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk endogen memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*) dengan hasil relatif baik. Dengan demikian berarti konstruk-

konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Disamping kriteria di atas, *observed variables* (indikator) dari konstruk dikatakan valid karena mempunyai nilai (*loading factor*) di atas 0,5 oleh karena itu tidak satupun *observed variables* (indikator) yang di drop atau dibuang, sehingga hasil tersebut menunjukan konstruk dapat diolah dengan full model.

Tabel 4.28 Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	Р	Label
x19	<	Kerja_Cerdas	1				
x20	<	Kerja_Cerdas	0.948	0.107	8.887	***	
x21	<	Kerja_Cerdas	0.828	0.096	8.635	***	
x24	<	Kerja_Keras	1				
x23	<	Kerja_Keras	1.07	0.123	8.68	***	
x22	<	Kerja_Keras	1.008	0.117	8.626	***	
x25	<	Kinerja_Tng_Penjualan	1				
x26	<	Kinerja_Tng_Penjualan	0.902	0.083	10.868	***	
x27	<	Kinerja_Tng_Penjualan	0.924	0.081	11.449	***	

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Nilai p sebesar (***) nilainya lebih kecil dari 0.001

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.28 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) >1.96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Hasil ini menunjukan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian

yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.4.4.3. Analisis Structural Equation Model

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.29 dan Tabel 4.30.

.82 **FULL MODEL** UJI MODEL Cmin = 332.680 (df = 301) 2 **←** .866 Prob = .101é19 é20 é21 RMSEA = .027.59Cmin / df = 1.105 .61 .23 GFI = .866AGFI = .832TLI = .982.21 CFI = .984**x5** ◀ .8**6**3 Kerja .28 **z**1 .43 .24 x8 -7**.**54 .42 .69 25<mark>∢.</mark>∉25 *3*9 .26 .15 Kinerja 81 .67 z3 .82 Penjualan .26 /32 .8**8**8 .44 0.84 **z**2 .68 .29 ∄o<u>o9</u> Motivasi ,26 Penilaian ►x18

Gambar 4.3 Hasil Uji *Structural Equation Model*

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar analisis full model, dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil perhitungan analisis full model dapat dilihat pada Tabel 4.29 berikuti ini.

Tabel 4.29. Hasil Uji Full Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	$\chi^2 df: 301 p: 5\% = 342,462$	332,680	Baik
Probability	≥ 0,05	0,101	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,027	Baik
GFI	≥ 0,90	0,866	Marginal
AGFI	≥ 0,90	0,832	Marginal
CMIN/DF	≤ 2,00	1,105	Baik
TLI	≥ 0,95	0,982	Baik
CFI	≥ 0,95	0,984	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Hasil perhitungan uji *chi – square* pada full model memperoleh nilai sebesar 332,680 masih dibawah *chi square* tabel dengan derajat kebebasan 301 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 342,462. Nilai probabilitas sebesar 0,101 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,105 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,866 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan (marginal). Nilai AGFI sebesar 0,832 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan (marginal). Nilai TLI sebesar 0,982 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,984 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai

RMSEA sebesar 0,027 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Disamping kriteria di atas, indikator-indikator dari orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektifitas pelatihan, sikap akan persainagan, motivasi beprestasi, penilaian prestasi, kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjual adalah valid. Hal ini dikarenakan mempunyai nilai *loading* di atas 0,5, sehingga tidak satupun indikator yang di drop atau dibuang. Dengan demikian dapat dikatakan hasil pengolahan dalam analisis faktor konfirmatori terhadap keseluruhan model menunjukan bahwa semua indikator yang digunakan untuk membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (Tabel 4.28). semua nilai *goodness of fit* yang ditunjukan pada kolom hasil olah data telah memenuhi sebagian besar syarat dimana nilai-nilai tersebut berada dalam rentang nilai persyaratan yang ditunjukan dalam kolom *cut off value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Tabel 4.30.
Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estim			
			ate	S.E.	C.R.	P
Kerja_Cerdas	<	Orientasi_Pembelajaran	0.202	0.091	2.223	0.026
Kerja_Cerdas	<	Pengalaman_menjual	0.195	0.084	2.307	0.021
Kerja_Cerdas	<	Efektivitas_Pelatihan	0.289	0.116	2.483	0.013
		Sikap	0.40	0.00	2 202	0.047
Kerja_Keras	<	Akan_Persaingan	0.19	80.0	2.382	0.017
Kerja_Keras	<	Motivasi_Berprestasi	0.281	0.099	2.841	0.004
Kerja_Keras	<	Penilaian_Prestasi	0.207	0.07	2.937	0.003
Knj_Tng_Pnjl	<	Kerja_Cerdas	0.293	0.11	2.654	0.008
Knj_Tng_Pnjl	<	Kerja_Keras	0.552	0.121	4.547	***
x3	<	Orientasi_Pembelajaran	1			
x2	<	Orientasi_Pembelajaran	1.036	0.09	11.522	***
x1	<	Orientasi_Pembelajaran	1.107	0.09	12.325	***
x6	<	Pengalaman_menjual	1			
x5	<	Pengalaman_menjual	0.861	0.09	9.534	***
x4	<	Pengalaman_menjual	0.871	<u>0.09</u>	9.678	***
x9	<	Efektivitas_Pelatihan	1			
x8	<	Efektivitas_Pelatihan	1.066	0.131	8.155	***
x7	<	Efektivitas_Pelatihan	1.076	0.134	8.022	***
x12	<	Sikap Akan_Persaingan	1			
x11	<	Sikap Akan_Persaingan	0.943	0.079	11.905	***
x10	<	Sikap Akan_Persaingan	0.958	0.081	11.811	***
x15	<	Motivasi_Berprestasi	1			
x14	<	Motivasi_Berprestasi	0.972	0.106	9.186	***
x13	<	Motivasi_Berprestasi	1.046	0.11	9.488	***
x18	<	Penilaian_Prestasi	1			
x17	<	Penilaian_Prestasi	0.975	0.081	12.087	***
x16	<	Penilaian_Prestasi	1.021	0.08	12.763	***
x19	<	Kerja_Cerdas	1			
x20	<	Kerja_Cerdas	0.964	0.106	9.075	***
x21	<	Kerja_Cerdas	0.871	0.097	8.971	***
x24	<	Kerja_Keras	1			
x23	<	Kerja_Keras	1.109	0.125	8.841	***
x22	<	Kerja_Keras	1.021	0.118	8.646	***
x25	<	Kinerja_ Tng _Pjl n	1			
x26	<	Kinerja_ Tng _Pjln	0.904	0.084	10.804	***
x27	<	Kinerja_ Tng _Pjln	0.926	0.081	11.365	***
		, _ , _ ,				

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.30 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR) >1,96 dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor eksogen dan endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Sehingga apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka model penelitian yang diajukan dapat diterima.

4.4.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala:

- 1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- 3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.

4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (>0,9).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.1, 4.2 dan 4.3 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.4.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

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

4.4.6.1. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.23. Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar ± 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Augusty 2005, Ghozali 2004). Hasil uji normalitas yang ditampilkan dalam Tabel 4.31 diketahui bahwa tidak terdapat nilai *Critical Ratio*

(CR) di luar rentang \pm 2,58, sehingga dapat disimpulkan data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

Tabel 4.31. Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x27	4	10	0.133	0.663	-0.703	-1.752
x26	4	10	0.163	0.811	-0.871	-2.171
x25	4	10	0.134	0.668	-0.957	-2.385
x22	4	10	-0.034	-0.169	-0.679	-1.693
x23	4	10	-0.092	-0.461	-0.619	-1.544
x24	4	10	0.041	0.203	-0.583	-1.452
x21	4	10	0.19	0.949	-0.477	-1.189
x20	4	10	-0.078	-0.386	-0.828	-2.063
x19	4	10	0.085	0.422	-0.446	-1.112
x16	4	10	-0.151	-0.754	-0.952	-2.372
x17	4	10	-0.159	-0.793	-0.862	-2.148
x18	4	10	-0.212	-1.055	-1.017	-2.533
x13	4	10	-0.428	-2.133	-0.577	-1.438
x14	4	10	-0.248	-1.234	-0.836	-2.084
x15	4	10	-0.278	-1.384	-0.754	-1.879
x10	4	10	0.115	0.571	-0.835	-2.081
x11	4	10	0.062	0.31	-0.695	-1.732
x12	4	10	0.13	0.647	-0.693	-1.726
x7	4	10	-0.042	-0.211	-0.791	-1.972
x8	3	10	-0.324	-1.616	0.043	0.107
x9	3	10	-0.056	-0.279	-0.311	-0.776
x4	3	10	0.06	0.299	-0.37	-0.922
x5	4	10	-0.025	-0.122	-0.737	-1.837
х6	3	10	0.066	0.331	-0.538	-1.339
x1	4	10	-0.124	-0.618	-0.902	-2.248
x2	4	10	-0.106	-0.53	-0.921	-2.295
х3	4	10	-0.138	-0.689	-0.947	-2.36
Multivariate					16.548	2.552

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

4.4.6.2. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabelvariabel kombinasi (Hair et.al., 1995). Evaluasi outliers dapat dilakukan dengan dua cara yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers. Pengujian ada tidaknya outlier univariat dilakukan dengan menganalisis nilai standardized (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Nilai terstandar memiliki rata-rata (Mean) nol dengan standar deviasi (SD) sebesar satu. Batas nilai z-score berada pada rentang 3 – 4. apabila terdapat nilai z-score berada pada rentang ± 3,00 maka akan dikategorikan sebagai outlier univariat. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier disajikan pada Tabel 4.32 sebagai berikut.

Tabel 4.32.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	149	-2.06101	1.66130	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	149	-2.17471	1.50747	-8.4337800E-17	1.00000000
Zscore(x3)	149	-2.12116	1.56101	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	149	-2.86744	2.15058	-1.9480597E-15	1.00000000
Zscore(x5)	149	-2.22247	2.05041	-1.2678618E-15	1.00000000
Zscore(x6)	149	-2.78635	2.00930	-1.0340832E-16	1.00000000
Zscore(x7)	149	-2.21935	1.63327	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	149	-2.80999	1.88683	-7.2150521E-16	1.00000000
Zscore(x9)	149	-2.82877	1.83222	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	149	-1.87086	1.72602	-1.0511730E-15	1.00000000
Zscore(x11)	149	-1.97519	1.70360	-4.4697675E-16	1.00000000
Zscore(x12)	149	-1.93514	1.77734	-1.1581897E-15	1.00000000
Zscore(x13)	149	-2.64028	1.30689	.0000000	1.00000000
Zscore(x14)	149	-2.62908	1.40940	.0000000	1.00000000
Zscore(x15)	149	-2.45890	1.45259	.0000000	1.00000000
Zscore(x16)	149	-2.07894	1.62340	.0000000	1.00000000
Zscore(x17)	149	-2.11825	1.54464	-5.4249697E-16	1.00000000
Zscore(x18)	149	-2.13903	1.49651	-5.4021009E-17	1.00000000
Zscore(x19)	149	-2.16347	2.03206	.0000000	1.00000000
Zscore(x20)	149	-2.24625	1.97255	-2.0614114E-16	1.00000000
Zscore(x21)	149	-2.36786	2.22404	.0000000	1.00000000
Zscore(x22)	149	-2.33392	1.70191	.0000000	1.00000000
Zscore(x23)	149	-2.17125	1.68014	-1.4686238E-15	1.00000000
Zscore(x24)	149	-2.25715	1.77058	-1.1976809E-15	1.00000000
Zscore(x25)	149	-1.87328	1.61570	.0000000	1.00000000
Zscore(x26)	149	-2.02744	1.73300	.0000000	1.00000000
Zscore(x27)	149	-1.99829	1.90231	-7.5269534E-16	1.00000000
Valid N (listwise)	149				

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* seperti ditunjukan dalam Tabel 4.32 di atas, dapat diketahu bahwa tidak terjadi problem *outlier univariate* pada data. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai Z skore dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty,F, 2006).

4.4.6.3. Evaluasi Multivariate Outlier

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (Mahalanobis Distance). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 16. Uji Mahanalobis distance dilakukan dengan menggunakan regresi SPSS. Berdasarkan nilai chi-square dengan derajat kebebasan 27 yaitu jumlah indikator variabel pada tingkat signifikansi 0,001 didapat nilai mahalanobis distance (27; 0,001) = 55,476. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 22,895 dan maksimal adalah 41,281 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multivariate outliers.

4.4.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians

sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar benar kecil atau mendekati nol, seperti yang dikemukakan oleh Tabachnick dan Fidell (1998) yang dipertegas oleh Augusty, F (2006). Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 1078,139

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

4.4.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari tujuh kriteria yang ada, lima diantaranya berada pada kondisi baik dan dua kriteria yaitu GFI dan AGFI masih dalam kondisi marginal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik dan dapat dikatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensidimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.4.6.6. Uji Reliability dan Variance Extract

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikatorindikator sebuah konstruk yang menunjukan derajat sampai dimana masingmasing indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk/factor laten yang
umum. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat
memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada
obyek yang sama. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat
reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (Augusty, 2005). Pendekatan yang
digunakan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran
composite reliability dan variance extracted dari masing-masing konstruk.
Composite reliability diperoleh melalui rumus sebagai berikut:

Construct Reliability =
$$\frac{(\sum standardized\ loading)2}{(\sum standardized\ loading)2 + \sum \varepsilon j} \dots (2)$$

Keterangan:

- Standard Loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ∑ εj adalah measurement error setiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari 1 – (standard Error)².

Ukuran reliabilitas yang kedua adalah Variance Extracted. *Variance extract* menunjukan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50 (Augusty,2005). Persamaan *variance extract* adalah:

$$Variance\ Extract = \frac{\sum standardized\ loading2}{\sum standardized\ loading2 + \sum \varepsilon j} \dots (3)$$

Keterangan:

- Standard Loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ j adalah *measurement error* setiap indikator. Tingkat variance extract yang dapat diterima adalah \geq 0,50.

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan variance extract disajikan dalam Tabel 4.33 berikut ini.

Tabel 4.33. Uii Reliability dan Variance Extract

Oji Kenabinty dan variance Extract							
	LOADING	LOADING	EDDOD	1-		DELIADEL	VAR.
	LOADING	LOADING ²	ERROR	ERROR	LOADING) ²	RELIABEL	EXT
	kriteria bila					≥ 0.7	≥ 0.5
Orientasi							
Pembelaja	iran T	ı		1	ı		
X1	0.908	0.824	0.824	0.176	7.747	0.890	0.759
X2	0.84	0.706	0.706	0.294			
X3	0.811	0.658	0.658	0.342			
Jumlah	2.559	2.188	2.188	0.812			
Pengalam	an Menjual						
X4	0.781	0.610	0.610	0.390	7.338	0.844	0.693
X5	0.767	0.588	0.588	0.412			
X6	0.857	0.734	0.734	0.266			
Jumlah	2.405	1.933	1.933	1.067			
Efektifitas	Pelatihan						
X7	0.764	0.584	0.584	0.416	7.039	0.807	0.647
X8	0.79	0.624	0.624	0.376			
X9	0.736	0.542	0.542	0.458			
Jumlah	2.29	1.749	1.749	1.251			
	Sikap akan Persaingan						
X10	0.819	0.671	0.671	0.329	7.653	0.880	0.743
X11	0.824	0.679	0.679	0.321			
			126				

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(∑ LOADING)²	RELIABEL	VAR. EXT
X12	0.882	0.778	0.778	0.222	LOADING)	RELIABEL	LAI
Jumlah	2.525	2.128	2.128	0.222			
	perprestasi	2.126	2.120	0.672			
X13	0.825	0.681	0.681	0.319	7.295	0.839	0.686
X14	0.784	0.615	0.615	0.315	1.273	0.037	0.000
X15	0.781	0.610	0.610	0.390			
Jumlah	2.39	1.905	1.905	1.095			
Penilaian		1.903	1.903	1.093			
X16	0.887	0.787	0.787	0.213	7.789	0.894	0.766
X17	0.837	0.701	0.701	0.213	1.109	0.094	0.700
X17	0.852	0.726	0.726	0.274			
Jumlah	2.576	2.213	2.213	0.787			
Kerja Cer		2.213	2.213	0.707	<u> </u>		
X19	0.807	0.651	0.651	0.349	7.217	0.830	0.674
X20	0.783	0.613	0.613	0.387			
X21	0.77	0.593	0.593	0.407			
Jumlah	2.36	1.857	1.857	1.143			
Kerja Kei	as	•					
X22	0.776	0.602	0.602	0.398	7.161	0.823	0.665
X23	0.804	0.646	0.646	0.354			
X24	0.758	0.575	0.575	0.425			
Jumlah	2.338	1.823	1.823	1.177			
Kinerja T	enaga Penjual						
X25	0.832	0.692	0.692	0.308	7.595	0.873	0.734
X26	0.811	0.658	0.658	0.342	`		
X27	0.861	0.741	0.741	0.259			
Jumlah	2.504	2.091	2.091	0.909			

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.32 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektifitas pelatihan, sikap akan persaingan,

motivasi beprestasi, penilaian prestasi, kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjual) yang dipakai sebagai *observed variabel* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.4.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk mengetahui apakah model penelitian yang sedang dikembangkan dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus terpenuhi. Model yang baik memiliki *standardized residual covariance* yang kecil. Angka ± 2,58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Augusty,2005). Hasil pengolahan data *standardized residual covariance* dapat dilihat dalam lampiran 4 (Tabel Standardized Residual Covariances Group number 1-Default model).

Berdasarkan hasil analisis, pada penelitian ini tidak menunjukan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi Angka ± 2,58 (Ferdinand, 2005). Hasil diatas menunjukan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahapan pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang telah ditampilkan pada Tabel 4.29 (*Regression Weights* Analisis *Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data,

dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P (Tabel 4.34). Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis, dan pembahasannya secara rinci akan dilakukan secara bertahap.

Tabel 4.35. Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	Р
Kerja_Cerdas	 -	Orientasi_Pembelajaran	0.202	0.091	2.223	0.026
Kerja_Cerdas	 -	Pengalaman_menjual	0.195	0.084	2.307	0.021
Kerja_Cerdas	<	Efektivitas_Pelatihan	0.289	0.116	2.483	0.013
Kerja_Keras	<	Sikap Akan_Persaingan	0.19	0.08	2.382	0.017
Kerja_Keras	<	Motivasi_Berprestasi	0.281	0.099	2.841	0.004
Kerja_Keras	<	Penilaian_Prestasi	0.207	0.07	2.937	0.003
Knja_Tng_Pnjl	<	Kerja_Cerdas	0.293	0.11	2.654	0.008
Knja_Tng_Pnjl	<	Kerja_Keras	0.552	0.121	4.547	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

Nilai p sebesar (***) nilainya lebih kecil dari 0.001

4.5.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin tinggi Orientasi Pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara Orientasi Pembelajaran tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual adalah sebesar 2,223 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,026 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.5.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara pengalaman menjual tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual adalah sebesar 2,307 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,021 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.5.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara efektivitas pelatihan tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual adalah sebesar 2,483 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,013 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.5.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah semakin tinggi sikap akan persaingan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara sikap akan persaingan tenaga penjual dengan kerja keras tenaga penjual adalah sebesar 2,382 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,017 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

4.5.5. Uji Hipotesis V

Hipotesis V pada penelitian ini adalah semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara motivasi berprestasi tenaga penjual dengan kerja keras tenaga penjual adalah sebesar 2,841 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,004 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V penelitian ini dapat diterima.

4.5.6. Uji Hipotesis VI

Hipotesis VI pada penelitian ini adalah semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara penilaian prestasi tenaga penjual dengan kerja keras tenaga penjual adalah sebesar 2,937 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,003 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VI penelitian ini dapat diterima.

4.5.7. Uji Hipotesis VII

Hipotesis VII pada penelitian ini adalah semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kerja cerdas tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2,654 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar 0,008 kurang dari 0,05 yang merupakan syarat dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VII penelitian ini dapat diterima.

4.5.8. Uji Hipotesis VIII

Hipotesis VIII pada penelitian ini adalah semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang ditunjukkan pada Tabel 4.35, diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kerja keras tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual adalah sebesar 4,547 diatas 1,96 yang merupakan syarat dari nilai CR. Sedangkan nilai P sebesar ***(kurang dari 0.001) kurang dari 0,05 yang merupakan syarat

dari nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis VIII penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah disimpulkan diatas, akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.36, sebagai berikut.

Tabel 4.36. Kesimpulan Hipotesis

	Keshipulan Inpotesis							
	Hipotesis	Hasil Uji (Indeks CR dan P)						
Hı	Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.	Diterima (CR:2,223 dan P:0,026)						
H2	Semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.	Diterima (CR:2,307 dan P:0,021)						
Нз	Semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.	Diterima (CR:2,483 dan P:0,013)						
H4	Semakin tinggi sikap akan persaingan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual.	Diterima (CR:2,382 dan P:0,017)						
H 5	Semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual.	Diterima (CR:2,841 dan P:0,004)						
Н6	Semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual.	Diterima (CR:2,937 dan P:0,003)						
H7	Semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.	Diterima (CR:2,654 dan P:0,008)						
Н8	Semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.	Diterima (CR:4,547 dan P:<0,001)						

Sumber: Data primer yang diolah, 2011

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Profesi sebagai tenaga penjualan adalah profesi yang terhormat. Setiap unit usaha sangat membutuhkan tenaga penjualan. Bahkan sebagian kalangan praktisi dan akademisi berpendapat "maju atau mundurnya perusahaan" tergantung pada kinerja tenaga penjualan yang mereka miliki. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja penjualan yang dihasilkan perusahaan (Giacobbe et al 2006). Tidak mengherankan apabila perusahaan menaruh harapan yang begitu besar kepada para tenaga penjualan. Namun dalam perkembangnya terkadang harapan perusahaan yang begitu besar malah membuat profesi tenaga penjualan ini terlihat sangat sulit, dan keadaan menjadi semakin buruk dengan adanya persaingan baik secara internal maupun ekternal (Franke dan Park, 2006)

Penelitian ini menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, yaitu kerja cerdas tenaga penjual, kerja keras tenaga penjual, orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektivitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi berprestasi dan penilaian prestasi.. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini diadaptasi dari beberapa jurnal-jurnal hasil penelitian terdahulu yaitu: Sujan, Weitz, dan kumar, (1994); Kohli, chervani, dan Challangalla (1998). Jeong-Eun Park and Betsy B. Holloway (2003). Renz, et al.,(2002), Weilbaker(1990) dalam Dian Imaya(2005), George R. Franke and

Jeong-Eun Park, 2006. Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (19946t). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan delapan hipotesis penelitian yaitu: (hipotesis 1) Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual; (hipotesis 2) Semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual; (hipotesis 3) Semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual; (hipotesis 4) Semakin tinggi sikap akan persaingan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual; (hipotesis 5) Semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual; (hipotesis 6) Semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual; (hipotesis 7) Semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual; (hipotesis 8) Semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu, bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas dan keja keras tenaga penjual. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu dalam hal ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun.

Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 149 orang tenaga penjual. Untuk pengumpulan data, metode yang

digunakan adalah metode angket (kuesioner terstruktur) berupa pertanyaanpertanyaan tertutup dan terbuka dimana pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukan pengaruh atau hubungan antar variabel, sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial. Teknik analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik Structural Equation Model (SEM) dari software AMOS 16. Hasil analisis data dari 149 orang responden, dapat menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima karena semua asumsi-asumsi normalitas dan Standardized Residual Covariance < ± 2,58 telah terpenuhi, sementara nilai Determinant of Sample Covariance Matrixnya adalah 1078,139 yang jauh dari nol, sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian layak untuk digunakan karena tidak terdapat multikolineritas dan singularitas.

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 orientasi pembelajaran, pengalaman menjual, efektifitas pelatihan, sikap akan persaingan, motivasi beprestasi, penilaian prestasi, kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjual telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square* =

332,680; probability = 0,101; GFI = 0,866; AGFI = 0,832; TLI = 0,982; CFI = 0,984; RMSEA = 0,027; CMIN/DF = 1,105. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual sebesar 2,223 dengan P (Probability) sebesar 0,026 ; sedangkan nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel pengalaman menjual tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual sebesar 2,307 dengan P (Probability) sebesar 0,021. Nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel efektivitas pelatihan tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual sebesar 2,483 dengan P (Probability) sebesar 0,013; kemudian nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel sikap akan persaingan tenaga penjual dengan kerja keras tenaga penjual sebesar 2,382 dengan P (Probability) sebesar 0,017 dan kemudian nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel sikap akan motivasi berprestasi dengan kerja keras tenaga penjual sebesar 2,841 dengan P (Probability) sebesar 0,004; kemudian nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel penilaian prestasi tenaga penjual dengan kerja keras tenaga penjual sebesar 2,937 dengan P (Probability) sebesar 0,003; kemudian nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel kerja cerdas tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 2,654 dengan P (*Probability*) sebesar 0,008; yang terakhir nilai Critical Ratio (C.R) pada hubungan antara variabel kerja keras tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 4,547 dengan P (*Probability*) sebesar kurang dari 0,001. Dengan demikian, dari delapan

hubungan kausalitas antar variabel dalam penelitian ini, maka kedelapan hipotesis tersebut dapat digunakan. Oleh karenanya, maka dapat diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut berdasarkan penelitian yang dilakukan.

5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian dengan menguji delapan hipotesis, maka diambil kesimpulan terhadap hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini adalah kesimpulan penelitian atas kedelapan hipotesis penelitian yang digunakan.

5.2.1 Hubungan Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual dan Kerja Cerdas Tenaga Penjual

H 1: Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama yaitu, Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Artis dan Harris (2007) akan mengekspektasikan pengukuran pembelajaran untuk memiliki pengaruh positif dengan kinerja tenaga penjualan. Pembelajaran akan sangat membantu memastikan tenaga penjualan dengan level produktifitas dan aktivitas yang bermutu tinggi. Studi Sujan et al (1994); Park dan Holloway (2004); Silver et al (2006) berkesimpulan pembelajaran berpotensi positip dalam

mempengaruhi baik secara langsung pada aktivitas tenaga penjualan dan tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dengan berbasis pada kerja cerdas.

5.2.2 Hubungan Pengalaman Menjual Tenaga Penjual dan Kerja Cerdas Tenaga Penjual

H 2 : Semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua yaitu, Semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Yee Ng et al (2009). Pada kenyataaan dan hasil kajian bahwa pengalaman menjual tidak hanya menentukan performansi aktivitas penjualan saja, tetapi lebih jauh pengalaman menjual merupakan prediktor kinerja tenaga penjualan yang diharapkan (Harris et al 2005). Franke dan Park, (2006) memperluas studi sebelumnya dan menyimpulkan bahwa pengalaman menjual benar-benar mempunyai dampak terhadap strategi dan teknik penjualan yang adaptif dan berpengaruh terhadap kinerja.Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator melakukan negosiasi merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari pengalaman menjual tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa seorang tenaga penjual yang

dapat melakukan negosiasi ke pelanggan akan dapat melakukan serta meningkatkan kerja cerdas tenaga penjualan.

5.2.3 Hubungan Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual dan Kerja Cerdas Tenaga Penjual

H 3 : Semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga yaitu, Semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagalla (2010.) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptifitas tenaga penjual. Kerja cerdas akan dapat terwujud apabila perusahaan memposisikan program pelatihan yang efektif sebagai alat mencapainya. Hasil menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif berpengaruh positip terhadap kerja cerdas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi tenaga penjualan untuk tetap bertahan dan meningkatkan laba bagi perusahaan. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator intensitas keiikutsertaan merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari efektivitas pelatihan tenaga penjual.

Hal ini memberikan pemahaman bahwa seorang tenaga penjual yang selalu berupaya mengikuti pelatihan akan dapat dengan mudah melakukan dan meningkatkan kerja cerdas tenaga penjualan.

5.2.4 Hubungan Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual dan Kerja Keras Tenaga Penjual

H 4: Semakin tinggi sikap akan persaingan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat yaitu, Semakin tinggi sikap akan persaingan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Helmreich and Spence (1978), dalam Steven P. Brown, William L. Cron, & W. Slocum Jr, 1998 yang menyatakan bahwa dengan persaingan membuat tenaga penjualan bekerja lebih keras. Bagi tenaga penjualan nilai persaingan diukur dari nilai persepsikan jauh lebih baik dari tenaga penjualan lain (pesaing). Pandangan akan persaingan salah satunya ditentukan oleh kemauan bekerja yang lebih lama dibandingan pesaing untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator berusaha lebih keras merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari sikap sksn persaingan tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa

seorang tenaga penjual yang selalu berusaha lebih keras akan dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka.

5.2.5 Hubungan Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual dan kerja Keras Tenaga Penjual

H 5 : Semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima yaitu, Semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Brown et al , 2005; Agustina dan Ferdinand 2004 yang menyatakan Tenaga penjualan merupakan ujung tombak organisasi. Hidup dan matinya organisasi salah satu kuncinya adalah tenaga penjualan. Peningkatan motivasi berprestasi terdapat juga peningkatan kinerja tenaga penjualan. Proses penciptaan dan pengembangan motivasi memainkan peran penting dalam mencapai kerja keras dan perilaku adaptaf lain. Hal tersebut dikarenakan motivasi berprestasi secara psikologis mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya semangat dan sikap yang tidak pernah berhenti sebelum mencapai tujuan. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator adanya kemajuan dalam bekerja merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari motivasi berprestasi tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman

bahwa seorang tenaga penjual yang didorong adanya kemajuan dalam bekerja akan dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka.

5.2.6. Hubungan Penilaian Prestasi Tenaga penjual dengan Kerja Keras Tanaga Penjual

${ m H_6}$: Semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keenam yaitu, Semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Kuvaas, (2006) yang menyatakan meskipun setiap perusahaan memiliki alasan berbeda dalam menerapkan penilaian kinerja, namum mereka pada dasarnya memiliki satu tujuan yang sama yaitu menghasilkan kinerja yang superior berdasarkan sikap dan perilaku bekerja tenaga penjualan. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator Umpan balik perusahaan merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari penilaian prestasi tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa seorang tenaga penjual yang mendapat umpan balik perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka.

5.2.7. Hubungan Kerja Cerdas Tenaga penjual dengan Kinerja Tanaga Penjual

H₇: Semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketujuh yaitu, Semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Sujan et al (1994); Fang et al (2004); Park dan Holloway (2004) yang menyatakan kinerja tenaga penjualan adalah bagaimana tenaga penjualan berkerja dengan menyesuaikan dengan teknik penjualan yang ada. oleh sebab itu, kerjas cerdas akan menghasilkan dua keuntungan apabila merujuk pada kepentingan pelanggan, dimana secara jangka pendek tenaga penjualan menikmati laba dari transaksi (closing) dan secara jangka panjang pelanggan akan mendapatkan komitmen pelanggan untuk berinteraksi kembali di masa mendatang. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator mencoba pendekatan penjualan yang berbeda merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari penilaian prestasi tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa seorang tenaga penjual harus dapat mencoba pendekatan penjualan yang berbeda akan dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka.

5.2.8. Hubungan Kerja Keras Tenaga penjual dengan Kinerja Tanaga Penjual

H_8 : Semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedelapan yaitu, Semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti penelitian Menguc dan Barker (2005); Rentz et.al.(2002) yang menyatakan kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi yang dilakukan tenaga penjualan terhadap secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan karyawan. Kinerja tenaga penjualan adalah konsekuensi berbagai instrument yang membentuk sikap dan perilaku seorang tenaga penjualan yang bekerja dengan keras. Meskipun kinerja tenaga penjualan adalah konstruk mutlak dari pencapaian akhir tenaga penjualan. Namun tanpa konsep kerja keras tidak akan mungkin seorang tenaga penjualan mencapai target penjualan secara efektif. Dari hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator tidak mudah menyerah merupakan indikator yang paling dominan atau memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya dari penilaian prestasi tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa seorang tenaga penjual yang tidak mudah menyerah akan dapat meningkatkan kinerja penjualan mereka.

5.3 Kesimpulan Mengenai Masalah Penelitian

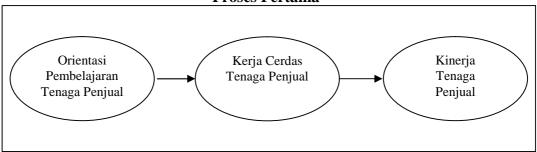
Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian tentang bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas dan kerja keras tenaga penjual pada PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Kota Semarang.

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dapat dijelaskan mengenai proses untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah melalui kerja cerdas tenaga penjual dan kerja keras tenaga penjual. dari kedua variabel ini, yang memberi pengaruh lebih besar terhadap kinerja tenaga penjual adalah kerja keras tenaga penjual, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga penjual akan lebih mudah dicapai melalui kerja keras tenaga penjual. Sementara variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kerja keras tenaga penjual adalah motivasi berprestasi tenaga penjual dan, yang memberikan pengaruh paling besar terhadap motivasi berprestasi adalah adanya kemajuan dalam bekerja. Variabel yang membentuk atau memberi pengaruh terhadap kerja cerdas tenaga penjual adalah efektivitas pelatihan tenaga penjual dan, yang memberikan pengaruh paling besar terhadap efektivitas pelatihan tenaga penjual adalah variabel intensitas keikutsertaan tenaga penjual, sehingga dapat disimpulkan bahwa kerja cerdas tenaga penjual akan lebih mudah dicapai melalui efektivitas pelatihan tenaga penjual.

Hasil penelitian yang membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian tersebut, secara signifikan menghasilkan enam proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, yaitu:

Pertama, peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dicapai melalui orientasi Pembelajaran tenaga penjual yang akan mendorong kerja cerdas tenaga penjual. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kerja cerdas tenaga penjual yang dibangun berbasis orientasi pembelajaran tenaga penjual mampu mengarahkan dan pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.1 sebagai berikut:

Gambar 5.1 Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual Proses Pertama



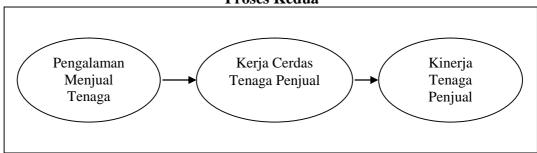
Sumber: Sujan, Weitz, dan kumar, (1994, P 46-47); Kohli, chervani, dan Challangalla (1998.P.272). Jeong-Eun Park and Betsy B. Holloway (2003.P.239-251). Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39). (Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011).

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa kerja cerdas tenaga penjual yang dibangun berbasis orientasi pembelajaran tenaga penjual mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa peningkatan

orientasi pembelajaran tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja cerdas tenaga penjual sehingga mampu mencapai peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran tenaga penjual akan mampu meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan orientasi pembelajaran tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Kedua, peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dicapai melalui pengalaman menjual tenaga penjual yang akan mendorong kerja cerdas tenaga penjual menjadi semakin meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kerja cerdas tenaga penjual yang dibangun berbasis pengalaman menjual tenaga penjual mampu akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.2 sebagai berikut :

Gambar 5.2 Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual Proses Kedua

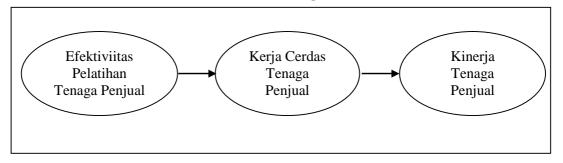


Sumber: Renz, et al.,(2002), Weilbaker(1990) dalam Dian Imaya(2005), George R. Franke and Jeong-Eun Park, 2006 Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39).((Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011).

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa peningkatan pengalaman menjual tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja cerdas tenaga penjual yang akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa peningkatan pengalaman menjual tenaga penjual akan mendorong tenaga penjual dalam melakukan kerja cerdas terhadap pelanggan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman menjual tenaga penjual yang diukur dari tindakan akan mampu meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual dalam pencapaian kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan pengalaman tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Ketiga, peningkatan efektivitas pelatihan tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja cerdas tenaga penjual yang mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kerja cerdas tenaga penjual yang dibangun berbasis efektivitas pelatihan tenaga penjual akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.3 sebagai berikut:

Gambar 5.3 Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual Proses Ketiga



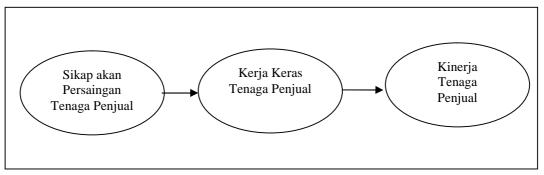
Sumber: Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagalla (2010.p.143-156) Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39). ((Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011).

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa kerja cerdas tenaga penjual yang dibangun berbasis efektivitas pelatihan tenaga penjual mampu mengarahkan dan pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa peningkatan kerja cerdas tenaga penjual merupakan proses terwujudnya efektivitas pelatihan tenaga penjual sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tenaga penjual akan mampu meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual dan akhirnya tercapai peningkatan kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan efektivitas pelatihan tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Empat, peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dicapai melalui sikap akan persaingan tenaga penjual yang akan mendorong kerja keras tenaga penjual.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kerja keras tenaga penjual yang dibangun berbasis sikap akan persaingan tenaga penjual mampu mengarahkan dan pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.4 sebagai berikut:

Gambar 5.4 Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual Proses Empat

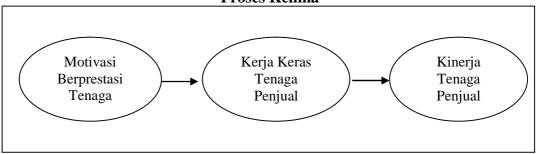


Sumber: Helmreich and Spence (1978), dalam Steven P. Brown, William L. Cron, & W. Slocum Jr, 1998 p. 88-98 Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39).(Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011)..

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa kerja keras tenaga penjual yang dibangun berbasis sikap akan persaingan tenaga penjual mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa peningkatan sikap akan persaingan tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja keras tenaga penjual sehingga mampu mencapai peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa sikap akan persaingan tenaga penjual akan mampu meningkatkan kerja keras tenaga penjual pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan sikap akan persaingan tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Kelima, peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dicapai melalui Motivasi berprestasi tenaga penjual yang akan mendorong kerja keras tenaga penjual menjadi semakin meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kerja keras tenaga penjual yang dibangun berbasis Motivasi Berprestasi tenaga penjual mampu akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.5 sebagai berikut:

Gambar 5.5 Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual Proses Kelima



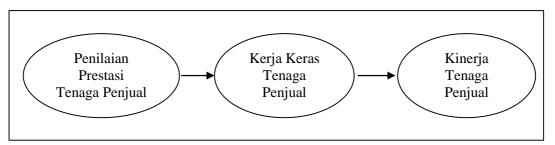
Sumber: Cameron dan Pierce, 1994 dalam Bard Kuvaas (2006.p.504-522), Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39).(Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011).

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa peningkatan motivasi berprestasi tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja keras tenaga penjual yang akan meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa peningkatan motivasi berprestasi tenaga penjual merupakan faktor paling dominan akan mendorong tenaga penjual dalam melakukan kerja keras terhadap pelanggan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan

bahwa motivasi berprestasi tenaga penjual yang diukur dari tindakan akan mampu meningkatkan kerja keras tenaga penjual dalam pencapaian kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan motivasi berprestasi tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Keenam, peningkatan penilaian prestasi tenaga penjual merupakan proses terwujudnya kerja keras tenaga penjual yang mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kerja keras tenaga penjual yang dibangun berbasis penilaian prestasi tenaga penjual akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Proses peningkatan kinerja tenaga penjual disajikan dalam gambar 5.6 sebagai berikut:

Gambar 5.6.
Proses Peningkatan Kinerja tenaga Penjual
Proses Keenam



Sumber: Meyer dan Smith, 2000 dalam Bard Kuvaas (2006.p.504-522) Sujan, Weitz dan Kumar (1994) Ames dan Acher (1988); Dreek dan leggest (1988), Elliot dan Dweek (1979); Neece, Blumeafield dan Hoyle (1988) dalam Sujan, Weitz dan kumar (1994.p.39). ((Dikembangkan untuk penelitian ini, 2011)

Hasil penelitian ini menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa kerja keras tenaga penjual yang dibangun berbasis penilaian prestasi tenaga penjual mampu mengarahkan dan pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja tenaga penjual. Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM

dapat diketahui bahwa peningkatan kerja keras tenaga penjual merupakan proses terwujudnya penilaian prestasi tenaga penjual sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa penilian prestasi tenaga penjual akan mampu meningkatkan kerja keras tenaga penjual dan akhirnya tercapai peningkatan kinerja tenaga penjual. Ini dapat diartikan penilaian prestasi tenaga penjual secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

5.4 Impilkasi Penelitian

5.4.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Dari hasil analisis full model Structural Equation Model (SEM) didapatkan implikasi teoritis bahwa pada saat perusahaan ingin meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas tenaga penjual dan kerja keras tenaga penjual maka perlu mempertimbangkan efektivitas pelatihan tenaga penjual dan motivasi berprestassi tenaga penjual sebagai faktor utama. Dengan demikian literatur-literatur yang menjelaskan tentang orientasi pembelajaran tenaga penjual, pengalaman menjual tenaga penjual, efektivitas pelatihan tenaga penjual, sikap akan persaingan tenaga penjual, motivasi berprestasi tenaga penjual, penilaian prestasi tenga penjual, kerja cerdas tenaga penjual, kerja keras tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai

hubungan-hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Berikut ini adalah implikasi teoritis dari penelitian yang dilakukan, yang disajikan dalam tabel 5.1 sebagai berikut :

Tobal 5 1

Tabel 5.1 Implikasi Teoritis				
Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis		
 Artis dan Harris (2007) akan mengekspektasikan pengukuran pembelajaran untuk memiliki pengaruh positif dengan kinerja tenaga penjualan. Pembelajaran akan sangat membantu memastikan tenaga penjualan dengan level produktifitas dan aktivitas yang bermutu tinggi. Sujan et al (1994); Park dan Holloway (2004); Silver et al (2006) berkesimpulan pembelajaran berpotensi positip dalam mempengaruhi baik secara langsung pada aktivitas tenaga penjualan dan tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dengan berbasis pada kerja cerdas. 	 Orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual akan sangat berpengaruh pada tenaga penjual tersebut dalam melakukan kerja cerdas kepada pelanggan Hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual Hasil penelitian menunjukan bahwa orientasi pembelajaran tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk orientasi pembelajaran tenaga penjual adalah Up date Pendekatan baru, Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan, informasi adalah sumber penting. 	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994); Park dan Holloway (2004); Silver et al (2006) berkesimpulan pembelajaran berpotensi positip dalam mempengaruhi baik secara langsung pada aktivitas tenaga penjualan dan tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dengan berbasis pada kerja cerdas		
• Yee Ng et al 2009. Pada kenyataaan dan hasil kajian bahwa pengalaman	Pengalaman Menjual dari seorang tenaga penjual akan sangat berpengaruh terhadap kerja cerdas	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh. Dengan demikian penelitian Yee Ng et al		
menjual tidak hanya menentukan performansi aktivitas penjualan saja, tetapi lebih jauh pengalaman menjual	yang dilakukan kepada pelanggan • Hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi pengalama menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga	2009. Pada kenyataaan dan hasil kajian bahwa pengalaman menjual tidak hanya menentukan performansi aktivitas penjualan saja, tetapi lebih jauh pengalaman		

menunjukan

penelitian

pengalaman

merupakan

kinerja tenaga penjualan

menjual

prediktor

penjual

• Hasil

kinerja tenaga penjualan yang

prediktor

menjual merupakan

yang diharapkan.

- Franke dan Park, (2006) memperluas studi sebelumnya dan menyimpulkan bahwa pengalaman menjual benar-benar mempunyai dampak terhadap strategi dan teknik penjualan yang adaptif dan berpengaruh terhadap kinerja
- bahwa pengalaman menjual tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual. Dimensi yang dalam dipergunakan mengukur konstruk pengalaman menjual tenaga penjual adalah menghadapi berbagai situasi penjualan, melakukan presentasi penjualan, melakukan negosiasi
- diharapkan. Dengan demikian pengaruh pengalaman menjual tenaga penjual terhadap kerja cerdas tenaga penjual telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan penelitian ini dapat diaplikasikan persoalanpada persoalan yang sama atau serupa.

- Shikhar Sarin, Trina Sego, K. Kohli. Ajay and Goutam Challagalla (2010.) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan penjual tenaga berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptifitas tenaga penjual. Kerja cerdas akan dapat terwujud apabila perusahaan memposisikan program pelatihan yang efektif sebagai alat mencapainya. Hasil menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif berpengaruh positip terhadap kerja cerdas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi tenaga untuk penjualan tetap bertahan dan meningkatkan laba bagi perusahaan
- Efektivitas pelatihan Tenaga penjual akan mempengaruhi kerja cerdas yang dilakukan sehingga memudahkan proses pendekatan penjualan
- Hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi efektivitas pelatihan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual
- Hasil penelitian menuniukan bahwa efektivitas pelatihan tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam mengukur efektivits pelatihan konstruk tenaga penjual adalah Sesuai dengan Kebutuhan, Intensitas keikutsertaan. Pilihan waktu.

Penelitian ini mendukung dan membuktikan research dari gap yang dilakukan oleh penelitian Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagalla (2010.) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptifitas tenaga penjual. Kerja cerdas akan dapat terwujud apabila perusahaan memposisikan program pelatihan yang efektif sebagai alat mencapainya. Hasil menunjukkan bahwa program pelatihan yang efektif berpengaruh positip terhadap keria cerdas. Dengan demikian penelitian pengaruh efektivitas pelatihan tenaga penjual terhadap kerja cerdas tenaga penjual mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalanpersoalan yang sama atau serupa.

- Helmreich and Spence (1978), dalam Steven P.
- Sikap akan persaingan yang dilakukan oleh tenaga penjual akan

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Helmreich and

Brown, William L. Cron, & W. Slocum Jr, 1998 yang menyatakan bahwa dengan persaingan membuat tenaga penjualan bekerja lebih keras. Bagi tenaga penjualan nilai persaingan diukur dari nilai persepsikan jauh lebih baik dari tenaga penjualan lain (pesaing). Pandangan akan persaingan salah satunya ditentukan oleh kemauan bekerja yang lebih lama dibandingan pesaing untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

- dapat meningkatkan kerja keras dari tenaga penjual tersebut
- Hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi sikap akan persaingan pelanggan tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual
- Hasil penelitian menunjukan bahwa sikap akan persaingan tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja keras tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk sikap akan persaingan tenaga penjual adalah menikmati persaingan, pentingnya kemenangan, berusaha lebih keras

Spence (1978), dalam Steven P. Brown, William L. Cron, & W. Slocum Jr, 1998 yang menyatakan bahwa dengan persaingan membuat tenaga penjualan bekerja lebih keras. Bagi tenaga penjualan nilai persaingan diukur dari nilai persepsikan jauh lebih baik dari tenaga penjualan lain (pesaing). Pandangan akan persaingan salah satunya ditentukan oleh kemauan yang lebih bekerja lama dibandingan pesaing untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Dengan demikian penelitian pengaruh sikap akan persaingan tenaga penjual terhadap kerja keras tenaga penjual mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalanpersoalan yang sama atau serupa.

- Brown al , 2005; et Agustina dan Ferdinand 2004 yang menyatakan Tenaga penjualan merupakan ujung tombak organisasi. Hidup matinya organisasi salah satu kuncinya adalah penjualan. tenaga Peningkatan motivasi berprestasi terdapat juga peningkatan kinerja tenaga penjualan. **Proses** penciptaan dan pengembangan motivasi memainkan peran penting mencapai dalam kerja keras dan perilaku adaptaf lain. Hal tersebut dikarenakan motivasi berprestasi secara psikologis mampu mendorong dan
- Motivasi berprestasi tenaga penjualan terhadap pelanggan akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja keras tenaga penjual
- Hipotesis 5 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi motivasi berprestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga penjual
- Hasil menunjukan penelitian bahwa motivasi berprestasi tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja keras tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam mengukur motivasi konstruk berprestasi tenaga penjual adalah Adanya kemajuan dalam bekerja, pengakuan dari atasan, pengakuan dari rekan kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Brown et al, 2005; Agustina dan Ferdinand 2004 yang menyatakan Tenaga penjualan merupakan ujung tombak organisasi. Hidup dan matinya organisasi salah satu kuncinya adalah tenaga penjualan. Peningkatan motivasi berprestasi terdapat juga peningkatan kinerja tenaga penjualan. **Proses** dan pengembangan penciptaan motivasi memainkan peran penting dalam mencapai kerja keras dan perilaku adaptaf lain. Hal tersebut dikarenakan motivasi berprestasi secara psikologis mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya semangat dan sikap yang tidak pernah berhenti sebelum mencapai tujuan. Dengan demikian penelitian pengaruh motivasi berprestasi tenaga penjual terhadap

mengarahkan terciptanya semangat dan sikap yang pernah berhenti sebelum mencapai tujuan

tenaga penjual kerja keras telah justifikasi mendapatkan empirik. secara Sehingga

- Kuvaas. (2006)yang menyatakan meskipun setiap perusahaan memiliki alasan berbeda dalam menerapkan penilaian kinerja, namum mereka pada dasarnya memiliki satu tujuan yang sama yaitu menghasilkan kinerja yang superior berdasarkan sikap dan perilaku bekerja tenaga penjualan
- Menurut Brown et (2005) sikap dan perilaku tenaga penjualan di masa yang akan datang adalah menitikberatkan pada harapan pemenuhan tenaga penjualan akan kebijakan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan.

- Penilaian prestasi dari seorang tenaga penjual akan sangat berpengaruh terhadap pendekatan kerja keras yang dilakukan kepada pelanggan
- Hipotesis 6 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi penilaian prestasi tenaga penjual maka semakin tinggi kerja keras tenaga peniual
- Hasil penelitian menunjukan bahwa penilaian prestasi tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kerja keras tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk penilaian prestasi tenaga peniual adalah umpan perusahaan, kepuasan, komitmen

- dukungan hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalanpersoalan yang sama atau serupa.
- Penelitian ini mendukung penelitian dilakukan oleh Kuvaas, yang (2006)menyatakan vang meskipun setiap perusahaan memiliki alasan berbeda dalam menerapkan penilaian kinerja, namum mereka pada dasarnya memiliki satu tujuan yang sama yaitu menghasilkan kinerja yang superior berdasarkan sikap dan bekerja perilaku tenaga Dengan penjualan. demikian penelitian pengaruh penilaian prestasi tenaga penjual terhadap kerja keras tenaga penjual telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalanpersoalan yang sama atau serupa.

- Sujan et al (1994); Fang et Park (2004);Holloway (2004) yang menyatakan Kinerja tenaga penjualan adalah bagaimana tenaga penjualan berkerja dengan menyesuaikan dengan teknik penjualan yang ada. oleh sebab itu, kerjas cerdas akan menghasilkan dua keuntungan apabila merujuk pada kepentingan pelanggan, dimana secara jangka pendek tenaga penjualan menikmati laba
- Tenaga penjual yang bekerja cerdas akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.
- Hipotesis 7 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual
- Hasil penelitian menunjukan bahwa kerja cerdas tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dimensi dipergunakan mengukur konstruk kreja cerdas tenaga penjual adalah mencoba pendekatan peniualan vang mudah memodifikasi berbeda. ppresentasi penjualan, customer

Penelitian mendukung ini dan membuktikan research gap dari penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994); Fang et al (2004); Park Holloway (2004)yang menyatakan Kinerja tenaga penjualan adalah bagaimana tenaga penjualan berkerja dengan menyesuaikan dengan teknik penjualan yang ada. oleh sebab itu, kerjas cerdas akan menghasilkan dua keuntungan apabila merujuk pada pelanggan, kepentingan dimana secara jangka pendek tenaga penjualan menikmati laba dari transaksi (closing) dan secara dari transaksi (closing) dan secara jangka panjang pelanggan akan mendapatkan komitmen pelanggan untuk berinteraksi kembali di masa mendatang. memerlukan pendekatan yang unik.

jangka panjang pelanggan akan mendapatkan komitmen pelanggan untuk berinteraksi kembali di masa mendatang. Dengan demikian penelitian pengaruh kerja cerdas tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama atau serupa.

- Menguc dan Barker (2005); Rentz et.al.(2002) yang menyatakan kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi yang dilakukan tenaga penjualan terhadap secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan karyawan. Kinerja tenaga penjualan konsekuensi adalah berbagai instrument yang membentuk dan sikap perilaku seorang tenaga penjualan yang bekerja dengan keras. Meskipun kinerja tenaga penjualan adalah konstruk mutlak dari pencapaian akhir tenaga penjualan. Namun tanpa konsep kerja keras tidak akan mungkin seorang tenaga penjualan mencapai target penjualan secara efektif.
- Kerja keras yang dilakukan oleh tenaga penjual akan dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjual tersebut
- Hipotesis 8 dalam penelitian ini adalah semakin tinggi kerja keras tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual
- Hasil penelitian menunjukan bahwa kerja keras tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Dimensi yang dipergunakan dalam konstruk mengukur keria kerastenaga penjual adalah bekeria berjam-jam, tidak mudah menyerah dan tidak mudah lelah.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Menguc dan Barker (2005); Rentz et.al.(2002) yang menyatakan kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi yang dilakukan tenaga penjualan terhadap secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan karyawan. Kineria penjualan adalah tenaga konsekuensi berbagai instrument yang membentuk sikap dan perilaku seorang tenaga penjualan bekerja dengan keras. yang Meskipun kinerja tenaga penjualan konstruk adalah mutlak dari pencapaian akhir tenaga penjualan. Namun tanpa konsep kerja keras tidak akan mungkin seorang tenaga penjualan mencapai penjualan secara efektif. Dengan demikian penelitian pengaruh kerja keras tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama atau serupa.

Sumber: Jurnal penelitian yang relevan dan dikembangkan untuk penelitian ini, 2011

5.4.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, variabel tentang orientasi pembelajaran tenaga penjual, pengalaman menjual tenaga penjual, efektivitas pelatihan tenaga penjual, sikap akan persaingan tenaga penjual, motivasi berprestasi tenaga penjual, penilaian prestasi tenga penjual, kerja cerdas tenaga penjual, kerja keras tenaga penjual adalah merupakan variabel-variabel yang penting dalam menentukan kinerja tenaga penjual. Oleh karenanya implikasi manajerial harus difokuskan pada variabel-variabel tersebut.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas tenaga penjual, variabel pengalaman menjual tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas tenaga penjual, variabel efektivitas pelatihan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas tenaga penjual, variabel sikap akan persaingan tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja keras tenaga penjual dan variabel penjualan motivasi berprestasi tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja keras tenaga penjual, variabel penjualan penilaian prestasi tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, variabel penjualan kerja keras tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, variabel penjualan kerja keras tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, variabel penjualan kerja keras tenaga penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual (gambar 4.3 hasil pengujian SEM).

Penemuan dari hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa secara umum yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap variabel kinerja tenaga penjual adalah variabel kerja keras tenaga penjual. Hal ini ditunjukan dari nilai pengaruh variabel kerja keras tenaga penjual yang lebih besar daripada nilai variabel kerja cerdas tenaga penjual. Sedangkan variabel krja keras tenaga penjual dipengaruhi oleh variabel motivasi berprestasi tenaga penjual. Namun demikian variabel kerja cerdas tenaga penjual juga memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjual sekalipun nilai pengaruh variabel kerja cerdas tenaga penjual lebih kecil bila dibandingkan dengan variabel kerja keras tenaga penjual, sehingga hal ini tetap harus menjadi perhatian dari perusahaan, begitu juga dengan variabel efektivitas pelatihan tenaga penjual yang memiliki pengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual. Berdasarkan temuan dari penelitian ini (gambar 4.3 hasil pengujian SEM), maka dapat disampaikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan, seperti yang disajikan dalam tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2 Implikasi Manajerial

No Vari	No Indikator Persepsi Responden Variabel Kinerja Tenaga Penjual		Saran/Kebijakan
1.	Peningkatan jumlah pelanggan. Nilai loading 0,832 dengan angka indeks 69,30 sehingga masuk kategori sedang.	 Responden mencari klien-klien baru melalui kunjungan langsung untuk melakukan prospek 3orang per hari Kadang kala responden mencari referensi dari klien lama, lakukan call market, canvasing, dari teman, saudara, tetangga, serta aktif dalam kegiatan sosial 	Peran perusahaan dalam mendukung tenaga penjual/agen dalam mendapatkan peningkatan pelanggan/nasabah dapat dilakukan dengan keterlibatan perusahaan dalam menunjang program-program kemasyarakatan dan lingkungan melalui program CSR (corporate social responsibility) sehingga dengan adanya kepedulian perusahaan akan masalah-masalah sosial dan lingkungan terhadap masyarakat akan memudahkan

			tenaga penjual/agen perusahaan dalam melakukan prospek bagi calon pelanggan/nasabah dan memperluas jaringan tenaga penjual/agen. Selain itu pemberian motivasi dan semangat sangat diperlukan oleh tenaga penjual dalam bentuk training/pelatihan dalam memacu semangat dan kepercayaan diri tenaga penjual, pada akhirnya akan meningkatkann jumlah pelanggan
2.	Peningkatan keuntungan penjualan Nilai loading 0,811 dengan angka indeks 69,11 sehingga masuk kategori sedang.	 Responden berusaha mencari nasabah yang banyak, prospek, rekrut agen-agen baru Saling bekerja sama dengan sesama agen/ leader dalam meningkatkan kapasitasmenjangkau nasabah 	Dengan Membentukan kelompok-kelompok tenaga penjual/agen (group selling) harus menjadi fokus dan perhatian dari pihak perusahaan, dalam hal ini manajer penjualan dan para leader sehingga manajer penjualan melalui leader-leader harus menjadi fasilitator sehingga tenaga penjual/agen dapat bekerja secara lebih baik dan tertanggung jawab, serta dapat memberi dukungan secara moril baik antara leader dengan tenaga penjual maupun antara sesama tenaga penjual dalam mencapai pertumbuhan penjualan.
3.	Peningkatan pencapaian target penjualan Nilai loading 0,66 dengan angka indeks 64,90 sehingga masuk kategori sedang.	 Responden tetap kerja giat dan tekun, banyak melakukan prospek, follow up, ikuti leader untuk presentasi Responden berupaya meningkatkan aktivitas kunjungan dan presentasi ke calon nasabah atau klien 	Manajer penjualan dan para leader perlu meningkatkan kemampuan dan ketram pilan serta keahlian para tenaga penjual/agen dalam melakukan prospek kepada

			kamampuan tanaga panjual
			kemampuan tenaga penjual.
Va	riabel Orientasi Pe	embelajaran Tenaga Penjual	,
4.	Up date pendekatan baru. Nilai loading 0,908 dengan angka indeks 69,52 sehingga masuk kategori sedang.	 Kadang responden datang ke kantor mengikuti kegiatan workshop dan selalu bertukar pikiran / sharing dengan teman dan leader kalau mengalami kesulitan Responden berusaha lebih keras dan berusaha untuk mengenali lebih dekat kebutuhan pelanggan Responden berusaha untuk aktif dalam setiap kegiatan dan acara agency prudential seperti Kicc OfF, Goal Setting, Event Worksop Prudential, tapi belum maksimal karena keterbatasan waktu 	Pihak perusahaan harus selalu memonitor dan memantau para tenaga penjual dalam keterlibatan pada setiap kegiatan-kegiatan dan training/pelatihan yang dilakukan agar dapat diikuti dengan baik serta selalu mengevaluasi para tenaga penjual dalam berbagai aktivitas-aktivitas baik di dalam maupun diluar pekerjaan sebagai agen/tenaga penjual perusahaan.dalam melakukan pendekatan harus menyesuaikan kebutuhan pelanggan dan kebiasaan atau hobby pelanggan secara beerkelanjutan berupaya mnguasai teknik penjualan terkini
5.	Meningkatkan keahlian secara berkelanjutan Nilai loading 0,84 dengan angka indeks 69,45 sehingga masuk kategori sedang.	 Kadang responden terjun langsung ke lapangan sehingga dapat langsung mengetahui keinginan pelanggan Responden berusaha untuk aktif mengikuti pelatihan/ training yang dilakukan Prudential namun belum maksimal Responden berusaha meningkatkan keahlian apabila ada respon dari calon nasabah/ pelanggan Keahlian penjualan yang selama ini responden lakukan dapat saya kembangkan mulai dari keluarga, tetangga agar bisa melakukan program asuransi Prudential dengan penekanan pada manfaatnya dengan prinsip one day, one care setiap ketemu dengan satu orang, kemudian clossing 	Program pelatihan/training, sharing dan diskusi-diskusi yang berkesinambungan akan memperlengkapi tenaga penjual / agen perusahaan dengan sejumlah pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan prospek kepada pelanggan/nasabah dengan lebih baik, oleh karenanya hal ini harus mendapat perhatian yang serius dari pihak perusahaan dalam pengembangan program-program pelatihan di masa mendatang disamping itu pemahaman perusahaan terhadap apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan. perusahaan melalui manajer penjualan dan para leader harus membekali tenaga penjual dengan sejumlah pengetahuan tentang produk, ketrampilan dalam berkomunikasi serta kecakapan melalui pelatihan/training dalam bentuk diskusi, simulasi, sharing dan pemecahan kasus-kasus yang biasanya dialami pelanggan, yang pada kahirnya agen merasa masih

memiliki banyak kekurangan akan pengetahuan dan ketrampilan 6. Informasi *Responden berusaha Informasi adalah sumber yang melakukan pendekatan penting, sehingga perusahaan harus adalah sumber penjualan dengan survey/ mengenali lebih dalam kebutuhan penting Nilai wawancara dari rumah kerumah pelanggan dan mendengarkan setiap loading 0.811 keluhan pelanggan disamping itu • Pelanggan/ nasabah dengan angka kebiasaan-kebiasaan terkadang memiliki selera mengenali 69,68 indeks pelanggan dan latar belakang, dan laar belakang berbedasehingga masuk mencari waaktu yang tepat dengan beda sehingga terasa sulit kategori sedang. penerapan nilai-nilai perusahaan dalam menyesuaiakan yakni" Always Listening, Always pendekatan pelanggan Unerstanding" namun seeringkali apalagi ada kalanya harus pelanggan lebih banyak berbicara mendengarkan keluhan sehingga memudahkan saat prospek pelanggan untuk mencoba sebagai sarana pembelajaran bagi mengenali lebih dalam kebutuhan pelanggan para agen Mencari waktu yang lain untuk melakukan pendekatan pada saat makan siang, atau waktu senggang ditempat kerja atau tempat lain sesuai dengan selera pelanggan

Variabel Pengalaman Menjual Tenaga Penjual

berbagai situasi penjualan. Nilai loading 0,781 dengan indeks angka 68,01 sehingga masuk kategori sedang.

Menghadapi

7.

- Perkenalan dan pendekatan terlebih dahulu adalah merupakan dalam awal melakukan prospek terhadap pelanggan/ nasabah dengan menyadari bahwa setiap pelanggan memiliki karakter yang berbeda-beda sehingga penjualan situasi yang dilakukan harus sesuai kebutuhan dengan dan karakteristik pelanggan
- Kadang responden mencari waktu yang tepat untuk melakukan pendekatan penjalan apabila pelanggan sibuk atau banyak pekerjaan meskipun sudah membuat janji ketemu
- Responden berusaha mengurangi rasa kecewa kalau mengalami kegagaan saat untuk bertemu atau pelanggan atau pelanggan

melalui Perusahaan manajer penjualan dan para leader harus membekali tenaga penjual dengan sejumlah pengetahuan tentang produk, ketrampilan dalam berkomunikasi serta kecakapan melalui pelatihan/training dalam bentuk diskusi, simulasi, sharing agar dapat menjelaskan manfaat apa saja vang diperoleh, menjelaskan bahwa asuransi harus dimiliki setiap orang dan membayar premi sama dengan menabung secara disiplin, mengandalkan sehingga agen pengalaman penjualan dalam menghadapi penjualan terburuk seperti penolakan dapat diantisipasi

8.	Melakukan	setelah diberikan penjelasan mengenai manfaat asuransi tidak clossing meskipun secara finansial mampu • Kadang-kadang responden	Perusahaan melalui manajer
	presentasi Penjualan. Nilai loading 0,767 dengan angka indeks 68,21 sehingga masuk kategori sedang.	terlalu emosional dalam melakukan presentasi penjualan, tidak sadar dan cepat bosan sehingga tidak mampu mengatur dan mengendalikan diri saya ketika berhadapan dengan pelanggan • Berawal dari mendengarkan apa yang disampaikan oleh stiap pelanggan/ nasabah dengan mengupayakan komunikasi dua arah sehingga terjalin respon yang baik dengan memberikan kesempatan kepada nasabah untuk memberikan masukan dan pendapat setelah penjelasan produk asuransi • Pada pelanggan pertama penyajian pasti tidak ssempurna tetapi pada pelanggan ke sepuluh presentasi menjadi lebih lancar dan menarik karena makin percaya diri dan didukung pengalaman / datadata yang lengkap • Kadang responden sangat kesulitan dalam mengetahui perilaku/ ekspresi calon nasabah/pelanggan karena saya tidak bisa menilai orang dari ekspresi luarnya tapi dari niat tulusnya	penjualan dan para leader harus meberikan pelatihan atau seminar agar tenaga penjual dapat melakukan presentasi dengan baik terhadap pelanggannya sehingga tenaga penjual semakin ahli dan lebih percaya diri dan dapat memberikan presentasi yang menarik sehingga dapat memikat pelanggannya sehingga mendapat closing yang tinggi. Memiliki kepribadian yang baik adalah syarat mutlak bagi seorang agen dalam melakukan pendekatan penjualan, oleh karena seorang agen / tenaga penjual harus dapat menempatkan diri sesuai dengan karakter dari setiap pelanggan atau nasabah
9.	Melakukan	• Kadang responden	Perusahaan melalui tenaga penjual
	negosiasi	memberikan penawaran	harus mengetahui kapan waktu
	Nilai loading 0,857 dengan	diatur penawaran polis yang	terbaik untuk melakukan penawaran presentasi sehingga tidak
	angka indeks	paling rendah supaya saya bisa mencapai clossing yang	mengganggu aktivitas pelanggan
	69,72 sehingga	cukup tinggi, namun tetap	dan waktu istirahat, di samping itu
	masuk kategori	menyesuaikan dengan	perusahaan harus mengenali
	sedang.	kondisi finansial nasabah	kebiasaan-kebiasan pelangganya
		• Responden berusaha	Kemampuan dalam bernegosiasi
	1	- responden berusana	

memeberikan pnawaran pada waktu-waktu jam kerja bagi karyawan pada saat istirahat di cafe atau kadang saat sore atau malam hari seesuai kesepakatan

- Responden mengembangkan negosiasi penjualan apabila ada respon ari pelanggan/ nasabah dengan membuatkan ilustrasi tentang produk asurnsi yang akan diambil
- Apabila calon pelanggan nasabah atau kurang mengerti apa yang saya sampaikan, maka dapat merubah prosentasi ilustrasi vang mengambang kecontoh-contoh kasus yang nvata sehingga nasabah makin teertarik dan paham mengenai ilustrasi manfaat asuransi

dalam penjualanmembutuhkan ketrampilan dan keahlian dari seorang agen/ tenaga penjual. Oleh karenanya peerusahaan dapat merancang progam-proram pelatihan/ trining bagi para agen/ tenaga sehingga mampumenentukan waktu dan melihat kesempatan yang paling tepat dalam bertransaksi

Variabel Efektivitas Pelatihan Tenaga Penjual

- 10. Sesuai dengan Kebutuhan Nilai loading 0,764 dengan angka indeks 66,05 sehingga masuk kategori sedang.
- Kadang responden mendengar dan berusaha ikut memahami pelatihan yang disampaikan trainer/leader tetapi saat prospek saya merasa belum optimal
- Responden mengembangkan platihan sendiri tetapi kadang kala calon pelanggan/ nasabah kurng bisa memahami apa apa yang saya sampaikan
- Responden berusaha mengembangkan mental dan motivasi tapi belum percaya diri saat bertemu langsung dengan nasabah/ pelanggan
- Berupaya untuk mempraktekan apa yang diperoleh dalam pelatihan sesuai dengan standard perusahaan tetapi situasi dan kondisi diapangan sangatlah berbeda

perusahaan harus tetap membekali tenaga penjual/agen perusahaan dengan berbagai informasi dan sejumlah pengetahuan tentang perusahaan dan produknya, pengembangan mental dan motivasi ,keunggulan, kemudahan, ketepatan dan kecepatan dalam klaim, proses pembayaran premi, manfaat produk, jenis produk, besar kecilnya polis, cara pembayaran serta informasi lainnya menjadi sesuatu sangat penting bagi pelanggan melalui program-program training dan proses pembelajaran secara terus-menerus disertai brosur-brosur perusahaan dan produk informasi penting yang sangat bermanfaat bagi tenaga penjual sehingga menghindari tenaga penjual dari pemberian harapan dan informasi yang palsu atau bohong kepada pelanggan

11.	Intensitas	
	Keikutsertaan	
	Nilai	loading
	0,79	dengan
	angka	indeks
	68,83	sehingga
	masuk	kategori
	sedang	

- Kalau ada waktu responden ikut pelatihan tentang tata cara klaim, permintaan transaksi statment/ spaj dan urusan-urusan administrasi yang lain terkait dengan polis yang dipunyai nasabah
- Sebagai nasabah / pelanggan langsung datang ke kantor apabila menemui masalah sehingga langsung ditangani staf kantor
- Kadang responden ikut pelatihan hari sabtu dan minggu itupun kalau kalau bersamaan dengan acara lain
- Bila diperlukan responden menginformasikan mengenai produk-produk asuransi yang akan diambil, mengenai prosedur kalim asuransi dansemua informasi yang digunakan nasabah

Perusahaan harus tetap tidak pernah melewatkan setiap kesmpatan untuk membekali membekali tenaga penjual/agen perusahaan dengan berbagai informasi dan sejumlah pengetahuan tentang perusahaan dan produknya, pengembangan mental dan motivasi ,keunggulan, kemudahan. ketepatan dan kecepatan dalam klaim, proses pembayaran premi, manfaat produk, jenis produk, besar kecilnya polis, cara pembayaran serta informasi lainnya menjadi sesuatu yang sangat penting bagi pelanggan melalui program-program training dan proses pembelajaran secara terus-menerus disertai brosur-brosur perusahaan dan produk informasi penting yang sangat bermanfaat bagi tenaga penjual

12. Pilihan Waktu Nilai loading 0,736 dengan angka indeks 66,58 sehingga masuk kategori sedang.

- Kadang responden berusaha aktif dalam setiap kegiatan dan acra agency prudential seperti M3, BOP, Kickoff, goalsetting, event workshop dan lain sebagainya namun belum maksimal karena keerbatasan waktu
- Responden senang pelatihan pada hari sabtu dan minggu selama tidak ada acara lain
- Responden kadang berusaha mengikuti pelatihan/ training yang dilaksanakan Prudential
- Responden berusaha mengikuti kegiatan-kegiatan dan menjadi agen yang bertanggung jawab tapi kaang kala saya tidak bisa mengikuti karena memilki pkerjaan lain lagi slain menjadi agen asuransi

Perusahaan dalam melakukan terining/ pelatihan harus memiliki pilihan waktu yang tepat dalam pelaksanaan setap program pelatihan sehingga tenaga pembeli dapat meluangkan waktunya sehingga tidak mengganggu jadwal janji untuk presentasi dengan pelanggannya kaarena kedisiplinan adalah cerminan profesionalisme agen.

Vari	Variabel Sikap akan Persaingan Tenaga Penjual		
13.	Menikmati persaingan tenaga penjual. Nilai loading 0,819 dengan angka indeks 69,20 sehingga masuk kategori sedang.	 Dilapangan persaingan sering terjadi antara perusahaan asuransi, tetapi profesionalisme agenlah yang sangat menentukan Kadang saya merasa pesaing saya yang berat adalah agen lain yang lebih profesional Saya berusaha untuk menikmati persaingan dengan perusahaan lain seperti MANULIFE, AXA MANDIRI, SINAR MAS bahkan pesaing saya kadang juga agen pruential sndiri Dilapangan persaingan antara para leader yang memimpin langsung kerja dan aktivitas penjual/agen akan sangat menghadapi persaingan persaingan persaingan persaingan petunjuk dan araha para leader yang memimpin langsung kerja dan aktivitas penjual/agen akan sangat menghadapi persaingan petunjuk dan araha para leader yang memimpin langsung kerja dan aktivitas penjual/agen akan sangat menghadapi persaingan petunjuk dan araha para leader yang memimpin langsung kerja dan aktivitas penjual/agen menghadapi persaingan petunjuk dan araha para leader yang memimpin langsung kerja dan aktivitas penjual/agen menghadapi persaingan persaingan persaingan persaingan persaingan persaingan dijadikan penyeraingan dan aktivitas penjual/agen akan sangat menghadapi persaingan persaingan persaingan persaingan persaingan perusahaan tidak merasa seorang diri namun memiliki dan pemimpin yang memperhatikan, dalam meng persaingan yang semakin hendaknya bagi para persaingan dijadikan penyersaingan dan aktivitas penjual/agen akan sangat menghadapi persaingan persaingan petunjuk dan aktivitas penjual/agen menghadapi persaingan persaingan petunjuk dan aktivitas penjual/agen menghadapi persaingan perusahan tidak merasa penjual/agen penjual/agen penjual/agen menghadapi persaingan petunjuk dan motivasi haru	secara tenaga mbantu dalam njualan arahan, s tetap al/agen bekerja leader selalu ghadapi tajam, agen
14.	Pentingnya Kemenangan Nilai loading 0,824 dengan angka indeks 67,35 sehingga masuk kategori sedang.	 Sukses seorang agen sangan subyektif apa yang dimaksud kemenangan (clossing) dalam penjualan produk asuransi Saya berupaya memberikan yang terbaik untuk nasabah sesuai dengan apa yang diharapkan Kadang saya berharap suatu Kemampuan dalam memod presentasi penjualan membu ketrampilan dan keahlian memod presentasi penjualan membu ketrampilan dalam memod presentasi penjualan membu ketrampilan dan keahlian dalam membu ketrampilan dan ketrampilan dan keahlian dalam memod penjualan dalam memod penjualan dalam membu ketrampilan dan keahlian dalam memod penjualan dalam memod penjualan dalam membu ketrampilan dan keahlian dalam d	tuhkan dari l. Oleh dapat rogram para untuk dan produk esentasi penjual pada
15.	Berusaha Lebih Keras . Nilai loading 0,882 dengan angka indeks 69,69 sehingga masuk kategori sedang.	 Kadang saya berupaya kerja lebih keras dengan perbanyak aktivitas karena menjual program asuransi tergantung aktivitas dan kunjungan ke nasabah Mencoba untuk disiplin melakukan prospek 3-4 orang perhari Pihak perusahaan melalui n penjualan dan para leader melakukan pemberian melakukan pemberian melakukan penjualan dan para leader melakukan penjualan dan para leader melakukan penjualan dan para leader melakukan penjualan dan penjualan d	selalu otivasi, i serta bagi chingga h keras

- Saya kadang berusaha untuk update berita (Pru Berita)
- Kadang saya mengikuti mengikuti training/ Pelatihan yang diadakan peerusahaan
- Berusaha untuk mencoba berkomunikasi dengan klien meskipun kadang ditolak untuk presentasi
- Saya merasa belum selaras dengan visi perusahaan yaitu "to be no one, tentu dengan segala upaya terbaik yang kita berikan untuk menjadi yang erbaik
- Saya mencoba untuk beerusaha agar hari ini lebih baik dari kemarin

Variabel Motivasi Berprestasi Tenaga Penjual

16 Adanya
Kemajuan
dalam Bekerja.
Nilai loading
0,825 dengan
angka indeks
69,51 sehingga
masuk kategori
sedang

- Kadang saya berusaha melakukan presentasi hari ini harus lebih baik dari kemarin
- Saya berusaha agar percaya diri semakin besar dengan mendapatkan case/ klien baru
- Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya, serta bonus dan komisi yang tinggi ,penghasilan semakin bertambah dan masa depan yang menjanjikan
- Prinsip ini harus dimilki seorang agen setiap hari dia harus melakukan sistem manajemen kegiatan untuk melihat apa yang sudah diakukan pada hari itu dan merencanakan tindakantindakan untuk hari esok
- Keuntungan yang diproleh oleh agen dan nasabah samasama mendapatkan
- Kadang saya brusaha API saya lebih baik dari tahun lalu

Pihak perusahaan melalui manajer penjualan dan para leader selalu melakukan pemberian motivasi, arahan, sharing dan diskusi serta pelatihan/training khusus bagi setiap tenaga penjual/agen sehingga tenaga penjual ada kemajuan dalam bekerja memasarkan produknya

Pengakuan dari Atasan Nilai loading 0,784 dengan angka indeks 68,17 sehingga masuk kategori sedang	 Dukungan / support bila menemui nasabah yang susah alasan dalam memutuskan produk asuransi yang akan diambi, Tempat bertanya/ diskusi sekaligus follow up atas kesulitan-kesuliatan saya di lapangan terutama calon nasabah yang banyak alasan Kadang saya mendapatkani motivasi dan arahan/ mentor daaaari leader Monitoring an evaluasi hasil serta konsultasi dengan leader Saya beerupaya berusaha berkomunikasi dengan leader saya dan berusaha loyal terhadapnya Kadang saya mendapatkan recognize dari kantor juga dari leader 	Berbagai petunjuk dan arahan dari para leader yang memimpin secara langsung kerja dan aktivitas tenaga penjual/agen akan sangat membantu setiap tenaga penjual/agen dalam pengembangan pendekatan-pendekatan penjualan yang selama ini dilakukan sehingga pemberian arahan, petunjuk dan motivasi harus tetap dilakukan agar tenaga penjual/agen perusahaan tidak merasa bekerja seorang diri namun memiliki leader dan pemimpin yang selalu memperhatikan.
Pengakuan dari rekan kerja. Nilai loading 0,825 dengan angka indeks 68,60 sehingga masuk kategori sedang	Saya kadang mendapatkan pengalaman mendapatkan kasus di lapangan kemudian sharing dengan teman agen Kalau ada kegagalan rekan agen saling memberi semangat untuk mencapai target Kadang –kadang saya mendengar dan berusaha memahami apa yang disampaikan oleh leader sebagai wujud penerapan nilai-nilai perusahaan Umpan balik dari rekan kerja sesama agen untuk memotivasi adalah dalam bentuk dukungan, diskusi dan pemberian sharing pengalaman di lapangan erprestasi Tenaga Penjual	Berbagai petunjuk dan arahan dari para leader yang memimpin secara langsung kerja dan aktivitas tenaga penjual/agen akan sangat membantu setiap tenaga penjual/agen dalam pengembangan pendekatan-pendekatan penjualan yang selama ini dilakukan sehingga pemberian arahan, petunjuk dan motivasi harus tetap dilakukan agar tenaga penjual/agen perusahaan tidak merasa bekerja seorang diri juga bisa saling bertukar informasi, pengalaman dan memneri semangat.
19 Umpan balik	Semua penghargaan baik	Program pelatihan/training, sharing
perusahaan. Nilai loading	komisi, bonus dll sudah ada sistemnya	dan diskusi-diskusi yang berkesinambungan akan

	0,887 dengan angka indeks 68,80 sehingga masuk kategori sedang	 Umpan balik dari perusahaan untuk memotivasi adalah dalam bentuk dukungan, diskusi dan pemberian informasi kinerja agen Recognize yang diadakan untuk prestasi-prestasi kecil yang berhasil diraih seorang agen Kadang saya berupaya untuk mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan aktivitas dengan benar sesuai dengan standar operasional perusahaan tetapi situasi dan kondisi dilapangan sangat berbeda Saya merasa selama ini belum penah terjadi Pru tidak menepati janji yang sudah ditetapkan, karena sebagai bentuk kemitraan yang harus saling menghargai dan mempercayai satu dengan lain 	memperlengkapi tenaga penjual / agen perusahaan dengan sejumlah pengetahuan dan ketrampilan dalam melakukan prospek kepada pelanggan/nasabah dengan lebih baik, oleh karenanya hal ini harus mendapat perhatian yang serius dari pihak perusahaan dalam pengembangan program-program pelatihan di masa mendatang, disamping memberikan penghargaan yang baik berupa komisi, bonus terhadap agen/tenaga penjual
20	Puas dengan Hasil Penilaian. Nilai loading 0,837 dengan angka indeks 69,77 sehingga masuk kategori sedang	 Karier sebagai Agen hingga Agency Manager sudah jelas namun saya merasakan belum optimal Sebenarnya bentuk karier di Prudential adalah kemitraan yang saling menguntungkan artinya semakin tinggi prestasi kerja agen, semakin besar pula penghasilan dan reward yang diberikan tapi saya belum memaksimalkan Bila kita disambut dengan baik yang ditandai dengan sapaan dan perhatian dari leader, maka ada kemungkinan kita lebih leluasa dalam melakukan parospek Masing-masing leader memiliki ekspresi diri yang beerbeda ssuai dengan karakter dan kepribadian 	Karyawan dalam hal ini tenaga penjual, akan merasa senang dan betah serta ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan apabila seluruh hasil kerja dan prestasi yang dilakukannya dapat dinilai dan dihargai dengan baik melalui sejumlah penghargaan yang diberikan baik berupa bonus, komisi, karier dan lain sebagainya sehingga bentuk-bentuk penghargaan seperti ini harus tetap menjadi perhatian perusahaan dan bila perlu dapat ditingkatkan lagi di masa mendatang baik dalam bentuk seperti ini ataupun dalam bentuk-bentuk penghargaan yang lain.

		orang tersebut	
21	Komitmen. Nilai loading 0,852 dengan angka indeks 69,39 sehingga masuk kategori sedang	 Berupaya untuk mematuhi peraturan perusahaan dan menjalankan aktivitas dengan benar sesuai dengan standar operasional Prudential tetapi situasi dan kondisi di lapangan yang saya temui berbeda Saya berusaha mengikuti training/ pelatihan yang dilaksanakan perusahaan dan bekerja dengan se penuh hati dan tanggung jawab Saya berusaha untuk aktif dalam setiap kegiatan dan acara agency prudential seperti kick off, M3, goal setting, even workshop Prudential belum maksimal karena keterbatasan waktu 	Karyawan dalam hal ini tenaga penjual, akan merasa senang dan komitmen serta ingin tetap menjadi bagian dari perusahaan apabila seluruh hasil kerja dan prestasi yang dilakukannya dapat dinilai dan dihargai dengan baik melalui sejumlah penghargaan yang diberikan baik berupa bonus, komisi, karier dan lain sebagainya sehingga bentuk-bentuk penghargaan seperti ini harus tetap menjadi perhatian perusahaan dan bila perlu dapat ditingkatkan lagi di masa mendatang baik dalam bentuk seperti ini ataupun dalam bentuk-bentuk penghargaan yang lain
Variabel Kerja Cerdas Tenaga Penjual			

22	Mencoba	
	pendekatan	
	penjua	ılan
	yang berbeda	
	Nilai	loading
	0,807	dengan
	angka	indeks
	69,93	sehingga
	masuk	kategori
	sedang	

- Pelanggan yang ditemui di lapangan kadang memiliki selera dan laatar belakang berbeda sehingga sangat sulit dalam menyesuaikan pendekatan penjualan
- Responden melakukan pendekatan penjualan dengan cara mengunjungi pelanggan dari rumah k rumah meskipun kadang ditolak juga
- Kadang-kdang Responden melakukan pendekatan penjualan pada saat makan siang, atau waktu senggang di tempat kerja atau di tempat lain sesuai selera
- Kadang responden melakukan fact finding dulu, mencari data tentang

pendekatan Penyesuaian dilakukan oleh tenaga penjual/agen harus tetap mendapat perhatian yang serius dari pihak perusahaan melalui manajer penjualan dan para sehingga pendekatanpendekatan yang dilakukan tidak monoton, kaku dan selalu formal namun dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari tenaga penjual/agen itu sendiri ataupun situasi dan kondisi dari pelanggan/nasabah dengan selalu melakukan pemberian motivasi, arahan, sharing dan diskusi serta pelatihan/training khusus bagi setiap tenaga penjual/agen dengan tetap mengevaluasi keterlibatan tenaga penjual/agen dalam mengikuti berbagai programprogram pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan.

			,
		seberapa besaar kemampuan keuangannya • Mencari waktu yang lain untuk melakukan pendekatan apabila pelanggn sibuk atau banyak kerjaan, sekalipun telah melakukan janji	
23	Mudah memodifikasi presentasi penjualan yang berbeda Nilai loading 0,783 dengan angka indeks 69,91 sehingga masuk kategori sedang	 Kadang presentasi yang kita sampaikan tidak dapat dipahami oleh calon pelanggan/ nasabah meskipun saya menyampaikan berulangberulang dengan kalimat seerhana Responden berusaha menyampakain presentasi secara singkat dan padat kemudian dengan cara kreatif melakukan pendekatan emosi, sentuh emosinya sehingga menimbulkan minat untuk meangikuti program asuaransi dengan membandingkan kalau kita menabung di bank Apabila calon nasabah/planggan kurang mengerti yang disampaikan dalam presentasi, saya coba merubahnya ilustrasi-ilustrasi dengan contoh-contoh yang nyata sehingga tertarik Kadang Responden berhadapan dengan orang yang banyak bicara aktif dalam berkomunikasi, akhirnya pmbicaraan di dominai oleh calon/pelanggan daripada kita 	Kemampuan dalam memodifikasi presentasi penjualan membutuhkan ketrampilan dan keahlian dari seorang agen/tenaga penjual. Oleh karenanya perusahaan dapat merancang program-program pelatihan/training bagi para agen/tenaga penjual untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian dalam menawarkan produk dan melakukan presentasi penjualan. Dimana program-program tersebut lebih diarahkan pada program-program aplikatif yang secara langsung bukan hanya dimengerti dan dipahami namun dapat diaplikasikan secara langsung (disimulasikan) saat proses pelatihan/training berlangsung sehingga dapat menjadi pelajaran dan pengalaman yang baik bagi para tenaga penjual/agen bilamana berhadapan secara langsung dengan pelanggan.
24	Customer memerlukan pendekatan unik Nilai loading 0,77	 Respondeen mencoba mengembangkan pendekatan apabila ada respon dari calon nasabah/ pelanggan diawalai dari hobby/ Kesukaan Pendekatan unik yang 	Penyesuaian pendekatan yang dilakukan oleh tenaga penjual/agen harus tetap mendapat perhatian yang serius dari pihak perusahaan melalui manajer penjualan dan para leader sehingga pendekatan-

dengan	angka
indeks	69,24
sehingga	masuk
kategori	sedang

- responden lakukan dan kembangkan saya peroleh dari mengikutim pelatihan/ training, handle objection, dan mencoba ikuti pentunjuk leader
- Responden mulai dari kepala keluarga, kemudian istri dan selanjutnya anak bisa diarahkan agar mengikuti program prudential dengan prinsip one day one case
- Kadang responden mengembangkan pendekatan pada calon pelanggan/ nasabah memberi dngan informasi sms. bertemu banyak orang dan banyak bergaul dan mencritakan program tabungan asuransi sekaligus proteksi

pendekatan yang dilakukan tidak monoton, kaku dan selalu formal namun dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari tenaga penjual/agen itu sendiri ataupun situasi dan kondisi dari pelanggan/nasabah dengan selalu melakukan pemberian motivasi, arahan, sharing dan diskusi serta pelatihan/training khusus bagi setiap tenaga penjual/agen

Variabel Kerja Keras Tenaga Penjual

- 25 Bekerja berjamjam. Nilai loading 0,776 dengan angka indeks 69,25 sehingga masuk kategori sedang
- Seorang agen bisa bekerja sesuai dengan waktu yang diinginkan min 3 jam perhari untuk prospekting
- Saya berusaha mencari calon nasabah sebanyak-bayaknya sehingga terjadi peningkatan tapi belum mencapai taret yang diharapkan
- Saya tetap bekerja dengan giat dan tekun seerta melakukan prospek, follow updan saya terus mencoba memperbanyak dan memperluas jaringan
- Saya mencari klien-klien baru melalui pendekatan langsung dengan mendatangi 2-3 orang perhari untuk melakukan prospek itupun kadang mengalami kegagalanl

Pihak perusahaan harus memonitor dan memantau para tenaga penjual dalam keterlibatan pada setiap kegiatan-kegiatan dan training/pelatihan yang dilakukan agar dapat diikuti dengan baik serta selalu mengevaluasi para tenaga penjual dalam berbagai aktivitasaktivitas baik di dalam maupun diluar pekerjaan sebagai agen/tenaga penjual perusahaan. Pihak perusahaan harus selalu melakukan evaluasi terhadap seluruh agen/tenaga penjual yang memiliki dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan bukan hanya dilihat dari pencapaian jumlah closing dan berapa banyak premi yang dapat dihasilkan

- 26 Tidak mudah menyerah.
- Memberikan penjelasan akan produk yang ditawarkan,

Mencapai tujuan dan kepuasan adalah merupakan keinginan dari

	Nilai loading 0,804 dengan angka indeks 69,06 sehingga masuk kategori sedang	tentang pentingnya asuransi bagi pelanggan, hasil tabungan yang bagus, proteksi diri dan keluarga disertai penawaran produk ang terbaik misalnya keshatan yang tercover, rawat inap jika sakit saat kritis, kecelakaan, santunan saat meninggal, kemudahan dengan sistem kartu sehingga lambat lawun mengurangi anti ASURANSI Responden berupaya untuk terus menerus memberikaan presentasi kepada setiap orang yang ditemui yang dapat membangkitkankebutuhan (NEED) produk asuransi meskipun seringkali mendapatkan penolakan Kadang pelanggan/ nasabah mengaku sudah memilii banyak polis, saya berusaha untuk mencari bukti kebenarannya dan menunjukkan kalau produk kita lebih bagus dan lengkap	setiap pelanggan / nasabah. Perusahaan melalui manajer penjualan dan leader harus selalu menanamkan nilai-nilai kejujuran dan rasa emphati kepada tenaga penjual/agen dalam bentuk pemberian motivasi dan dorongan sehingga para agen/tenaga penjual dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan agar terjalin hubungan yang baik antara pelanggan/nasabah dan perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh tenaga penjual/agen perusahaan dengan demikian pelanggan / nasabah akan merasa puas dan senang dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan melalui tenaga penjual/agen perusahaan.
27	Tidak merasa lelah. Nilai loading 0,758 dengan angka indeks 68,7 sehingga masuk kategori sedang	 Kadang responden berupaya jangan sampai kesempatan diambil orang dengan terus ketemu calon nasabah/ pelanggan dengan janji terlebih dahulu meskipun berusaha untuk menghindar Responden berusaha prospek setiap hari dngan fact finding sehingga menjadi sebuah kebiasaan/ habit 	Pihak perusahaan dalam hal ini manajer penjualan dan para leader hendaknya menjadi motivator bagi seluruh tenaga penjual/agen perusahaan dalam rangka pengembangan kapasitas dan kapabilitas diri dari tenaga penjual/agen melalui pemberian motivasi dan proses pelatihan/training, sharing dan diskusi-diskusi yang secara rutin dilakukan.

Sumber: Hasil olah data yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2011.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas tenaga penjual dan kerja keras tenaga penjual pada PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Kota Semarang. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. Pada uji kelayakan *full model Structural Equation Model* (SEM) (Tabel 4.21), terdapat kriteria *goodness of fit* yang marjinal yakni GFI sebesar 0,866 dan AGFI sebesar 0,832 sehingga mengindikasikan bahwa terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel penelitian yang belum dimasukkan menjadi variabel dalam penelitian ini.
- 2. Hasil dan temuan dari penelitian ini didasarkan pada analisis latar belakang dan karakteristik PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Kota Semarang, sehingga mungkin tidak dapat digeneralisir bagi perusahaan lain dengan latar belakang dan karakteristik yang berbeda.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Studi tentang peningkatkan kinerja tenaga penjual melalui orientasi pelanggan tenaga penjual dan penjualan adaptif tenaga penjual, pada PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Kota Semarang.ini masih

dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini, maka terdapat hal-hal yang perlu untuk dikembangkan dalam penelitian mendatang antara lain :

- 1. Penelitian mendatang diharapkan dapat melengkapi hasil temuan penelitian ini, yaitu dengan menambahkan variabel-variabel maupun indikator-indikator yang belum dimasukan dalam penelitian ini, terutama variabel-variabel yang mempengaruhi kerja cerdas tenaga penjual dan variabel-variabel yang mempengaruhi kerja keras tenaga penjual agar hasil penelitian yang diperoleh semakin baik.
- Penelitian mendatang diharapkan untuk dapat meneliti obyek penelitian yang lebih luas lagi diluar obyek penelitian ini baik dari segi bentuk maupun lokasi obyek penelitian.

DAPTAR PUSTAKA

- Ade Asmara, Dhany (2006), "Studi Mengenal Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Imperis Tenaga Penjualan pada Ritel Optik di Jawa Tenga)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia,** Vol. V (Desember), halaman 287-304.
- Affred M. Pelham (2009), "An Exploratory study of influence of firm market orientation on salesperson adaptive selling, customer orientation, interpersonal listening in personal selling and salesperson consulting behaviors", **Journal of Strategic marketing**, Vol. 17 (February).no.1,p.21-39
- Anderson, Erin and Richard L Oliver (1987), "Prespictives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems". **Journal of Marketing**, (Oktober), Vol. 51, P. 76-88.
- Asatuan, Agustina. dan Ferdinand, Agusty (2004), "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia,** Vol. III, No 1, Mei 2004, halaman 1-22.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W. And Nigel F. Piercy (2001), "examining Business strategy, Sales Mnagement, and Salesperson Antecendents of Sales Organization Effectiveness," **Journal of Personel Selling and Sales Management**, Vol XXI, No2(spring),p.109-122
- Bard Kanvas (2006), "Performance Appraisal Satisfaction and Employee outcomes: Mediating and Moderating roles of Work Motivation", **The Internasional Journal of Human Resource Management**, (March),p.504-522
- Biju Varkkey and Roshni Joy (2010), "Direct Sales Force at Aviva Life Insurance Co. India," **South Asian Journal of Management**, (Jan-Mar).pg.99
- Boorom, Michael L. Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey (1998), "
 Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales
 Management", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol 26 26, No
 1,p.16-26
- Churchil Jr, Gilbert A., Neil M. Ford & Orville C. Walker, Jr (1990) "Sales force Management: Planning, Implementation and Control", Irwin Boston

- David R. Law, (2007), "**Appraising Performance Appraisals**: A Critical Look at an External Control Management Tehnique", Vol XXVI.No.2
- Dian Imaya, Febrina, 2005, "Analisis Pengembagan Profesionalisme Tenaga Penjualan (studi Emperis pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia-Central Java, Unggaran, Semarang)", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. IV (Desember), halaman 299-314.
- Dessler, Gary. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia jilid 2.** Prenhallindo : Jakarta
- De Vito, J.1995. **Interpersonal Communication book(7 th edition).** New York : Harper Collins College Publishers
- Duncan, Greg. 1997. Labor Market Discrination and Nonpecuniary Work Rewards. University of Michigan. http://www.nber.org/chapters/c4376
- Eckert, James A.,(2004),"Adaptive Selling Behavior: Adding Depth and Specificity to The Range Of Adaptive Output", **Mid-Ameican Journal Of Business**, Vol.21, No.1,p.31-39
- Erich Fang, Robbert W. Palmatier, Kenneth R. Evans. 2004. "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart:The United States Versus China", **Journal of the Academy of Marketing Science,** Vol. 32, pages 188-202
- Erffmeyer, Robert C., Randall K. Russ, and Joseph F. Hair Jr, 1991, "Need Assessment and Evaluation in Sales Training Programs", **Journal of Personel Selling & Sales Management**, Vol.11,p.17-30
- Farida Indriani, 2005," Analisis Program Manajemen Penjualan yang berorientasi pada Konsultasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Kemampuan Penjualan Adaftif (Studi Pada Industri Asuransi di kota Semarang) **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia,** Vol. IV (September), halaman 105-130.
- Farida Kharismawati, Wida, 2005, "Analisis Pengaruh Ketelibatan Interaksi Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Pada Perusahaan Asurans PT. AIG LIPPO Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia,** Vol. IV (Desember), halaman 314-328.
- Fernando Joramillo, William B. Locander, Paul E. Spector, and Eric G. Harris, (2007), "Getting The Job Done: The Moderating Role of Initiative on the

- Relationship Between Intrinsic Motivation and Adaptive Selling", Vol. XXVII (Winter), no.1,p.59-74
- Ferdinand, Agusty, (2005), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam Penelitian intuk tesis S2 dan disertasi S3" Badan Penerbit Universitas Diponegoro

-----,

- (2000), Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- -----, (2002), "**Kualitas Strategi Pemasaran**: Sebuah Strategi Pendahuluan", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.I. No.1, (Mei),p.107-119
- -----,(2004), "**Strategic Selling in Management**" Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No.03/Mark?2004
- Frank Q. Fu, Willy Bolander, and Eli Jones (2009), "Managing The Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model, **Journal of Marketing and Practic**, vol 17, no4, pp.335-350
- F. Juliet Poujol and John F. Traner, Jr. (2010), "The Impact of Contests on Salespeople's Customer Orientation an Application of Tournament Theory", Vol. XXX (winter),no.1,p.33-46.
- George R. Franke and Jeong-Eun Park 9 (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", **Journal of Marketing Research**, Vol. XLIII (November),p.693-702
- Ghozali, Imam.2005.**Aplikasi Analisis Multiviate dengan Program SPSS.** Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Giacobbe, Ralph W., Donald W. Jackson Jr., Lawrence A. Crosby, and Claudia M. Bridges. 2006. "A Contigency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. Journal of Personal Selling & Sales Management, (Spring) Vol XXVI, No.2.pp. 115-142

- Goolby, Jerry R, Rosemary R. Lagace and Michael L. Boorom (1992), "Psycological Adavtiveness and Sales Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol.XII, No.2p.51-56
- Hanna Tristy Merryanita (2004)," Analisis Pengaruh Praktek Penyesuaian Diri dalam Penjualan Terhadap Kierja Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. III No. 3, Desember 2004, halaman 267-288
- Hair, J.F.,Jr.,R,E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), Multivariate Data Analysis With Readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Harris, Eric G., John C Mowen, And Tom J. Brown(2005)," Re-examining Sales Person Goal Orientations, Personality Influences, Customer Orientation, and Work Performance", **Journal Of acaddemy Of Marketing Science**, Vol.33, No.1, p. 19-35
- Hurlock, Elizabeth, 1999, "Adolescent Development.
- James A. Eckert (2006), Adaptive Selling Behavior: Adding Depth and Specificity to the Range of Adaptive output. **MID-American Journal of Business**. (Spring) ABI/INFORM Global pg. 31
- Jeong-Eun Park and Petsy B. Holloway.(2003), "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction", **Journal of Personal Selling and Seles Management**, Vol. XXIII,no.3,p.239-251
- Joison, Marvin A. And Lucette B. Comer, (1997), "The Used of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Spring), Vol. 17, No. 1,p. 29-43
- Kaplan. Roberts S & David P. Norton (2001). **The Strategy Focused Organization**: Harvard Business School Press. Boston
- Kristina, Citra, 2006, "Studi Mengenal Pola Bekerja Cerdas Tenaga Penjualan (Studi Imperis Tenaga Penjualan pada Pedagang Besar Farmasi Di Kota Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. V (Mei), halaman 63-86.
- Kohli, Ajay K.Tasaddug A.Shervani dan Goutam N.Challagala, (1998),"Learning and Performance Orientasi of Salespeople the Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, May 263-274.

- Kohli Ajay K & Bernard J Jaworski (1994). "The Influence of Coworker Feedback and Salespeople", **Journal of Marketing**, (October), Vol. 58, p. 82-94.
- Kohli Ajay K & Bernard J Jaworski (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implication", **Journal of Marketing**, 54(April), 1-18
- Kotler, Philip, 1990. **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan Dan Pengendalian**, *Jilid 1, Edisi Kelima*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Koentjoro, 1987. **Materi Achievement Motivation Training**. Yogyakarta: LPT Caraka
- Lawrence S. Silver, Sean Dwyer, and Bruce Alford, (2006). "Learning and Performance Goal Orientation of Sales People Revisited: The Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations", Vol. XXVI (winter),no.1,pp.27-38.
- Lefter, et. all. 2009. Implementing The New Total Rewards Process Within The Digitalized Societies. **Administration and Public Management International Conference:** Bucharest
- Many, Jo,2006. "Exploring The Links Between Performance Appraisals, and Pay Satisfaction", **Journal of Management**, October,2006,pp22-27
- Mark P. Leach, Annie H. Liu, and Wesley J. Johnston, (2005), "The Role of Self-Regulation Training in Developingthe Motivation Management Capabilities of Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol XXV, no 3, pp. 269-281
- Mathias, Robert L and John H. Jackson,2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Salemba empat Jakarta
- Menon, Anil & Roy Howell (1996), "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Disfunctional Conflict in Intra organizational Relationships". **Journal of The Accademy of Marketing Science**, 24,299-313
- Murthi, B. P. S., Kannan Srinivasan, and Gurumurthy Kalyanaram, (1996), "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skill in Determining First-Mover Market Share Advantages", **Journal of Marketing Research**, (August), Vol. 60, p. 105-120

- Ngatno, 2005, "Analisis Proses Supervisi Tenaga Penjualan (Studi Kasus Pada Salesman Asuransi Bumi Putera Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV (September), halaman 153-172.
- Nicholas G. Paparoidamis (2005), "Learning Orientation and Leadership Quality", vol.43 No. 7/8 pp. 1054-1063
- Oktora Kurniawan, Fengki (2005), "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Produk terhadap Kinerja Penjualan (Studi Pada Industri Manufaktur di Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV (Mei), halaman 17-30
- Patricia, Zingheim and Jay, Sehuster, "The Nex De Code For Pay and Rewards, Compensation and Benefits Review, **Journal of Managementstudies**, March 2006,pp 294-311
- Pelham, M,A (2002), "An Explotary Model and Initial Test of The Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XXII, Number 2, p.97-109.
- Prapti Wirasati, Dewi (2005). "Analisis Pengaruh Identifikasi Pesaing dan Kreativitas Program Pemasaran sebagai Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Pemasaran Ekspor (Studi Emperis pada Manajer Industri Mebel di Jepara)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. IV (Desember), halaman 279-298.
- Ramaswami, Sindar N., (1996), "Marketing Control and Dyfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contigency Theory Postulates", **Journal** of Marketing, (April), Vol. 60, p.105-120
- Rich, Gregory A, 1997,"The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Statsfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4,p 319-328.
- Rivai V dan Ahmad F.M.B.2005. **Performance appraisal.** Raja Grafindo Semesta: Jakarta
- Rosa Fibriani, Vanilla, 2005, "Studi Mengenai Peningkatan Kenerja Tenaga Penjualan (Studi Emperis Tenaga Penjualan Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang)", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. IV (Mei), halaman 31-46

- Shapiro, C (1983), "Premiums of High Quality Product as Return ti Attitude", **The Quartely Journal of Economics**, 98 (November). 659-679
- Shikhar Sarin, Trina Sego, Ajay K. Kohli, and Goutam Challagala (2010)."Characteristics That Enhance Training Efectiveness in Implementing Technological Change In Sales Strategy: A Field-Based Exploratory Study", **Journal of Personal Selling and Management**, Vol. XXX,no.2,p.143-156
- Skinner, Steven J, (2000), "Peak Performance in The Salesforce", **Journal of Personnal Selling & Sales Management**, Vol XX, No.1
- Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair, (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realgnment", **Journal of Personal Selling and Sales Management,** Vol. 20, No. 4, p. 215-226.
- Spence, Mark T., and M. Brucks, (1997), "The Moderating Effect of Problem Characteristic on Expert's and Novice's Judgements", **Journal of Marketing Research**, (May), Vol.34, p. 233-247
- Steven P. Brown, William L. Cron, & John W. Slocum Jr., (1998) "Effects of Trai Competitiveness Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance", **Journal of Marketing**, (Okt). Vol. 62,p. 88
- Sugiyono(1999). "Metode Penelitian Bisnis". CV. Alf Beta: Bandung, Edisi pertama
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Mita Susan, (1988), "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, August, p. 9-19
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), "Learning Oreintasi, Working Smart, and Efektive Selling", Journal of Marketing, Vol.58, July,39-52
- Sujan, Harish,1999, "Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Sales Person Intelligence", **Journal of Personal Selling & Sales Management,** Vol.XIX,No.3.p.17-33
- Sunarso, Yosy, 2007, "Pengaruh Orientasi Pembalajaran, Kerja Cerdas dan kerja keras dalam meningkatkan kenerja Tenaga Penjualan Tenaga (Studi Kasus Pada PT. Infomedia Nusantara Jakarta)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. VI (September), halaman 249-260.

- Suryani Kusuma Wardani, Dyah, 2002, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevasinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I (Desember), halaman 292-30
- Tansu, AB, (1999)" Benmark of successful sales forces performance", Canadian journal of Administrative Science, p.95-104
- -----, (2001)," **Salespeople Characteristic**, Sales Manager's activities and teritory design as antecdents of sales organization performance", Marketing Intelligence and planning, Vol.19, p.33-52
- Tansuhaj. Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, 1998. A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function. **The Journal of Service Marketing** vol.2 No 3,1998
- University of The Philippines. Achevement Motivation Training Trainers Guide and Hand Book of Exercises
- Wardani, Dyah S.K., 2002, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tenaga Penjualan Dan Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", Jurnal **Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I (Desember), halaman 292-306.
- Weitz Barton A., and Kevin D. Bradford (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perpective", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 27, No. 2.p.241-254
- Wilson, Michael T., 1993. **Manajemen Armada Penjualan, Seri Manajemen** 140. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Wilson, Phillip, David Srutton, T. Farris II,2002, "Investigating the Perceptual Aspect of Sales Training", **Journal of Personall Selling & Sales Management**, Vol XXII, Number2. p.77-86.
- Willem Kiuk, Johanis, 2006, "Kinerja Pemasaran: Antesendens dan Konsekuensi Sebuah Model Teoretikal Dasar", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. V (Mei), halaman 1-40
- Wulandari, Astuty, 2007, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel (Studi Kasus pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang)", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. VI (Mei), halaman 25-42.

BIODATA PENULIS

NAMA : RUSTONO,SE,MM
TEMPAT TANGGAL LAHIR : BREBES, 15 JUNI 1965
NIM/AMGKATAN/KELAS : C4A 008256/34/PAGI

KOSENTRASI : MARKETING TANGGAL LULUS : 30 APRIL 2011

ALAMAT RUMAH : PERUMAHAN GEDAWANG PERMAI I

BLOK G NO 6 RT O3/RW 04 KELURAHAN

GEDAWANG KECAMATAN

BANYUMANIK KOTA SEMARANG

NO. TELPON/HP/E-MAIL : 024-

7479802/08156675296/cak_ruston@yahoo.co.id

PEKERJAAN/JABATAN

ALAMAT KANTOR

SEMARANG

: JALAN PROF. SOEDARTO TEMBALANG

: DOSEN TETAP POLITEKNIK NEGERI

SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : KUESIONER PENELITIAN

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara Responden
Tenaga Penjualan (Agen)
PT. Prudential Life Assurance

Kantor HD Ananda Agency Semarang

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya, Rustono, SE, Mahasiswa Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Konsentrasi Pemasaran, yang sedang melakukan penelitian untuk mendapatkan data data melalui kuesioner ini. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor

data-data melalui kuesioner ini. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor

Orientasi Pembelajaran, Pengalaman menjual, Efektivitas Pelatihan, Sikap Akan Persaingan,

Motivasi Berprestasi, Penilaian Prestasi, Kerja Cerdas dan Kerja Keras dalam upaya

meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan

meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Dalam Kuesioner ini Bpk/Ibu/Sdr dimohon untuk menjawab semua pertanyaan. Segala jawaban ataupun pendapat Bpk/Ibu/sdr sangat berguna bagi saya untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Selain itu, hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. Prudential Life Assurance Kantor HD Ananda Agency Semarang. *Khususnya dalam*

Atas segala perhatian dan kesediaan Bpk/Ibu/Sdr untuk berpartisipasi, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Rustono

KUESIONER

STUDI TENTANG KERJA CERDAS DAN KERJA KERAS TENAGA PENJUAL PADA PT PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE KANTOR HD ANANDA AGENCY SEMARANG

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomer	: (diisi oleh petugas)
2. Kode wilayah	:
3. Nama Responden	:
4. Tempat/Tanggal Lahir	:
5. Umur	: Tahun
6. Jenis Kelamin	: 1. Pria 2. Wanita (Berikan silang(X) pada pilihan,
7. Pendididikan terakhir	:
8. Mulai bergabung sejak	:
9. Alamat Responden	:
10. Tanda tangan	:

II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawab semua kuesioner dengan memberikan penilaian sejauhmana pernyataan tersebut sesuai realita (kenyataan yang Bapak/Ibu, Saudara rasakan) dengan memberikan tanda ☑ pada skala 1–10 yang sudah tersedia, dimana nilai 1-5 diartikan sebagai "kecenderungan sangat tidak setuju" dan nilai 6-10 menunjukan "kecenderungan sangat setuju".

Contoh: Saya merasa puas bekerja di PT Prudential Life Assurance

Sangat tidak setuji	u -								→[Sang	jat setuj	ju
[
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Jawaban menunjukkan nilai 8 yang berarti responden memiliki kecenderungan setuju sangat besar atas pernyataan tersebut di atas.

Keterangan skor:

Pilih angka 1 : Sangat tidak setuju Pilih angka 6: Keyakinan setuju tidak terlalu besar

Pilih angka 2 : Tidak Setuju Pilih angka 7: Kecenderungan setuju besar

Pilih angka 3 : Kecenderungan setuju lebih kecil Pilih angka 8 : Kecenderungan setuju sangat besar

Pilih angka 4 : Kecenderungan setuju kecil Pilih angka 9: Setuju

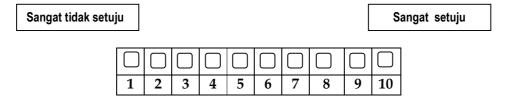
Pilih angka 5 : Kecenderungan setuju Pilih angka 10: Sangat setuju

III. DAFTAR KUESIONER

A. Orientasi Pembelajaran

1) Up Date Pendekatan Baru (X_1)

 Saya selalu berupaya secara terus-menerus mempelajari pendekatan baru yang berhubungan dengan pelanggan untuk memperlancar proses penjualan



gaimana upaya gan pelanggan		mempel	ajari p	pendekat	an b	aru 	yang	berhub
tkan Keahliar selalu berupay	•					 1 kea	hlian r	 meniual
oungan dengan				_				ireijuu
ngat tidak setuju						Sa	ıngat set	uju
<u>(</u>	1 2 3	4 5	6	7 8	9	10		
gaimana bentu nubungan deng			lalam	meningk	catkaı	n kea	hlian 1	nenjual
adalah sumbo elalu belajar d asi penting u penjualan.	lari setiap	informas						
ngat tidak setuju						Sang	at setuju	l
	1 2 3	4 5	6	7 8	9	10		
		1 2 3	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6 7 8	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

		•	Bagaimana upaya saudara memperoleh informasi pelanggan dalam rangka meningkatkan pengetahuan yang berhubungan dengan pelanggan?
n	.	1	. ,
В.		C	nan menjual $oxed{\mathrm{hadapi}}$ barbagai situasi penjualan ($oxed{\mathrm{X}}_4$)
	- ,	■ Sa	nya sangat berpengalaman dalam hal menyesuaiakan diri dalam menghadapi elanggan terutama situasi penjualan (terburuk) misalnya ditolak bahkan gagal dam proses penjualan.
			Sangat tidak setuju Sangat setuju
			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		•	Bagaimana sikap saudara dalam hal menyesuaikan diri dalam menghadapi pelanggan terutama situasi penjualan terburuk dengan produk asuransi, bagaimana cara saudara menyakinkan mereka untuk membeli produk saudara?
	5)		tukan presentasi penjualan (X_5)
		m	nya sangat berpengalaman dalam melakukan presentasi penjualan sehingga embuat saya semakin ahli dan tenang dalam setiap melakukan presentasi penjualan epelanggan
			Sangat tidak setuju Sangat setuju
			1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	•	-	n yang anda rasakan saat presentasi ; pertama) dengan pelanggan ke 10 (se	
	6) Mela	akukan negosiasi (X ₆)	
	1		laman dalam melakukan negosiasi p an melihat kesempatan yang palin	
		Sangat tidak setuju		Sangat setuju
		·		
		1	2 3 4 5 6 7 8 9	10
				1
	•	Jelaskan secara sir dalam memasarkan	ngkat waktu dan kesempatan yang r produk asuransi!	nenurut anda paling tepat
		•••••		
~	70.1.4.4			
		tas Pelatihan si dangan kabutubar	. (V_)	
		ai dengan kebutuhar Saya merasakan Pro	gram pelatihan yang dilakukan c	oleh PT Prudential Life
	1	•	ngan prioritas kebutuhan saya sebaga	
		Sangat tidak setuju		Sangat setuju
		1	2 3 4 5 6 7 8 9	10

•	Jenis atau bentuk program pelatihan seperti apa yang saudara inginkan dari PT Prudential Life Assurance?
8) Inte	nsitas keikutsertaan (X ₈)
•	Saya tidak pernah melewatkan setiap kesempatan untuk mengikuti program pelatihan
	yang di adakan oleh PT Prudential Life Assurance selama saya menjadi tenaga
	penjualan (Agen) Asuransi.
	Sangat tidak setuju Sangat setuju
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
•	Sebutkan berapa kali anda mengikuti program pelatihan PT Prudential Life Assurance dan berapa kali diantaranya yang anda lewatkan (tidak ikut)?
9) Pili	nan waktu (X ₉)
•	Saya merasakan bahwa pelaksanaan Program pelatihan yang dilakukan PT Prudential Life Assurance sudah sesuai pilihan waktu (timing) yang saya harapkan sebagai tenaga penjualan(Agen).
	Sangat tidak setuju Sangat setuju
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9)

	•	Menurut anda pilihan waktu yang paling tepat dan tidak tepat untuk pelaksanaar program pelatihan PT Prudential Life Assurance selama ini!
D.	Sikap aka	an persaingan
	_	kmati persaingan (X ₁₀)
	As	aya selalu berupaya untuk menikmati persaingan pada PT Prudential Life ssurance sebagai penyemangat dalam bekerja sebagai tenaga penjualan (Agen alam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan
		Sangat tidak setuju Sangat setuju
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	•	Sebutkan siapa pesaing (perusahaan pesaing) terdekat anda dalam menjua produk asuransi?
		ngnya kemenangan (X ₁₁)
		aya sangat berorientasi pada kemenangan sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam
	pe	enjualan produk asuransi PT Prudential Life Assurance.
		Sangat tidak setuju Sangat setuju
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sebutkan target pe	ncapaian yang anda tetapkan pada dir	i sendiri tahun ini?
12) Berusaha lebih keras (X	$\tilde{\zeta}_{12}$)	
• • • • •	ai tenaga penjualan (Agen) untuk bek dalam menjual produk asuransi PT Pi	•
Sangat tidak setuju		Sangat setuju
1	2 3 4 5 6 7 8 9	10
 Jelaskan bentuk up 	baya saudara, untuk menjadi lebih baik	k dari pesaing anda!
E. Motivasi Berperstasi		
13) Adanya Kemajuan dalar	n Bekerja (X₁₃) sebagai tenaga penjualan (Agen) ba	hwa hari ini harus lahih
•	hari esok harus lebih baik dari hari in	
asuransi PT Prudenti		umum penjumum prouum
Sangat tidak setuju]	Sangat setuju
1	2 3 4 5 6 7 8 9	10

Pengakuan dari atasan (X ₁₄) Saya selalu berusaha mendapakan umpan balik positip dari atasan dengan beke menjadi yang terbaik sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam mencapai tujuan ya sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? Pengakuan rekan kerja (X ₁₅) Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sangat setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan keranda?	•	Jelaskan kemajuan yang anda hasilkan dalam pekerjaan anda saat ini?
■ Saya selalu berusaha mendapakan umpan balik positip dari atasan dengan beker menjadi yang terbaik sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam mencapai tujuan ya sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan keria merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.		
■ Saya selalu berusaha mendapakan umpan balik positip dari atasan dengan beker menjadi yang terbaik sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam mencapai tujuan ya sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan keria merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.		
■ Saya selalu berusaha mendapakan umpan balik positip dari atasan dengan beker menjadi yang terbaik sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam mencapai tujuan ya sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? ■ Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan keria merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.	4) Pono	sakuon dari atasan (V)
Sangat setuju Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? Pengakuan rekan kerja (X ₁₅) Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sangat setuju	• S	aya selalu berusaha mendapakan umpan balik positip dari atasan dengan beker nenjadi yang terbaik sebagai tenaga penjualan(Agen) dalam mencapai tujuan yar
Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda? Pengakuan rekan kerja (X ₁₅) Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.	8	
■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda ? Pengakuan rekan kerja (X₁₅) ■ Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.		Sangat tidak setuju
■ Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda ? Pengakuan rekan kerja (X₁₅) ■ Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat setuju ■ Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.		
Pengakuan rekan kerja (X ₁₅) Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.		
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker	•	Bentuk umpan balik apa yang anda harapkan dari atasan anda ?
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker		
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker		
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker		
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker		
 Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva untuk maju dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sangat tidak setuju Sangat setuju Sangat setuju Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker	Peng	akuan rekan keria (X15)
Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ket	• N	Menurut saya umpan balik positip dari Rekan kerja merupakan sumber motiva
 Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker 		Sangat tidak setuju Sangat setuju
 Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan ker 		
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	•	Sebutkan bentuk umpan balik seperti apa yang anda harapkan dari rekan keranda?

F. Penilaian Berprestasi

16) Umpan balik perusahaan (X_{16})

Menurut saya umpan balik positip selama ini dari PT Prudential Life Assurance dengan memberikan penghargaan yang layak (komisi, bonus dll) bagi tenaga penjualan(Agen) yang berprestasi merupakan sumber motivasi untuk berprestasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

dala	am mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	
	Sangat tidak setuju	Sangat setuju
	1 2 3 4 5 6 7 8 9	10
	Bentuk penghargaan apa yang meurut saudara masih Prudential Life Assurance?	belum dipenuhi oleh PT
17) <i>Puas d</i>	lengan hasil penilaian (X ₁₇)	
men	a merasa puas dengan hasil penilaian dari PT Prudenti nberikan kesempatan untuk berkarir bagi tenaga prestasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.	
	Sangat tidak setuju	Sangat setuju
	1 2 3 4 5 6 7 8 9	10
•	Bentuk karier apa yang menurut saudara masih Prudential Life Assurance	belum dipenuhi oleh PT

18)	Komitmen	(\mathbf{X}_{18})

■ Saya merasa PT Prudential Life Assurance selalu menepati janji dalam hal penghargaan prestasi kerja (komisi, bonus dll) yang diberikan kepada tenaga penjualan (Agen) dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

20) Mudah memodifikasi presentasi penjualan (X_{20})

• Saya selalu berusaha membuat kesan yang berbeda dalam setiap presentasi penjualan sehingga dapat lebih meyakinkan calon pelanggan

	Sangat tidak se	tuju				,	Sangat setu	ju
		1 2	3 4	5 6	7 8	9	10	
	Sebutkan al atau memod							gunak
	•••••	•••••		•••••	•••••	••••••	•••••	••••••
aya	memerluka selalu beru yanan terbail	ısaha bahv	wa setiap	pelangg				
_	Sangat tidak se		, J		P	66	Sangat setu	
			3 4	5 6	7 8	9	10	

H. Kerja Keras

22)	Bekerj	ja l	lebih	lama	(\mathbf{X}_{22})
-----	--------	------	-------	------	---------------------

■ Saya berupaya bekerja lebih lama ketika saya bekerja sebagai tenaga penjualan (Agen) untuk mencapai tujuan (target) penjualan yang sudah ditetapkan

Sangat tidak setuju		Sangat setuju
1	2 3 4 5 6 7 8 9	10
■ Berapa jam rata-ı	rata yang saudara pergunakan untuk	bekerja selama satu hari?
23) Tidak mudah menyerah		n hakaria sahagai tanaga
	yai sikap pantang mnyerah dalan k mencapai tujuan (target) penjualan	
Sangat tidak setuju		Sangat setuju
1	2 3 4 5 6 7 8 9	10
 Bagaimana krit untuk mengatas 	teria calon dan atau pelanggan yang sinya?	g sulit dan bagaimana tips

24)	Tidak	merasa	lelah	(\mathbf{X}_{24})
-----	-------	--------	-------	---------------------

• Saya selalu berupaya bekerja tanpa lelah saat menjual produk asuransi pada calon dan atau pelanggan hingga order saya dapatkan untuk mencapai tujuan (target) penjualan yang sudah ditetapkan.

		Sangat tidak setuj	u							Sangat	setuju	
			1 2	3	4	5 6	□ □ 6 7	8	9	10		
	•	Sebutkan bentu pelanggan hing penjualan yang	gga oi	der s	saudai	ra daj						
												••••
	ning Sa pe	naga Penjualan katan jumlah p ya selalu berusa ningkatan diband dah ditetapkan .	elangg lha me	ningk	atkan							
25) Per	ning Sa pe	g katan jumlah p ya selalu berusa ningkatan diband	elangg ha me lingkar	ningk	atkan						et) penju	
25) Per	ning Sa pe	katan jumlah p ya selalu berusa ningkatan diband dah ditetapkan .	elangg ha me lingkar	ningk n perio	atkan	ebelum				an (targ	et) penju	

•	Saya selalu berusal terjadi peningkatan penjualan yang sud	n dibandingk	an periode			ini sehingga juan (target)
	Sangat tidak setuju	и			Sangat setuju	l
	Sebutkan berapa	1 2 3 prosentasi pe	4 5 6 eningkatanny		9 10	
27) Pen	ingkatan pencapai Saya selalu berusal sehingga terjadi p (target) penjualan y	na meningkatl peningkatan d	kan tingkat _l libandingkar	pencapaian t	0 1 0	*
	Sangat tidak setuju	и			Sangat setuju	ı
		1 2 3	4 5 6	7 8	9 10	
-	Sebutkan berapa	ı prosentasi pe	eningkatanny	/a?		

26) Peningkatan pertumbuhan penjualan (X_{26})

Terima Kasih atas Kerjasama Anda

LAMPIRAN 2 : DATA PENELITIAN

LAWIIII					LLIII							DATA	RESP	ONDI	N												
No. Res	0	rienta	asi	Pen	galan	nan	Efe	ktivit	as	Sik	ap ak	an	M	lotiva	si	Pe	nilaia	n	Ker	ja Cer	das	Ke	rja Ke	ras	Kine	rja te	naga
ponden	Pem	belaj	aran	N	1enju	al	Pe	elatiha	an	Pe	rsain	gan	Ве	rprest	asi	P	resta	si							ŀ	enju	al
	X1	X2	Х3	X4	X5	Х6	X7	X8	Х9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27
1	8	10	8	6	8	8	10	8	5	8	8	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10
2	10	10	10	8	10	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10
3	9	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8	9	9	9	8	10	9	9	9	9	8	9	9	10	10	9	9
4	7	8	8	9	7	9	8	7	7	8	9	7	8	7	8	9	9	9	7	8	9	8	9	8	8	8	8
5	9	9	8	5	5	6	7	6	6	6	6	6	6	8	5	8	8	9	6	6	6	6	6	6	6	7	7
6	6	6	7	3	4	3	10	9	9	9	10	10	10	10	9	5	6	6	7	7	5	10	10	10	10	10	10
7	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	10	8	8	8	9	10	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8
8	10	10	10	5	7	6	5	7	7	10	10	10	10	8	10	10	8	10	10	8	6	10	10	7	10	10	10
9	10	10	10	8	8	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	4	8	8	8	8	9	9	9	9
10	9	10	8	7	7	7	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	8	9	8	8	8	8	9	8	7	7	8
11	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9
12	9	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	6	6	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10
13	9	9	9	8	8	9	8	8	5	9	9	9	9	9	8	10	10	10	8	9	7	9	9	9	9	9	9
14 15	6 10	8 9	6 8	5 9	5 8	5 9	8 10	7 10	8 10	7	6 10	6 10	8	7 9	7 10	8	6 10	8 7	7 10	6 10	7 10	7 10	8 10	5 10	8 10	6 10	6
16	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10 8
17	7	8	10	10	10	9	5	3	5	9	10	10	10	8	8	10	9	10	5	5	7	8	9	8	10	10	9
18	8	8	9	7	7	6	8	8	8	8	8	9	6	5	5	10	10	10	10	10	7	7	5	5	10	9	7
19	10	10	10	8	10	9	10	8	8	9	8	10	10	8	9	10	9	10	9	8	9	8	10	8	8	8	8
20	9	8	7	5	6	4	5	3	3	5	8	7	8	8	6	8	8	9	4	4	5	6	8	7	8	8	6
21	10	10	8	7	7	6	8	8	8	8	10	8	9	8	8	10	9	10	7	4	8	9	9	9	9	8	7
22	9	8	9	7	7	7	8	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	9	8	8	8	7	7	7	7	7	7
23	7	7	7	7	7	7	8	8	7	6	7	6	7	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7
24	10	10	7	7	7	10	8	7	8	10	9	8	10	10	10	9	8	8	10	9	8	7	8	9	9	9	9
25	6	5	6	7	9	8	5	5	6	4	4	4	8	8	7	7	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5
26	6	8	9	8	8	7	7	7	6	10	8	7	9	9	8	8	7	9	7	5	8	7	9	7	7	6	6
27	7	8	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	4	5	5	7	6	5	6	5	6	4	6	4
28	6	7	7	6	6	6	5	4	4	6	7	7	7	7	8	5	5	6	8	9	7	6	5	6	8	6	6
29	7	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	8	9	9	8	8	9	8	9	6	8	8	8	6	6	7

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

	_			_	_			_		_			_	_	_		_								_		
64	8	9	10	6	5	7	10	8	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	6	6	7	7	6	7	5	7	5
65	8	8	8	8	8	9	7	7	6	6	8	6	10	7	7	9	10	9	8	8	8	10	10	8	10	9	9
66	8	6	8	10	8	9	6	9	10	10	7	10	9	8	8	7	6	5	6	7	7	8	9	7	9	9	10
67	6	7	7	6	5	7	8	7	6	5	5	5	8	7	5	5	6	5	7	8	8	7	6	6	7	6	6
68	7	7	7	8	8	9	7	6	6	5	7	5	6	5	5	8	8	9	6	6	6	7	5	5	7	7	7
69	9	10	9	8	8	8	10	10	8	9	9	9	10	8	9	9	9	10	8	9	9	7	8	8	6	6	5
70	7	6	5	6	7	7	8	9	7	5	5	6	10	8	9	8	8	9	7	7	8	10	8	7	9	9	9
71	5	6	5	7	8	8	7	6	6	7	6	8	9	9	10	8	7	7	6	7	6	8	8	8	7	7	6
72	8	8	9	6	6	6	10	8	8	7	7	7	8	7	7	8	8	10	7	7	6	10	7	9	6	7	6
73	9	9	10	5	6	6	7	8	8	6	6	5	9	9	9	9	9	9	6	6	5	6	7	6	5	5	5
74	8	8	9	7	7	8	10	8	7	6	7	7	10	10	9	9	10	9	7	7	5	7	7	7	8	8	7
75	8	7	7	6	7	6	8	8	8	7	7	6	8	9	8	8	8	7	10	7	7	9	8	8	5	8	8
76	8	8	10	7	7	6	10	7	9	6	7	6	9	10	7	6	5	6	8	7	8	8	8	8	6	6	6
77	6	5	5	6	6	5	6	7	6	10	10	10	10	10	7	5	6	7	8	7	7	9	10	10	6	5	5
78	9	10	9	7	7	5	7	7	7	5	5	4	8	7	8	7	7	7	6	8	7	8	9	8	8	8	6
79	8	8	7	10	7	7	9	8	8	5	8	8	9	9	10	7	9	6	7	7	7	8	10	9	6	7	7
80	6	5	6	8	7	8	8	8	8	6	6	6	6	7	6	6	6	8	8	6	7	5	6	5	5	5	5
81	5	6	7	8	7	7	9	10	10	8	7	7	6	6	6	9	10	8	7	8	8	8	8	6	8	9	8
82	7	7	7	6	8	7	8	9	8	8	8	6	8	7	7	10	9	8	7	7	9	10	7	8	6	8	8
83	7	9	6	7	7	7	8	10	9	6	7	7	7	9	9	9	10	9	8	8	7	8	8	8	7	8	7
84	6	6	8	8	6	7	5	6	5	9	8	8	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	6	9	8	9
85	9	10	8	7	8	8	8	8	6	8	9	8	10	9	10	9	8	8	5	6	6	8	9	9	6	8	8
86	10	9	8	7	7	9	10	7	8	7	9	10	8	10	10	5	5	5	6	6	8	5	6	5	6	6	6
87	9	10	9	8	8	7	8	8	8	5	4	5	9	10	10	8	10	7	8	6	7	9	10	7	7	6	7
88	5	5	6	5	6	6	6	5	6	8	6	8	8	8	8	6	5	8	8	7	7	8	8	8	9	10	8
89	9	8	8	5	6	6	8	9	9	6	8	8	8	9	7	6	7	6	6	6	8	7	8	9	4	7	7
90	5	5	5	6	6	8	5	6	5	6	6	6	7	6	6	9	7	9	5	6	6	10	8	8	6	5	6
91	8	10	7	8	6	7	9	10	7	7	6	7	9	10	7	6	7	8	8	9	8	8	7	8	8	8	8
92	6	5	8	5	4	4	8	8	8	4	4	4	5	6	6	7	8	8	4	5	4	5	4	6	7	7	8
93	6	7	6	6	6	8	7	8	9	4	7	7	8	7	6	9	6	8	7	7	6	10	8	8	6	6	6
94	9	7	9	5	6	6	10	8	8	8	7	8	5	7	9	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6
95	6	5	6	8	9	8	8	7	8	10	10	10	9	10	8	9	9	9	8	7	7	9	9	6	8	7	8
96	4	6	6	5	5	5	5	4	6	7	7	8	5	6	5	5	7	5	6	7	7	7	7	6	5	5	8
97	9	7	8	7	7	6	10	8	8	6	6	6	6	5	5	7	7	8	8	9	9	6	7	6	10	6	6

																				1							
98	6	7	8	6	7	7	7	6	6	6	6	6	8	10	8	9	10	8	9	9	9	7	7	8	6	5	6
99	9	9	9	9	7	7	9	9	6	8	7	8	7	7	7	7	7	6	7	7	7	9	8	10	5	9	5
100	5	7	5	6	9	7	7	7	4	5	5	6	7	6	7	5	5	4	5	7	7	5	6	6	6	4	4
101	7	7	8	8	9	9	6	7	6	10	6	6	7	7	5	4	5	5	7	6	5	7	5	7	4	6	4
102	9	10	8	9	9	9	5	7	8	6	5	6	10	10	10	7	7	7	5	8	8	8	8	9	7	7	6
103	7	7	6	7	7	7	9	8	10	5	7	5	9	10	8	6	9	9	8	9	8	6	5	6	7	10	7
104	5	5	4	5	7	7	5	6	6	6	4	4	9	9	8	10	9	9	5	5	6	5	5	6	6	5	6
105	4	5	5	9	8	7	7	5	7	8	9	8	4	5	5	8	9	10	9	9	9	8	7	7	9	9	8
106	7	7	7	5	8	8	8	8	9	7	7	6	7	9	7	8	9	9	5	6	6	9	7	8	7	7	7
107	6	9	9	8	9	8	6	5	6	7	10	7	9	10	7	9	7	8	7	9	9	8	7	8	10	10	10
108	10	9	9	5	5	6	5	5	6	6	5	6	6	4	5	8	9	10	6	8	6	8	6	6	6	7	6
109	8	9	10	9	9	9	8	7	7	7	6	7	10	10	10	8	7	8	7	7	7	10	9	7	6	10	6
110	6	7	7	5	6	6	9	7	8	7	7	7	10	9	9	6	7	7	5	7	6	7	7	6	5	7	5
111	9	7	8	7	9	9	8	7	8	7	6	7	9	9	10	7	7	7	8	7	8	7	6	7	6	6	6
112	8	9	10	6	8	6	8	6	6	6	7	6	9	8	5	7	5	6	8	5	7	6	7	6	8	7	9
113	8	7	8	7	7	7	10	9	7	6	8	6	9	7	7	7	8	6	6	5	5	6	4	6	8	8	8
114	6	7	7	5	7	6	7	7	6	5	7	5	7	8	8	6	5	5	5	6	5	9	6	7	5	5	5
115	7	7	7	8	7	8	7	6	7	4	4	5	8	6	8	7	10	8	7	8	8	4	7	6	6	6	6
116	7	5	6	8	5	7	6	7	6	8	7	9	10	9	9	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	8	6
117	7	8	6	6	5	5	6	4	6	6	6	6	10	9	9	8	6	8	6	6	6	9	8	8	8	8	9
118	6	5	5	5	6	5	9	6	7	5	5	5	9	6	9	4	5	5	7	7	6	8	8	10	7	7	7
119	7	10	8	7	8	8	4	7	6	6	6	6	7	6	9	8	7	8	7	5	6	9	9	7	9	9	9
120	6	6	6	6	6	6	6	6	7	5	8	6	6	7	5	4	4	6	7	8	5	6	10	8	8	6	8
121	8	6	8	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8	7	6	5	5	5	6	6	8	5	6	5	6	6	6
122	6	8	8	7	7	6	8	8	10	7	7	7	5	8	9	9	8	6	8	7	8	6	4	4	8	7	8
123	8	7	8	7	5	6	9	9	7	9	9	9	10	9	10	5	6	7	6	5	6	7	6	7	8	6	6
124	8	8	10	9	8	5	6	10	8	5	4	4	7	7	6	5	6	6	9	8	9	7	8	7	6	6	8
125	5	5	5	6	6	8	5	6	5	6	6	6	7	6	6	9	9	8	5	6	5	9	9	9	8	9	9
126	4	5	4	8	7	8	6	4	8	8	7	8	7	7	6	9	6	8	5	5	6	6	7	7	10	10	8
127	5	6	7	6	5	6	7	6	7	8	6	6	8	8	7	8	10	9	9	8	7	8	10	7	10	7	9
128	5	6	6	9	8	9	7	8	7	6	6	8	6	9	8	5	4	4	7	7	7	8	9	10	9	10	7
129	9	9	8	5	6	5	9	9	9	8	9	9	8	8	7	6	7	5	10	9	10	9	8	10	7	6	7
130	9	6	8	7	7	8	6	7	7	10	10	8	8	9	7	5	5	6	10	8	9	7	5	7	5	8	8
131	8	10	9	9	8	7	8	10	7	10	7	9	10	8	10	8	8	8	9	8	8	7	7	6	10	10	10

132	9	10	8	7	7	7	8	9	10	9	10	7	10	9	9	6	6	6	8	9	8	7	6	6	6	5	8
133	6	7	5	10	9	10	9	8	10	7	6	7	9	7	8	6	8	6	7	5	6	10	8	9	5	5	5
134	5	5	6	10	8	9	7	5	7	8	9	10	9	7	9	9	9	9	6	7	7	10	7	8	9	9	9
135	8	8	8	6	5	5	7	7	6	9	9	9	9	9	8	6	6	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7
136	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	5	8	7	6	7	6	4	6	7	5	6	7	8	8	10	10	10
137	6	8	6	7	5	6	10	8	9	5	5	5	6	6	6	8	10	8	6	9	6	5	6	6	7	6	6
138	9	9	9	6	7	7	10	7	8	9	9	9	8	7	6	8	10	9	8	8	8	8	7	7	8	10	8
139	6	6	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7	9	10	6	9	9	9	9	8	10	8	8	8	6	6	5
140	10	7	10	7	5	6	7	8	8	7	7	7	8	8	8	6	5	6	9	8	6	7	7	8	8	6	8
141	8	10	8	6	9	6	7	8	8	9	8	8	10	8	10	5	7	6	7	5	6	7	8	9	10	9	9
142	8	10	9	8	8	8	8	7	7	8	10	8	7	7	7	7	8	9	8	7	8	6	5	6	8	8	8
143	5	6	5	9	8	10	8	8	8	8	8	7	6	5	6	9	10	9	6	9	5	6	5	5	6	6	5
144	6	5	6	9	8	6	7	7	8	9	7	9	8	6	8	8	9	7	8	8	8	5	6	6	8	8	8
145	7	9	8	7	5	6	7	8	9	10	9	9	9	10	8	5	6	5	6	5	6	8	9	8	5	5	5
146	7	8	9	8	7	8	6	5	6	8	8	8	10	10	10	6	5	6	7	9	8	5	5	6	4	4	4
147	9	10	9	6	9	5	6	5	5	6	6	5	5	6	4	6	8	9	8	8	7	7	7	6	10	8	7
148	8	9	7	8	8	8	5	6	6	8	8	8	10	10	10	9	10	8	7	6	7	7	7	7	7	6	7
149	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	8	9	8	6	7	7	6	6	6	5	4	4	6	7	7

LAMPIRAN 3: TABEL FREKUENSI Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	3.4	3.4	3.4
	5	17	11.4	11.4	14.8
	6	29	19.5	19.5	34.2
	7	25	16.8	16.8	51.0
	8	33	22.1	22.1	73.2
	9	27	18.1	18.1	91.3
	10	13	8.7	8.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	19	12.8	12.8	14.1
	6	19	12.8	12.8	26.8
	7	32	21.5	21.5	48.3
	8	33	22.1	22.1	70.5
	9	21	14.1	14.1	84.6
	10	23	15.4	15.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

			٨٥		
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	2.0	2.0	2.0
	5	19	12.8	12.8	14.8
	6	24	16.1	16.1	30.9
	7	25	16.8	16.8	47.7
	8	35	23.5	23.5	71.1
	9	25	16.8	16.8	87.9
	10	18	12.1	12.1	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.7	.7	.7
	4	1	.7	.7	1.3
	5	21	14.1	14.1	15.4
	6	32	21.5	21.5	36.9
	7	40	26.8	26.8	63.8
	8	33	22.1	22.1	85.9
	9	15	10.1	10.1	96.0
	10	6	4.0	4.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	21	14.1	14.1	15.4
	6	26	17.4	17.4	32.9
	7	40	26.8	26.8	59.7
	8	33	22.1	22.1	81.9
	9	22	14.8	14.8	96.6
	10	5	3.4	3.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.7	.7	.7
	4	2	1.3	1.3	2.0
	5	17	11.4	11.4	13.4
	6	38	25.5	25.5	38.9
	7	34	22.8	22.8	61.7
	8	29	19.5	19.5	81.2
	9	21	14.1	14.1	95.3
	10	7	4.7	4.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	17	11.4	11.4	12.8
	6	23	15.4	15.4	28.2
	7	32	21.5	21.5	49.7
	8	38	25.5	25.5	75.2
	9	18	12.1	12.1	87.2
	10	19	12.8	12.8	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X8

_	-		7	r	
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	1.3	1.3	1.3
	4	5	3.4	3.4	4.7
	5	12	8.1	8.1	12.8
	6	24	16.1	16.1	28.9
	7	41	27.5	27.5	56.4
	8	40	26.8	26.8	83.2
	9	16	10.7	10.7	94.0
	10	9	6.0	6.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

Х9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	.7	.7	.7
	4	4	2.7	2.7	3.4
	5	10	6.7	6.7	10.1
	6	35	23.5	23.5	33.6
	7	32	21.5	21.5	55.0
	8	39	26.2	26.2	81.2
	9	15	10.1	10.1	91.3
	10	13	8.7	8.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	7	4.7	4.7	4.7
	5	19	12.8	12.8	17.4
	6	34	22.8	22.8	40.3
	7	26	17.4	17.4	57.7
	8	32	21.5	21.5	79.2
	9	14	9.4	9.4	88.6
	10	17	11.4	11.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	7	4.7	4.7	4.7
	5	14	9.4	9.4	14.1
	6	31	20.8	20.8	34.9
	7	35	23.5	23.5	58.4
	8	29	19.5	19.5	77.9
	9	15	10.1	10.1	87.9
	10	18	12.1	12.1	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	7	4.7	4.7	4.7
	5	15	10.1	10.1	14.8
	6	36	24.2	24.2	38.9
	7	31	20.8	20.8	59.7
	8	30	20.1	20.1	79.9
	9	14	9.4	9.4	89.3
	10	16	10.7	10.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	7	4.7	4.7	6.0
	6	17	11.4	11.4	17.4
	7	27	18.1	18.1	35.6
	8	34	22.8	22.8	58.4
	9	32	21.5	21.5	79.9
	10	30	20.1	20.1	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	1	.7	.7	.7
5	7	4.7	4.7	5.4
6	20	13.4	13.4	18.8
7	34	22.8	22.8	41.6
8	27	18.1	18.1	59.7
9	35	23.5	23.5	83.2
10	25	16.8	16.8	100.0
Total	149	100.0	100.0	
		X15		
	5 6 7 8 9	4 1 5 7 6 20 7 34 8 27 9 35 10 25	4 1 .7 5 7 4.7 6 20 13.4 7 34 22.8 8 27 18.1 9 35 23.5 10 25 16.8 Total 149 100.0	4 1 .7 .7 5 7 4.7 4.7 6 20 13.4 13.4 7 34 22.8 22.8 8 27 18.1 18.1 9 35 23.5 23.5 10 25 16.8 16.8 Total 149 100.0 100.0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	.7	.7	.7
	5	14	9.4	9.4	10.1
	6	16	10.7	10.7	20.8
	7	30	20.1	20.1	40.9
	8	37	24.8	24.8	65.8
	9	28	18.8	18.8	84.6
	10	23	15.4	15.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	2.7	2.7	2.7
	5	19	12.8	12.8	15.4
	6	27	18.1	18.1	33.6
	7	22	14.8	14.8	48.3
	8	36	24.2	24.2	72.5
	9	27	18.1	18.1	90.6
	10	14	9.4	9.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X17

			XII		
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	2.7	2.7	2.7
	5	18	12.1	12.1	14.8
	6	20	13.4	13.4	28.2
	7	32	21.5	21.5	49.7
	8	31	20.8	20.8	70.5
	9	25	16.8	16.8	87.2
	10	19	12.8	12.8	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	2.0	2.0	2.0
	5	18	12.1	12.1	14.1
	6	25	16.8	16.8	30.9
	7	22	14.8	14.8	45.6
	8	31	20.8	20.8	66.4
	9	32	21.5	21.5	87.9
	10	18	12.1	12.1	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	2.7	2.7	2.7
	5	16	10.7	10.7	13.4
	6	32	21.5	21.5	34.9
	7	39	26.2	26.2	61.1
	8	35	23.5	23.5	84.6
	9	14	9.4	9.4	94.0
	10	9	6.0	6.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	19	12.8	12.8	14.1
	6	28	18.8	18.8	32.9
	7	35	23.5	23.5	56.4
	8	34	22.8	22.8	79.2
	9	26	17.4	17.4	96.6
	10	5	3.4	3.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	.7	.7	.7
	5	15	10.1	10.1	10.7
	6	36	24.2	24.2	34.9
	7	41	27.5	27.5	62.4
	8	35	23.5	23.5	85.9
	9	15	10.1	10.1	96.0
	10	6	4.0	4.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	2	1.3	1.3	1.3
	5	13	8.7	8.7	10.1
	6	24	16.1	16.1	26.2
	7	38	25.5	25.5	51.7
	8	34	22.8	22.8	74.5
	9	22	14.8	14.8	89.3
	10	16	10.7	10.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X23

			_		
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	3.4	3.4	3.4
	5	13	8.7	8.7	12.1
	6	24	16.1	16.1	28.2
	7	38	25.5	25.5	53.7
	8	32	21.5	21.5	75.2
	9	21	14.1	14.1	89.3
	10	16	10.7	10.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4	2.7	2.7	2.7
	5	8	5.4	5.4	8.1
	6	35	23.5	23.5	31.5
	7	34	22.8	22.8	54.4
	8	34	22.8	22.8	77.2
	9	19	12.8	12.8	89.9
	10	15	10.1	10.1	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	6	4.0	4.0	4.0
	5	18	12.1	12.1	16.1
	6	36	24.2	24.2	40.3
	7	24	16.1	16.1	56.4
	8	29	19.5	19.5	75.8
	9	14	9.4	9.4	85.2
	10	22	14.8	14.8	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

X26

			AZU		
	-	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	3	2.0	2.0	2.0
	5	18	12.1	12.1	14.1
	6	35	23.5	23.5	37.6
	7	29	19.5	19.5	57.0
	8	30	20.1	20.1	77.2
	9	17	11.4	11.4	88.6
	10	17	11.4	11.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	3.4	3.4	3.4
	5	18	12.1	12.1	15.4
	6	36	24.2	24.2	39.6
	7	31	20.8	20.8	60.4
	8	31	20.8	20.8	81.2
	9	17	11.4	11.4	92.6
	10	11	7.4	7.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

Sample Covariances (Group number 1)

	x27	x26	x25	x22	x23	x24	x21	x20	x19	x16	x17	x18	x13	x14	x15
x27	2.350														
x26	1.707	2.529													
x25	1.896	1.834	2.938												
x22	.677	.849	.708	2.195											
x23	.871	.689	.915	1.411	2.411										
x24	.550	.767	.752	1.347	1.405	2.204									
x21	.423	.421	.476	.238	.454	.342	1.696								
x20	.382	.444	.507	.157	.167	.312	1.103	2.009							
x19	.657	.501	.670	.312	.461	.382	1.125	1.311	2.031						
x16	.657	.819	.898	.645	.631	.316	.368	.250	.180	2.609					
x17	.529	.594	.762	.524	.532	.145	.499	.486	.271	1.947	2.665				
x18	.518	.694	.950	.462	.542	038	.306	.293	.219	2.006	1.932	2.705			
x13	.408	.306	.192	.625	.800	.733	.381	.118	.381	.170	.088	061	2.295		
x14	.141	.129	120	.333	.553	.665	.458	.273	.465	.015	050	239	1.438	2.193	
x15	.299	.335	.171	.449	.617	.653	.424	.326	.370	.265	.282	080	1.486	1.408	2.337
x10	.609	.730	.557	.406	.450	.480	.573	.453	.687	.184	.057	.070	.810	.736	.705
x11	.702	.693	.649	.668	.714	.584	.650	.407	.563	.334	.285	.366	.688	.819	.520
x12	.769	.829	.784	.618	.871	.679	.592	.304	.538	.174	.081	.100	.884	.697	.781
x7	.027	.228	.114	.175	.215	.231	.521	.508	.501	.066	.443	.080	.370	.298	.406
x8	.147	.164	089	.328	.311	.261	.526	.433	.553	.078	.382	046	.393	.521	.560
x9	.324	.244	.086	.252	.133	.111	.614	.683	.621	.043	.393	165	.346	.533	.607
x4	.275	.456	.416	.081	.315	.174	.497	.356	.275	.322	.322	.121	.215	.107	.255
x5	.192	.388	.450	.306	.471	.379	.566	.299	.318	.445	.312	.238	.435	.293	.457
х6	.217	.414	.294	.270	.390	.338	.517	.437	.182	.646	.499	.441	.469	.328	.546
x1	.325	.374	.190	.198	.373	.340	.621	.521	.742	.176	.318	.279	.794	.762	.718
x2	.376	.423	.417	.261	.591	.387	.647	.538	.687	.417	.469	.443	.798	.736	.795
х3	.335	.389	.342	.141	.349	.204	.601	.421	.628	.194	.141	.261	.537	.573	.446

	x10	x11	x12	х7	x8	x9	x4	x5	х6	x1	x2	х3
x27												
x26												
x25												
x22												
x23												
x24												
x21												
x20												
x19												
x16												
x17												
x18												
x13												
x14												
x15												
x10	2.764											
x11	1.819	2.642										
x12	1.938	1.905	2.594									
х7	.582	.724	.720	2.409								
x8	.669	.542	.567	1.384	2.206							
x9	.769	.576	.519	1.323	1.289	2.240						
х4	.591	.396	.617	.161	.262	.409	1.933					
x5	.583	.450	.495	.146	.105	.245	1.188	1.959				
х6	.703	.562	.663	.338	.310	.373	1.356	1.327	2.116			
x1	.874	1.009	.778	.907	.993	.685	.094	.283	.327	2.581		
x2	.800	.920	.642	.853	.898	.543	.235	.518	.467	1.973	2.637	
х3	.898	.946	.714	.684	.814	.316	.248	.388	.271	1.934	1.819	2.637

Determinant of sample covariance matrix = 1078.139

<u>Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)</u>

	x27	x26	x25	x22	x23	x24	x21	x20	x19	x16	x17	x18	x13	x14	x15
x27	.068														
x26	.073	.060													
x25	.104	.031	.063												
x22	230	.718	328	.000											
x23	.423	365	.298	110	.000										
x24	802	.380	054	.250	006	.000									
x21	.078	.121	.179	.274	1.455	.950	.000								
x20	394	.008	.087	333	364	.585	053	.000							
x19	1.024	.223	.796	.509	1.195	.937	153	.176	.000						
x16	1.810	2.543	2.574	.846	.540	748	1.202	.390	016	.000					
x17	1.234	1.525	2.018	.347	.180	-1.480	1.981	1.663	.503	036	.000				
x18	1.136	1.945	2.778	017	.168	-2.420	.847	.624	.203	008	.058	.000			
x13	.088	384	-1.073	.151	.762	.784	.499	-1.194	.209	.562	.166	567	.000		
x14	-1.181	-1.157	-2.438	-1.186	249	.660	1.126	198	.832	193	503	-1.449	061	.000	
x15	387	148	-1.072	624	006	.496	.834	.053	.232	1.042	1.122	644	029	.098	.000
x10	.826	1.397	.375	-1.043	-1.040	631	1.014	.113	1.210	.008	520	479	.196	.108	132
x11	1.329	1.287	.813	.261	.215	087	1.511	090	.637	.718	.523	.865	319	.570	950
x12	1.540	1.818	1.284	165	.761	.198	1.058	761	.375	072	462	393	.391	234	.069
x7	-1.408	333	974	586	484	263	.042	321	471	366	1.476	280	503	716	211
x8	814	664	-1.965	.241	.011	095	.105	725	172	315	1.239	913	376	.487	.609
x9	.223	160	-1.032	075	811	813	.831	.863	.405	449	1.330	-1.453	474	.695	.997
x4	.145	1.166	.745	-1.219	.008	634	1.049	110	678	404	305	-1.410	790	-1.289	468
x5	308	.800	.926	.117	.888	.576	1.523	427	393	.276	331	767	.482	182	.692
х6	381	.701	077	342	.159	.073	.814	.042	-1.512	.963	.315	032	.342	270	.849
x1	403	114	-1.094	-1.244	529	485	.152	697	.307	613	.112	104	.157	.268	047
x2	026	.235	.020	773	.655	106	.509	389	.252	.592	.887	.729	.407	.360	.540
х3	158	.140	242	-1.300	419	947	.365	880	.067	389	567	050	715	321	998

	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	х6	x1	x2	х3
x27												
x26												
x25												
x22												
x23												
x24												
x21												
x20												
x19												
x16												
x17												
x18												
x13												
x14												
x15												
x10	.000											
x11	023	.000										
x12	.008	.000	.000									
х7	238	.468	.273	.000								
х8	.191	372	438	032	.000							
x9	.852	021	473	.082	017	.000						
x4	.252	718	.275	556	.022	.972	.000					
х5	.242	401	335	618	872	.035	.117	.000				
x6	.397	247	.068	.211	.075	.525	.006	057	.000			
x1	.094	.756	497	.283	.750	483	-1.098	058	073	.000		
x2	.011	.597	843	.284	.548	920	232	1.292	.752	067	.000	
х3	.556	.835	398	365	.276	-1.888	108	.651	189	.047	.082	.000

LAMPIRAN 4: Analysis Summary

Title

cfa-eksogen

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 149

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

х3

x2

x1

х6

х5

х4

x9

х8

x7

x12

x11

x10

x15

x14

x13

x18

x17

x16

Unobserved, exogenous variables

Orientasi_Pembelajaran

e3

e2

e1

Pengalaman_menjual

e6

e5

e4

Efektivitas Pelatihan

e9

e8

e7

Sikap Akan_Persaingan

e12

e11

e10

Motivasi_Berprestasi

e15

d14

e13

Penilaian_Prestasi

e18

e17

d16

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	42
Number of observed variables:	18
Number of unobserved variables:	24
Number of exogenous variables:	24
Number of endogenous variables:	18

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	24	0	0	0	0	24
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	12	15	24	0	0	51
Total	36	15	24	0	0	75

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x16	4.000	10.000	151	754	952	-2.372
x17	4.000	10.000	159	793	862	-2.148
x18	4.000	10.000	212	-1.055	-1.017	-2.533
x13	4.000	10.000	428	-2.133	577	-1.438
x14	4.000	10.000	248	-1.234	836	-2.084
x15	4.000	10.000	278	-1.384	754	-1.879
x10	4.000	10.000	.115	.571	835	-2.081
x11	4.000	10.000	.062	.310	695	-1.732
x12	4.000	10.000	.130	.647	693	-1.726
x7	4.000	10.000	042	211	791	-1.972
x8	3.000	10.000	324	-1.616	.043	.107
x9	3.000	10.000	056	279	311	776
x4	3.000	10.000	.060	.299	370	922
x5	4.000	10.000	025	122	737	-1.837
х6	3.000	10.000	.066	.331	538	-1.339
x1	4.000	10.000	124	618	902	-2.248

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x2	4.000	10.000	106	530	921	-2.295
x3	4.000	10.000	138	689	947	-2.360
Multivariate					5.711	1.299

Notes for Model (Default model) Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	171
Number of distinct parameters to be estimated:	51
Degrees of freedom (171 - 51):	120

Result (Default model)

Minimum was achieved Chi-square = 137.751 Degrees of freedom = 120 Probability level = .128

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	Р	Label
х3	<	Orientasi_Pembelajaran	1.000				
x2	<	Orientasi_Pembelajaran	1.035	.090	11.503	***	
x1	<	Orientasi_Pembelajaran	1.109	.090	12.303	***	
х6	<	Pengalaman_menjual	1.000				
х5	<	Pengalaman_menjual	.847	.090	9.467	***	
х4	<	Pengalaman_menjual	.858	.089	9.617	***	
х9	<	Efektivitas_Pelatihan	1.000				
x8	<	Efektivitas_Pelatihan	1.095	.136	8.036	***	
x7	<	Efektivitas_Pelatihan	1.097	.139	7.906	***	
x12	<	Sikap Akan_Persaingan	1.000				
x11	<	Sikap Akan_Persaingan	.950	.081	11.769	***	
x10	<	Sikap Akan_Persaingan	.974	.083	11.795	***	
x15	<	Motivasi_Berprestasi	1.000				
x14	<	Motivasi_Berprestasi	.975	.106	9.199	***	
x13	<	Motivasi_Berprestasi	1.029	.110	9.373	***	
x18	<	Penilaian_Prestasi	1.000				
x17	<	Penilaian_Prestasi	.973	.080	12.124	***	
x16	<	Penilaian_Prestasi	1.013	.080	12.709	***	

Model Fit Summary CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	Р	CMIN/DF
Default model	51	137.751	120	.128	1.148
Saturated model	171	.000	0		
Independence model	18	1520.835	153	.000	9.940

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.112	.909	.870	.638
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.709	.386	.314	.346

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
iviouei	Delta1	rho1	Delta2	rho2	CFI
Default model	.909	.885	.987	.983	.987
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

		<u> </u>	
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.784	.713	.774
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	17.751	.000	50.948
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1367.835	1246.482	1496.611

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.931	.120	.000	.344
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	10.276	9.242	8.422	10.112

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.054	.910
Independence model	.246	.235	.257	.000

AIC

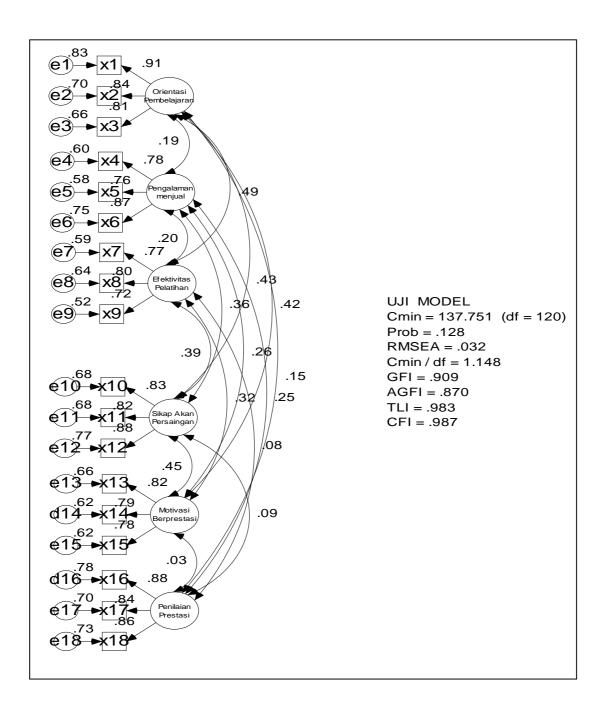
Model	AIC	ВСС	BIC	CAIC
Default model	239.751	254.774	392.952	443.952
Saturated model	342.000	392.372	855.675	1026.675
Independence model	1556.835	1562.137	1610.906	1628.906

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.620	1.500	1.844	1.721
Saturated model	2.311	2.311	2.311	2.651
Independence model	10.519	9.699	11.389	10.555

HOELTER

Madal	HOELTER	HOELTER			
Model	.05	.01			
Default model	158	171			
Independence model	18	20			



Analysis Summary Date and Time Title

cfa-indogen

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive. Sample size = 149

Variable Summary (Group number 1) Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

x19

x20

x21

x24

x23

x22

x25

x26

x27

Unobserved, exogenous variables

Kerja_Cerdas

e19

e20

e21

Kerja_Keras

e24

e23

e22

Kinerja_Tenaga_Penjualan

e25

d26

e27

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	21
Number of observed variables:	9
Number of unobserved variables:	12
Number of exogenous variables:	12
Number of endogenous variables:	9

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	12	0	0	0	0	12
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	6	3	12	0	0	21

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Total	18	3	12	0	0	33

Notes for Model (Default model) Computation of degrees of freedom (Default model)

1 0	
Number of distinct sample moments:	45
Number of distinct parameters to be estimated:	21
Degrees of freedom (45 - 21):	24

Result (Default model)

Minimum was achieved Chi-square = 27.006 Degrees of freedom = 24 Probability level = .304

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	Р	Label	
x19	<	Kerja_Cerdas	1.000				
x20	<	Kerja_Cerdas	.948	.107	8.887	***	
x21	<	Kerja_Cerdas	.828	.096	8.635	***	
x24	<	Kerja_Keras	1.000				
x23	<	Kerja_Keras	1.070	.123	8.680	***	
x22	<	Kerja_Keras	1.008	.117	8.626	***	
x25	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
x26	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	.902	.083	10.868	***	
x27	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	.924	.081	11.449	***	

Model Fit Summary CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	Р	CMIN/DF		
Default model	21	27.006	24	.304	1.125		
Saturated model	45	.000	0				
Independence model	9	622.586	36	.000	17.294		

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.071	.961	.927	.513
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.794	.459	.324	.367

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI			CEI
iviouei	Delta1	rho1	Delta2	rho2	Cit
Default model	.957	.935	.995	.992	.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.667	.638	.663
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3.006	.000	20.006
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	586.586	509.370	671.228

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.182	.020	.000	.135
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.207	3.963	3.442	4.535

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.029	.000	.075	.723
Independence model	.332	.309	.355	.000

AIC

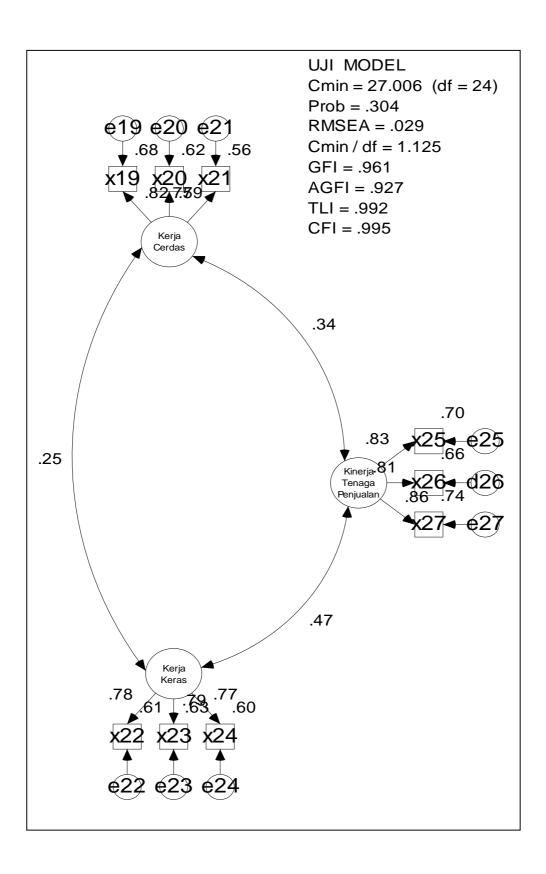
Model	AIC	ВСС	BIC	CAIC
Default model	69.006	72.050	132.089	153.089
Saturated model	90.000	96.522	225.178	270.178
Independence model	640.586	641.890	667.621	676.621

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.466	.446	.581	.487
Saturated model	.608	.608	.608	.652
Independence model	4.328	3.807	4.900	4.337

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
iviodei	.05	.01
Default model	200	236
Independence model	13	14



Analysis Summary

Title

full model

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 149

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

х3

x2

х1

х6

х5

х4

х9

х8

х7

x12

x11 x10

x15

x14

x13

x18

x17

x16

x19

x20

x21 x24

x23

x22

x25

x26

x27

Unobserved, endogenous variables

Kerja_Cerdas

Kerja_Keras

Kinerja_Tenaga_Penjualan

Unobserved, exogenous variables

 $Orientasi_Pembelajaran$

e3

e2

e1

Pengalaman_menjual

e6

e5

e4

 ${\it Efektivitas_Pelatihan}$ e9 e8 e7 Sikap Akan_Persaingan e12 e11 e10 Motivasi_Berprestasi e15 d14 e13 Penilaian_Prestasi e18 e17 d16

Penilaian_Presta e18 e17 d16 e19 e20 e21 e24 e23 e22 e25 d26 e27 z1

Parameter summary (Group number 1)

z2 z3

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	39	0	0	0	0	39
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	26	15	36	0	0	77
Total	65	15	36	0	0	116

Assessment of normality (Group number 1)

resessing to hermany (Group number 2)						
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x27	4.000	10.000	.133	.663	703	-1.752
x26	4.000	10.000	.163	.811	871	-2.171
x25	4.000	10.000	.134	.668	957	-2.385
x22	4.000	10.000	034	169	679	-1.693
x23	4.000	10.000	092	461	619	-1.544
x24	4.000	10.000	.041	.203	583	-1.452
x21	4.000	10.000	.190	.949	477	-1.189
x20	4.000	10.000	078	386	828	-2.063

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	4.000	10.000	.085	.422	446	-1.112
x16	4.000	10.000	151	754	952	-2.372
x17	4.000	10.000	159	793	862	-2.148
x18	4.000	10.000	212	-1.055	-1.017	-2.533
x13	4.000	10.000	428	-2.133	577	-1.438
x14	4.000	10.000	248	-1.234	836	-2.084
x15	4.000	10.000	278	-1.384	754	-1.879
x10	4.000	10.000	.115	.571	835	-2.081
x11	4.000	10.000	.062	.310	695	-1.732
x12	4.000	10.000	.130	.647	693	-1.726
х7	4.000	10.000	042	211	791	-1.972
x8	3.000	10.000	324	-1.616	.043	.107
x9	3.000	10.000	056	279	311	776
x4	3.000	10.000	.060	.299	370	922
x5	4.000	10.000	025	122	737	-1.837
х6	3.000	10.000	.066	.331	538	-1.339
x1	4.000	10.000	124	618	902	-2.248
x2	4.000	10.000	106	530	921	-2.295
х3	4.000	10.000	138	689	947	-2.360
Multivariate					16.548	2.552
	4.000			689		

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
6	41.281	.039	.997
124	40.956	.042	.987
8	40.514	.046	.969
93	40.297	.048	.931
96	40.234	.049	.856
122	39.837	.053	.807
41	39.433	.058	.764
59	39.309	.059	.665
20	38.970	.064	.614
44	38.533	.070	.597
120	38.281	.074	.539
103	38.055	.077	.479
18	37.961	.078	.388
86	37.124	.093	.521
147	36.890	.097	.482
66	36.841	.098	.390
62	36.810	.099	.301

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
100	36.489	.105	.301
101	36.381	.107	.246
133	36.285	.109	.195
51	36.280	.109	.136
46	36.115	.113	.115
91	35.853	.119	.113
108	35.563	.125	.117
128	35.313	.131	.116
107	35.301	.131	.079
77	35.014	.139	.086
141	34.847	.143	.076
50	34.656	.148	.071
61	34.592	.150	.053
58	34.507	.152	.040
130	34.149	.162	.054
37	33.785	.172	.073
17	33.769	.173	.050
87	33.738	.174	.035
63	33.627	.177	.029
97	33.602	.178	.019
126	33.365	.185	.022
92	33.355	.186	.014
109	33.165	.192	.014
9	32.842	.202	.020
113	32.639	.209	.021
21	32.330	.220	.030
143	32.321	.220	.020
54	32.298	.221	.013
119	32.271	.222	.009
127	31.851	.238	.019
43	31.438	.254	.036
45	31.348	.257	.030
112	31.264	.260	.025
118	31.003	.271	.033
99	30.856	.277	.033
56	30.492	.292	.056
39	30.325	.300	.059
79	30.181	.306	.059
102	29.986	.315	.066
1	29.727	.327	.087

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
139	29.651	.330	.075
24	29.242	.349	.134
94	29.042	.359	.152
145	28.983	.362	.130
131	28.632	.379	.197
70	28.626	???	.156
104	28.487	.386	.158
89	28.274	.397	.185
30	28.187	.401	.170
105	28.017	.410	.184
123	27.903	.416	.179
26	27.902	.416	.140
15	27.669	.428	.173
47	27.651	.429	.139
55	27.292	.448	.218
146	27.232	.451	.193
140	27.166	.455	.173
132	26.938	.467	.211
134	26.823	.473	.207
14	26.404	.496	.338
95	26.270	.504	.344
115	26.180	.509	.328
40	26.006	.518	.355
78	25.947	.522	.324
144	25.939	.522	.271
82	25.817	.529	.271
117	25.790	.530	.231
84	25.414	.551	.350
129	25.237	.561	.379
67	25.142	.567	.366
48	24.934	.578	.413
137	24.751	.588	.447
136	24.676	.593	.423
98	24.538	.600	.433
33	24.279	.615	.510
76	24.274	.615	.446
57	23.807	.641	.637
74	23.724	.646	.617
116	23.715	.646	.555
65	23.626	.651	.537

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
88	23.378	.665	.607
106	23.313	.668	.576
34	22.895	.691	.729

Sample Covariances (Group number 1)

```
Х
                                   Х
                                     Х
                                        Х
                                           Х
                                              Х
                                                 Х
                                                    Х
                                                       Х
                                                         Χ
                                                            x \quad x \quad x
                                                                     х х
                                                                           Х
  2
        2
           2
              2
                 2
                    2
                       2
                          1
                             1
                                1
                                         1
                                           1
                                              1
                                                 1
                                                    1
                                   1
                                      1
                                                       7
                                                          8 9
                                                                4
                                                                   5
                                                                      6
                                                                        1
                                                                           2
  7
     6
        5
           2
              3
                 4
                          9
                             6
                                7
                                                    2
                    1
                       0
                                   8
                                      3
                                         4
                                            5
                                              0
                                                 1
  2
Х
2
  3
7 5
  0
  1
     2
Χ
2
  7
     5
6
  0
     2
     9
  7
  1 1
        2
Х
2
  8 8
        9
5
  9 3
        3
  6
     4
        8
           2
  6
     8
        7
2
           1
        0
  7 4
2
           9
  7 9
        8
           5
           1
              2
  8
     6
        9
2
           4
              4
  7 8 1
3
              1
           1
  1 9 5
           1
              1
           1
              1
                 2
Х
     7
        7
  5
2
           3
              4
                 2
  5 6
        5
4
           4
              0
                 0
  0 7 2
           7
              5
                 4
                    1
  4
     4
        4
           2
              4
                 3
2
                    6
        7
  2 2
           3 5
                 4
1
                    9
  3 1
        6
           8
                 2
              4
                    6
                    1
                       2
Х
  3
     4
        5
                 3
           1
              1
2
                    1
                       0
  8
     4
        0
           5
              6
                 1
0
                    0
                       0
  2 4 7
           7
              7
                 2
                    3
                       9
                    1
                       1 2
Х
1
  6
     5
        6
           3
              4
                 3
9
  5
     0
        7
           1
              6 8
                    1 3 0
```

```
Χ
                     Х
                        Х
                            Х
                               Х
                                   Χ
                                      Х
                                          Х
                                             Х
                                                 Χ
                                                     Х
                                                        Х
                                                            Х
                                                                                 Χ
                                                                                     Х
                                                                   Х
                                                                      Х
                                                                          Х
                                                                              Х
                                                                                        Х
                                                                                            Х
                                                                                                Х
   2
      2
                 2
                     2
                        2
                            2
                                                 1
                                                     1
                                                        1
                                                            1
                                                               1
          2
              2
                               1
                                   1
                                       1
                                          1
                                              1
                                                                   7
                                                                       8
                                                                          9
                                                                              4
                                                                                 5
                                                                                     6
                                                                                        1
                                                                                            2
                                                                                                3
                                       7
                                                     5
                                                                2
          5
                            0
                               9
                                   6
                                          8
                                              3
                                                 4
                                                        0
                                                            1
              2
                 3
                     4
                        1
                 1
                     2
                        2
                               3
                        5
                            1
                               1
                                   2
   6
      8
          8
              6
                 6
                     3
                        3
                            2
                               1
1
                                   6
      1
          9
              4
                 3
                     1
                        6
                            5
                               8
   5
6
                                   0
   7
      9
          8
              5
                 1
                     6
                        8
                            0
                               0
                                   9
                                   1
                                      2
Х
          7
      5
              5
                               2
   5
                 5
                     1
                        4
                            4
                                   9
                                      6
1
   2
      9
          6
              2
                 3
                     4
                        9
                            8
                               7
7
                                   4
                                      6
                 2
                        9
      4
          2
                     5
              4
                            6
                               1
                                   7
                                      5
                                   2
                                       1
                                          2
Х
   5
      6
          9
             4
                 5
                        3
                            2
                               2
1
                     0
                                   0
                                      9
                                          7
      9
          5
              6
                 4
                        0
                            9
   1
                               1
8
                     3
                                   0
                                      3
                                          0
      4
          0
                 2
                            3
              2
                        6
                               9
   8
                                       2
                                   6
                                          5
                                              2
Х
   4
      3
          1
                 8
                     7
                        3
                            1
                               3
                                   1
                                      0
              6
1
                                          0
                                              2
                                   7
          9
                     3
                        8
                               8
      0
              2
                 0
                            1
                                       8
3
                                          6
                                             9
      6
          2
              5
                 0
                     3
                        1
                            8
                               1
                                   0
                                       8
                                          1
                                              5
                                              1
                                                 2
Х
   1
      1
              3
                 5
                     6
                        4
                            2
                               4
                                   0
1
          1
                                       0
                                          2
                                                 1
                                              4
              3
                 5
       2
                     6
                        5
                            7
                               6
                                   1
   4
          2
                                       5
4
                                          3
                                              3
                                                 9
      9
   1
              3
                 3
                     5
                        8
                            3
                               5
                                   5
                                                 3
                                              8
                                                 1
                                                     2
                                              1
                            3
                               3
                                   2
                                       2
   2
      3
          1
              4
                 6
                     6
                        4
1
                                          0
                                             4
                                                 4
                                                     3
          7
                        2
                            2
                               7
                                   6
   9
      3
              4
                 1
                     5
                                      8
5
                                          8
                                                 0
                                                     3
                     3
                                       2
          1
              9
                 7
                        4
                            6
                               0
                                   5
                                                 8
                                                     7
                                                         2
                                   ?
Х
      7
          5
                        5
                                                     7
                            4
                               6
                                   1
                                       0
                                          0
                                                 7
              4
                 4
                     4
                                              8
                                                        7
1
      3
                        7
                               8
                                   8
                                                 3
   0
          5
              0
                 5
                     8
                            5
                                      5
                                          7
                                              1
                                                     0
0
                                                        6
          7
                 0
                        3
                            3
                               7
                                   4
                                       7
                     0
                                                        4
                                                        1
                                                            2
   7
                 7
                     5
                        6
                               5
                                       2
      6
          6
              6
                            4
                                   3
                                          3
                                              6
                                                 8
                                                     5
                                                            6
1
                                                        8
   0
      9
          4
              6
                 1
                     8
                        5
                            0
                               6
                                   3
                                      8
                                          6
                                              8
                                                 1
                                                     2
1
                                                        1
                                                            4
      3
   2
          9
                        0
                            7
                                      5
              8
                 4
                     4
                               3
                                   4
                                          6
                                              8
                                                 9
                                                        9
                                                            2
                                                        1
                                                            1
                                                               2
```

```
Χ
                      Х
                          Х
                              Х
                                  Х
                                      Χ
                                         Х
                                             Х
                                                 Х
                                                     Χ
                                                         Х
                                                             Х
                                                                 Х
                                                                        Х
                                                                            Х
                                                                                Х
                                                                                        Х
                                                                                            Х
                                                                                                   Х
   2
       2
                   2
                       2
                          2
                              2
                                                         1
                                                             1
                                                                     1
           2
               2
                                  1
                                      1
                                          1
                                              1
                                                 1
                                                     1
                                                                 1
                                                                         7
                                                                            8
                                                                                9
                                                                                        5
                                                                                            6
                                                                                                   2
                                                                                                       3
                                                                                    4
                                                                                               1
                                                         5
                                                                     2
                   3
                                  9
                                          7
                                                             0
                                                                 1
                          1
                              0
                                      6
                                              8
                                                  3
                                                     4
                   8
                       6
                          5
                                  5
                                                     6
                                                         7
       8
               6
                              3
                                      1
                                          0
                                              1
                                                 8
1
                          9
                                                             9
2
       2
                   7
                       7
                              0
                                  3
                                      7
                                          8
                                              0
                                                         8
                                                                 9
                                                                     5
   6
           8
               1
                                                 8
                                                     9
   9
       9
               8
                   1
                       9
                          2
                              4
                                  8
                                      4
                                          1
                                              0
                                                 4
                                                     7
                                                         1
                                                             3
                                                                 0
                                                                     9
                                                                 5
                                                                         2
                          5
                                                             5
   0
       2
           1
                   2
                       2
                              5
                                  5
                                      0
                                          4
                                              0
                                                 3
                                                     2
                                                         4
                                                                 7
                                                                     7
               1
Х
                                                                         4
7
               7
                       3
                          2
                              0
                                  0
                                                 7
                                                         0
                                                             8
                                                                 2
                                                                     2
                   1
                                      6
                                          4
                                              8
                                                     9
                                                                         0
       8
   7
                       1
                          1
                              8
                                  1
                                      6
                                          3
                                              0
                                                 0
                                                             2
                                                                     0
                                                                        9
                                                                         1
                                                                            2
                       2
                          5
                                  5
                                                         5
               3
                   3
                                      0
                                          3
                                                 3
                                                     5
                                                             6
                                                                 5
                                                                     5
   1
       1
                              4
Х
           0
                                              0
                                                                        3
                                                                            2
                                  5
                          2
                                      7
                                                     2
                                                         6
8
       6
               2
                   1
                       6
                              3
                                          8
                                                 9
                                                             6
                                                                 4
                                                                     6
           8
                                              4
                                                                        8
                                                                            0
                                  3
                                      8
                                          2
       4
               8
                  1
                      1
                          6
                              3
                                                 3
                                                     1
                                                         0
                                                             9
                                                                 2
                                                                     7
   7
                                                                         4
                                                                            6
                                                                         1
                                                                            1
                                                                                2
                                          3
       2
                              6
                                  6
                                      0
                                                 3
                                                     5
                                                         6
                                                             7
                                                                 5
                                                                     5
   3
           0
               2
                   1
                       1
                          6
Х
                                             1
                                                                        3
                                                                            2
                                                                                2
                                          9
3
                                                     3
3
                                  2
                                                                 7
9
   2
       4
           8
               5
                   3
                       1
                          1
                              8
                                      4
                                                 4
                                                         0
                                                             6
                                                                     1
                                             6
5
                                                                         2
                                                                            8
                                                                                4
                                                         7
                                  1
       4
           6
               2
                   3
                       1
                          4
                              3
                                      3
                                                 6
                                                                 6
                                                                     9
                                                                            9
                                                                                0
                                                                                    1
                          4
                              3
                                  2
                                      3
                                          3
                                                                 3
                                                                         1
                                                                            2
   2
               0
                   3
                       1
                                              1
                                                 2
                                                     1
                                                         2
                                                             5
                                                                     6
                                                                                4
                                                                                    9
   7
                       7
                          9
                              5
                                  7
                                      2
                                          2
                                              2
                                                         5
                                                             9
                                                                 9
4
           1
               8
                   1
                                                 1
                                                     0
                                                                     1
                                                                         6
                                                                            6
                                                                                0
                                                                                    3
                                  5
                                      2
                                          2
                                                                     7
                                              1
                                                 5
                                                     7
                                                                            2
                                                                                    3
                                                                                    1
                                                                                        1
                   4
                       3
                          5
                                  3
                                      4
                                          3
                                              2
                                                 4
                                                     2
                                                             5
                                                                 4
                                                                     4
                                                                                2
       3
           4
               3
                              2
                                                         4
                                                                         1
                                                                            1
   1
                                                                                    1
                                                                                        9
                   7
                       7
                          6
                              9
                                          1
                                                     9
                                                         5
                                                             8
                                                                 5
                                                                     9
5
   9
       8
           5
               0
                                  1
                                      4
                                              3
                                                 3
                                                                         4
                                                                            0
                                                                                4
                                                                                    8
                                                                                        5
                                                         7
                              9
                                  8
                                      5
                                          2
                                                 5
                                                     3
                                                                     5
   2
                       9
                                              8
                                                                            5
                                                                                    8
                                                                                        9
                                                                                        1
                                                                                    1
                                                                                            2
   2
       4
           2
               2
                   3
                       3
                          5
                                  1
                                      6
                                          4
                                              4
                                                 4
                                                     3
                                                         5
                                                                 5
                                                                     6
                                                                        3
                                                                            3
                                                                                3
Х
                                                                                    3
                                                                                        3
                                                                                            1
                   9
                       3
                          1
                                  8
                                          9
                                                 6
                                                     2
                                                         4
                                                             0
                                                                 6
                                                                     6
                                                                         3
                                                                            1
                                                                                7
               7
                              3
                                      4
                                              4
6
                                                                                    5
                                                                                        2
                                                                                            1
                   0
                       8
                              7
                                  2
                                      6
                                          9
                                                     8
                                                         6
                                                             3
                                                                 2
                                                                     3
                                                                        8
                                                                            0
                                                                                3
                                              1
                                                 9
                                                                                        7
                                                                                            6
                                                                                                2
                                                                 1
                                                             8
                                                                     7
                                                                            9
       3
                   3
                       3
                          6
                              5
                                      1
                                          3
                                              2
                                                 7
                                                     7
                                                         7
                                                                        9
                                                                                6
                                                                                    0
                                                                                        2
                                                                                            3
   3
           1
               1
                                                                 0
                                                                                                5
                                                     6
                                                             7
                                                                     7
                                                                            9
   2
       7
           9
               9
                   7
                       4
                          2
                              2
                                  4
                                      7
                                          1
                                              7
                                                 9
                                                         1
                                                                        0
                                                                                8
                                                                                    9
                                                                                        8
                                                                                            2
1
                                                                 0
                                                                                               8
           0
                   3
                       0
                          1
                              1
                                  2
                                      6
                                          8
                                              9
                                                 4
                                                     2
                                                         8
                                                             4
                                                                     8
                                                                        7
                                                                            3
                                                                                            7
               8
                                                                                                1
                                                                                                1
                                                                                                   2
   3
                   5
                       3
                          6
                              5
                                                 7
                                                     7
                                                         7
                                                             8
                                                                 9
                                                                        8
                                                                            8
                                                                                5
                                                                                    2
                                                                                        5
       4
               2
                                  6
                                      4
                                          4
                                              4
                                                                     6
Х
                                                                                               9
                                                                                                   6
2
                                                     3
                                                         9
                                                                 2
                                                                         5
                                                                            9
                                                                                    3
   7
       2
           1
               6
                   9
                       8
                          4
                              3
                                  8
                                      1
                                          6
                                              4
                                                 9
                                                             0
                                                                     4
                                                                                4
                                                                                        1
                                                                                            6
                                                                                                7
                                                                                                   3
                                                         5
                                                                     2
                                                                        3
                                                                                    5
   6
       3
                                          9
                                              3
                                                 8
                                                     6
                                                             0
                                                                 0
                                                                            8
                                                                                            7
                                                                                                   7
                                                                                                3
```

	2	2	x 2 5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Х				x 1		х 3
							_										_		_		_	_	1	1	2
X			3									2	5	5	4								9	8	6
3			2																				3 4	1 9	3 7

Determinant of sample covariance matrix = 1078.139

Notes for Model (Default model) Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	378
Number of distinct parameters to be estimated:	77
Degrees of freedom (378 - 77):	301

Result (Default model)

Minimum was achieved Chi-square = 332.680 Degrees of freedom = 301 Probability level = .101

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Ū	ssion weights. (Group humbe	Estimate	S.E.	C.R.	Р	Label
Kerja_Cerdas	<	Orientasi_Pembelajaran	.202	.091	2.223	.026	
Kerja_Cerdas	<	Pengalaman_menjual	.195	.084	2.307	.021	
Kerja_Cerdas	<	Efektivitas_Pelatihan	.289	.116	2.483	.013	
Kerja_Keras	<	Sikap Akan_Persaingan	.190	.080	2.382	.017	
Kerja_Keras	<	Motivasi_Berprestasi	.281	.099	2.841	.004	
Kerja_Keras	<	Penilaian_Prestasi	.207	.070	2.937	.003	
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<	Kerja_Cerdas	.293	.110	2.654	.008	
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<	Kerja_Keras	.552	.121	4.547	***	
x3	<	Orientasi_Pembelajaran	1.000				
x2	<	Orientasi_Pembelajaran	1.036	.090	11.522	***	
x1	<	Orientasi_Pembelajaran	1.107	.090	12.325	***	
x6	<	Pengalaman_menjual	1.000				
x5	<	Pengalaman_menjual	.861	.090	9.534	***	
x4	<	Pengalaman_menjual	.871	.090	9.678	***	
x9	<	Efektivitas_Pelatihan	1.000				
x8	<	Efektivitas_Pelatihan	1.066	.131	8.155	***	
x7	<	Efektivitas_Pelatihan	1.076	.134	8.022	***	
x12	<	Sikap Akan_Persaingan	1.000				
x11	<	Sikap Akan_Persaingan	.943	.079	11.905	***	
x10	<	Sikap Akan_Persaingan	.958	.081	11.811	***	
x15	<	Motivasi_Berprestasi	1.000				
x14	<	Motivasi_Berprestasi	.972	.106	9.186	***	
x13	<	Motivasi_Berprestasi	1.046	.110	9.488	***	
x18	<	Penilaian_Prestasi	1.000				
x17	<	Penilaian_Prestasi	.975	.081	12.087	***	
x16	<	Penilaian_Prestasi	1.021	.080	12.763	***	
x19	<	Kerja_Cerdas	1.000				
x20	<	Kerja_Cerdas	.964	.106	9.075	***	
x21	<	Kerja_Cerdas	.871	.097	8.971	***	
x24	<	Kerja_Keras	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	Р	Label
x23	<	Kerja_Keras	1.109	.125	8.841	***	
x22	<	Kerja_Keras	1.021	.118	8.646	***	
x25	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
x26	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	.904	.084	10.804	***	
x27	<	Kinerja_Tenaga_Penjualan	.926	.081	11.365	***	

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

```
Х
                  Х
                     Х
                        Х
                            Χ
                               Χ
                                  Х
                                     Χ
                                        Χ
                                           Х
                                                          x \quad x \quad x
                                                                   Х
                                                                      Х
                                                                         Х
                                                                           Х
                                                                               Х
                                                                                  Х
               2
                  2
                    2 2
  2
     2
        2 2
                           1
                              1
                                  1
                                     1
                                        1
                                           1
                                              1
                                                 1
                                                    1
                                                       1
                                                          7 8 9
                                                                                  3
                                                                   4
                                                                      5
                                                                         6
                                                                           1
                                                                               2
  7
     6 5 2
                                  7
                                              5 0
                                                       2
               3
                  4 1 0 9 6
                                     8
                                        3
                                          4
                                                    1
Х
  0
2
  6
7
  8
  0
     0
2
  7
     6
6
  3
     0
Х
     0
  1
         0
2
     3
  0
         6
5
  4
     1
         3
Х
     7
            0
         3
2
  2
     1
            0
2
  3
         2
     8
            0
         8
  0
Х
  4
         2
               0
     3
2
            1
  2
         9
     6
3
            1
  3
         8
               0
      5
            0
Х
     3
            2
                  0
2
  8
         0
               0
     8
            5
                  0
         5
4
  0
               0
     0
            0
                  0
  2
         4
               6
               1
     1
            2
                  9 0
  0
         1
2
               4
         7
            7
  7
     2
                  5 0
1
               5
     1
         9
            4
  8
                  0
                     0
Х
     0
         0
                  5
                        0
            3
2
               3
                     0
  3
      0 8
                  8
                        0
0
  9
            3
               6
                     5
      8
         7
                  5
                        0
            3
                     3
  4
               4
   1
               1
Х
      2
         7
            5
                  9
                        1
                           0
1
      2
  0
         9
           0
               1
                  3
                     1 7
                           0
9
   2
     3
         6 9
               9
                  7
                     5 6 0
```

```
Х
              Х
                  Х
                      Х
                          Х
                             Х
                                 Χ
                                     Х
                                         Х
                                             Х
                                                Х
                                                    Х
                                                        Х
                                                           Х
                                                               Χ
                                                                              Х
                                                                                  Χ
                                                                                      Х
                                                                                         Х
                                                                                            Х
                                                                       Х
                                                                          Х
                                                                                                Х
   2
       2
           2
              2
                  2
                      2
                          2
                              2
                                     1
                                         1
                                             1
                                                 1
                                                    1
                                                        1
                                                           1
                                                               1
                                                                   1
                                  1
                                                                       7
                                                                          8 9
                                                                                  4
                                                                                      5
                                                                                         6
                                                                                            1
                                                                                                 2
                                                                                                    3
                                         7
                                                 3
                                                    4
                                                        5
                                                                   2
               2
                  3
                      4
                          1
                              0
                                 9
                                     6
                                             8
                                                           0
                                                               1
                  5
                          3
   1
      2
           2
                          1
                      .
7
                          .
2
                  5
                              3
               8
                                     0
       5
                                  0
           5
1
   8
                  4
                              9
               4
                                     0
       4
          7
                          0
6
                      4
                                  1
   1
                              0
               6
                  0
                                     0
                      8
                          2
       3
   0
                                  6
           2
   1
       1
                          1
                              1
                                     .
0
                      1
                             .
6
Х
                  1
               3
                      .
4
                                  5
                                         0
   2
       5
           0
                          9
1
              4
                  8
                                  0
       2
                          8
                             6
                                     3
6
7
   3
           1
                      8
               7
                  0
                                  3
                                         0
       5
           8
                          1
                              3
           2
      1
                      2
Х
                  1
                              6
                                  2
                                             0
                          8
                                         0
                      .
          7
       9
              0
                                     0
1
   1
                      4
                              2
                                 0
                  6
                          4
                                         5
                                             0
          7
       4
              1
                                     0
8
   3
                                 3
                  8
                      2
                         7 4
                                         8
                                            0
           8
              7
       5
   6
                      0
       -
.
3
          1
                  .
7
                      .
7
                                            .
5
                          4
   0
               1
                                  2
                                     5
                                         1
                                                 0
1
                                     6
          0
7
                  6
              5
                      8
                             1
   8
                          9
                                  0
                                         6
                                                 0
       8
3
                                             6
              1
                  2
                      4
                         9 9
                                     2
                                         6
   8
                                 9
                                                 0
       4
           3
                              4
                          1
                                         -
.
5
          2
      1
              1
                                             1
   1
                          .
1
                             .
1
Х
                                     .
1
9
                                 8
3
              .
1
      .
1
                      6
                                             .
4
                                                    0
           .
                  2
                                                 0
1
   1
          4
                      6
                                                    0
                          2
6
                             9
8
                                         0
                  4
                                                 6
      5
          3
              8
                                 2
   8
                      0
                                                    0
                  9
                                     3
                                                 1
   1 7
          8
              6
      -
.
1
                                     1
                                         1
                                            -
.
6
           1
                             .
0
Х
                                 2
                      4
                          8
                                                    0 0
               6
                  0
                                     0
                                         1
                                                 0
1
   3
                             5
3
          0
7
2
                      9
                          3
                                 3
                                                    9
                                                        0
              2
4
                  0
6
                                         2
5
      4
                                             4
   8
                                     4
                                                 2
                      6
                          4
                                  2
                                                    8
                                                        0
      8
                                             4
                                                 9
   7
                                  1
               1
                  1
                          .
0
                                 .
2
                                             .
4
Χ
       .
3
9
7
                                                        .
1
                                         .
5
2
                              1
1
          3
7
                                                 1
                                                    1
                                                            0
   8
                                     0
                      6
1
                                     0
                                                 9
                                                    0
   2
              0
                  0
                                                            0
                      3
1
                          1
                                  1
                                             7
                                                        3
2
0
           5
              4
                  4
   6
                              3
                                     8
                                                    8
                                             9
                          4
                                  0
                                         0
               3
                  0
               .
       1
Х
   1
                          1
1
               2
                  2
                                  6
                                    7
                                         5
                                             8
                                                    5
                                                               0
           8
```

```
Χ
                  Х
                       Х
                           Х
                                Х
                                     Х
                                          Х
                                              Х
                                                   Х
                                                       Х
                                                            Х
                                                                 Χ
                                                                      Х
                                                                          Χ
                                                                              Х
                                                                                        Х
                                                                                            Х
                                                                                                 Х
                                                                                                      Х
                                                                                                          Χ
                                                                                                               Х
                                                                                                                   Χ
                                                                                                                        Χ
    2
                  2
                       2
                           2
                                2
                                     2
                                                   1
                                                        1
                                                             1
                                                                 1
                                                                      1
                                                                                   1
        2
             2
                                          1
                                              1
                                                                          1
                                                                               1
                                                                                        7
                                                                                            8
                                                                                                 9
                                                                                                      4
                                                                                                          5
                                                                                                               6
                                                                                                                    1
                                                                                                                        2
                                                                                                                             3
                                                                                   2
                  2
                                          9
                                              6
                                                   7
                                                        8
                                                             3
                                                                 4
                                                                      5
                                                                          0
                                                                               1
                                1
                                     0
                  6
                       1
                                5
                                          3
                                              1
                                                   2
                                                        6
                                                             3
                                                                 7
                                                                      9
                                                                          0
                                                                               0
    3
         2
             1
                           0
                                     0
                                                                      5
                                                                          2
                       5
                           8
                                1
                                     9
                                          7
                                              8
                                                   3
                                                        5
                                                                 0
    2
        8
             3
                  1
                                                            1
                                                                               0
    9
        7
                           7
                                1
                                     0
                                                             9
                                                                      0
                                                                          3
         1
                                1
             1
                                                                 .
2
                       7
                           1
                                          3
7
                                                             3
                                                                      0
                                                                          0
                                                                               0
                                                                                   0
                                0
                                     7
                                                        3
                                              0
    5
        8
             2
                  1
                                                   4
1
                       6
                           9
                                                             9
                                                                      6
                                                                          0
                                                                               0
                                                                                   0
                                              7
                                                        9
3
                                5
                                     6
                                                   6
                                                                 3
2
    4
        1
             8
                  6
                                          5
                       1
                           8
                                                             1
                                                                               0
                                8
                  5
        8
    1
                                     .
3
                                                                                   2
                                0
                                                                               4
                                                                                        0
         3
             9
                  5
                           2
                                                        2
                                                             5
                                                                 7
                                                                      2
                                                                          2
                       4
                                              3
                                          4
                                                   4
7
    4
                                4
                                                                               6
                                                                                   7
                                                                                        0
                                                   7
                                                                          3
        3
             7
                  8
                       8
                           6
                                     2
                                          7
                                              6
                                                        8
                                                            0
                                                                 1
                                                                      1
                                2
         3
                       4
                           3
                                     1
                                          1
                                                   6
                                                             3
                                                   1
             1
                           .
0
                                              .
3
                                                            .
3
7
6
                                                                               .
3
                                     .
7
                                                   .
2
3
                  2
                       0
                                1
                                                                 4
                                                                      6
                                                                          1
                                                                                            0
        6
                                          1
                                                        9
1
3
                                                                                        0
    8
                                                                                   4
                                                                          9
1
             9
6
                  4
                       1
                                                                 8
                                                                      0
8
                                0
                                                                               7
                                     2
5
        6
                                         7
                           9
                                              1
                                                                                   3
    1
                                                                                       3
                  1
                       1
                                5
                                                                 7
                                                                      9
                           5
                                              5
                                                   9
             5
        .
1
6
0
                  -
.
0
                       .
8
1
                                                            -
.
4
7
4
             1
                                                        1
                                                                              .
0
2
                                                                                  .
4
7
3
                                                                          .
8
                                              .
4
4
9
                                                   .
3
3
0
                                8
                                     8
                                                                 6
                                                                     9
9
7
    2
                                          4
                                                                                        0
             .
0
3
2
                                                        .
4
5
3
                                                                                                 0
                           8
                                                                 9
5
                                     6
                                                                          5
2
    2
                                3
                                          0
5
9
                                                                                                 0
                  7
5
                           1
    3
                                     3
                                1
                                                                                                 0
                           3
                                1
                  1
                                                        1
                                                                 1
         .
1
                                          .
                                                            .
7
                                                                               .
7
1
8
             7
                                                                                   2
7
5
                                                                          2
5
2
                                                                                            0
                                                                                                 9
                                                                                                      0
    1
                       0
                                                        .
4
                                                                 .
2
Х
                           6
                                0
                                     1
                                          6
                                              4
                                                   3
                                                                      4
4
    4
             4
                  2
                       0
                                                                                            2
                                                                                                 7
                                                                                                      0
                                                   0
                                                            9
                                                                      6
8
         6
                                              0
                                          7
                           3
                                     1
                                4
             5
                                                                 8
    5
                  1
                       8
                                                        1
                                                                                                 2
                                                                                                      0
                                9
                                                   5
                                                            0
                           4
                                     0
                                          8
                                              4
                  9
                                                        0
                                1
                           .
5
                                                   .
3
3
                                                       .
7
6
7
                                                                 .
1
             9
                       8
                                              2
7
6
                                                                          2
        8
                  1
                                                            4
                                                                      6
                                                                                                 0
                                                                                                      1
                                                                                                          0
                                5
                                     4
                                          3
                                                                               4
    3
                                                                                   3
                                                                                        6
                       8
                                                                     9
2
                                                                          4
2
                           7
                                                            8
5
                  1
                                                                                                      1
        0
             2
                                                                                                          0
                                                                 8
2
                                2
                                     2
                                          9
                                                                                   3
    0
                                                                               0
                                                                                            7
                                                                                        1
        0
                       8
                           6
                                                            2
             6
                  7
                                                                                                      7
                                                                                                          0
                                     7
                                          3
                                3
                                                   1
                                          1
                                              .
                                                                 .
2
7
0
                                                                               .
2
                                                        .
0
3
2
                                                            3
4
                                                                          3
9
7
        7
                       1
                           0
                                8
                                     0
                                          .
                                              9
                                                   3
                                                                      8
                                                                                   0
                                                                                        2
                                                                                            0
                                                                                                 5
                                                                                                      0
                                                                                                               0
             0
7
7
                  3
4
2
                                                                                                          0
    3
                                          5
1
                                                   1
                           7
                                                                      4
        0
                       5
                                1
                                              6
                                                                                   6
                                                                                        1
                                                                                            7
                                                                                                 2
                                                                                                      0
                                                                                                               0
6
                                     4
                                                                               4
7
    8
                                                             2
                                     2
                                              3
                                                   5
                                                                      9
                                                                                                 5
                                                                                                      6
         1
                       9
                           3
                                                                                            5
                                4
                                                                                        1
                                                                                                               0
                                          2
```

	Х	Х	Х	Х	х	х	Х	х	х	Х	х	х	Х	х	х	Х	Х	Х									
	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X	Х	Х	X	X	X	X	X	X
	7	6	5	2	3	4	1	0	9	6	7	8	3	4	5	0	1	2	7	8	9	4	5	6	1	2	3
1			1	1			1		3		1		1	2		0	7		2	7		1			0		
	4	1			5	4	5	6	0	6	1	1	5	6	0	9	5	4	8	5	4		0	0	0		
	0	1	0	2	2	8	2	9	7	1	2	0	7	8	4	4	6	9	3	0	8	0	5	7	0		
	3	4	9	4	9	5		7		3		4			7			7			3	9	8	3			
			4	4																		8					
	-			-		-		-										-			-	-	1		-		
		2							·			7		2					ว					7			
2	0	3	0 2	7	6 5	1	5 0	3	2 5	5 9	8 8	7	4 0	3 6	5 4	0	5 9	8	2 8	5 4	9	2	2	5	0	0	
	2	5	0	7 3	5	0 6	9	8	2	2	7	2 9	7	0	0	1 1	<i>5</i>	4	4	8	2	3	9 2	2	6	0	
	6	J	U	3	J	6	9	9	2	2	,	9	,	U	U	1	,	3	4	0	0	2	2	2	7	U	
				-																	-						
	-		-	1	-	-		-		-	-	-	-	-	-			-	-		1	-		-			
Х	1	1	2		4		3		0	3	5		7	3		5	8	၁	၁	2		1	6	1	0	0	0
3	1 5	4	4	3	1	<i>9</i> 1	3 6 5	8	6 7	8	6	0 5	1		9 9	5 6	3 5	3 9	5 6	2 7	8 8	1 0	6 5	1 8	4	8	0
	8	0	2	0	9	9 4 7	5	0	7	9	7	0	5	2 1	8	6	5	8	3 6 5	6		8	1	9	7	2	0
	o			0	3			U		3		U	5	1	0			0	5		8	0		9			

Model Fit Summary CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	Р	CMIN/DF
Default model	77	332.680	301	.101	1.105
Saturated model	378	.000	0		
Independence model	27	2376.098	351	.000	6.770

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.147	.866	.832	.690
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.631	.340	.289	.315

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI						
Model	Delta1	rho1	Delta2	rho2	CFI						
Default model	.860	.837	.985	.982	.984						
Saturated model	1.000		1.000		1.000						
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000						

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.858	.737	.844
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	31.680	.000	80.286
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2025.098	1874.441	2183.183

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.248	.214	.000	.542
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	16.055	13.683	12.665	14.751

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.027	.000	.042	.995
Independence model	.197	.190	.205	.000

AIC

Model	AIC	ВСС	BIC	CAIC
Default model	486.680	522.613	717.984	794.984
Saturated model	756.000	932.400	1891.492	2269.492
Independence model	2430.098	2442.698	2511.205	2538.205

ECVI

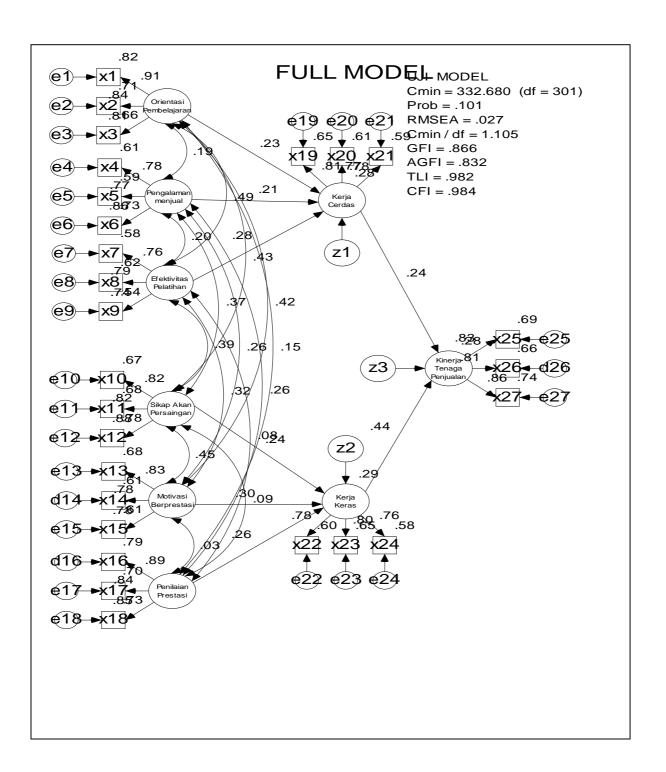
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.288	3.074	3.617	3.531
Saturated model	5.108	5.108	5.108	6.300
Independence model	16.420	15.402	17.488	16.505

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	153	161
Independence model	25	26

PERHITUNGAN Z SCORE Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	149	-2.06101	1.66130	.0000000	1.00000000
Zscore(x2)	149	-2.17471	1.50747	.0000000	1.00000000
Zscore(x3)	149	-2.12116	1.56101	.0000000	1.00000000
Zscore(x4)	149	-2.86744	2.15058	.0000000	1.00000000
Zscore(x5)	149	-2.22247	2.05041	.0000000	1.00000000
Zscore(x6)	149	-2.78635	2.00930	.0000000	1.00000000
Zscore(x7)	149	-2.21935	1.63327	.0000000	1.00000000
Zscore(x8)	149	-2.80999	1.88683	.0000000	1.00000000
Zscore(x9)	149	-2.82877	1.83222	.0000000	1.00000000
Zscore(x10)	149	-1.87086	1.72602	.0000000	1.00000000
Zscore(x11)	149	-1.97519	1.70360	.0000000	1.00000000
Zscore(x12)	149	-1.93514	1.77734	.0000000	1.00000000
Zscore(x13)	149	-2.64028	1.30689	.0000000	1.00000000
Zscore(x14)	149	-2.62908	1.40940	.0000000	1.00000000
Zscore(x15)	149	-2.45890	1.45259	.0000000	1.00000000
Zscore(x16)	149	-2.07894	1.62340	.0000000	1.00000000
Zscore(x17)	149	-2.11825	1.54464	.0000000	1.00000000
Zscore(x18)	149	-2.13903	1.49651	.0000000	1.00000000
Zscore(x19)	149	-2.16347	2.03206	.0000000	1.00000000
Zscore(x20)	149	-2.24625	1.97255	.0000000	1.00000000
Zscore(x21)	149	-2.36786	2.22404	.0000000	1.00000000
Zscore(x22)	149	-2.33392	1.70191	.0000000	1.00000000
Zscore(x23)	149	-2.17125	1.68014	.0000000	1.00000000
Zscore(x24)	149	-2.25715	1.77058	.0000000	1.00000000
Zscore(x25)	149	-1.87328	1.61570	.0000000	1.00000000
Zscore(x26)	149	-2.02744	1.73300	.0000000	1.00000000
Zscore(x27)	149	-1.99829	1.90231	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	149				



LAMPIRAN 5: UJI RELIABILITAS

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing S	Summarv
-------------------	---------

	-	N	%
Cases	Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.890	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	7.32	1.612	149
x2	7.54	1.629	149
x3	7.46	1.629	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	15.00	8.973	.814	.816
x2	14.78	9.147	.775	.851
x3	14.87	9.225	.763	.861

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.32	19.436	4.409	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	- Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x4	7.00	1.395	149
x5	7.12	1.404	149
x6	7.07	1.460	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
x4	14.19	6.775	.705	.789
x5	14.07	6.806	.691	.802
x6	14.12	6.310	.737	.758

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.19	13.843	3.721	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	_	N	%
Cases	- Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x7	7.46	1.557	149
x8	7.19	1.490	149
x9	7.25	1.502	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if		Cronbach's Alpha
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
x7	14.44	7.072	.658	.734
x8	14.70	7.345	.666	.725
x9	14.64	7.433	.642	.750

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.89	14.948	3.866	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	- Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x10	7.12	1.668	149
x11	7.22	1.631	149
x12	7.13	1.616	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x10	14.35	9.107	.751	.842
x11	14.25	9.296	.754	.839
x12	14.34	9.105	.793	.804

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.47	19.453	4.411	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x13	8.01	1.520	149
x14	7.91	1.486	149
x15	7.77	1.534	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x13	15.68	7.396	.712	.767
x14	15.79	7.656	.697	.782
x15	15.92	7.412	.698	.781

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.69	15.593	3.949	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	_	N	%
Cases	Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x16	7.37	1.621	149
x17	7.47	1.638	149
x18	7.53	1.650	149

Item-Total Statistics

ï	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha
	Item Deleted	Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
x16	15.00	9.297	.805	.837
x17	14.90	9.388	.778	.860
x18	14.84	9.231	.791	.850

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.37	19.883	4.459	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x19	7.09	1.430	149
x20	7.19	1.422	149
x21	7.09	1.307	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha
x19	14.29	5.950	.703	.746
x20	14.19	6.019	.696	.753
x21	14.29	6.707	.663	.787

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.38	12.900	3.592	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x22	7.47	1.487	149
x23	7.38	1.558	149
x24	7.36	1.490	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item-	Cronbach's Alpha
x22	14.74			
x23	14.83	7.141	.681	.759
x24	14.85	7.478	.680	.760

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.21	15.237	3.904	3

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	_	N	%
Cases	- Valid	149	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	149	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x25	7.22	1.720	149
x26	7.23	1.596	149
x27	7.07	1.538	149

Item-Total Statistics

	Scale Mean if	Scale Variance if	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x25	14.31	8.350	.756	.823
x26	14.30	9.142	.739	.835
x27	14.46	9.196	.778	.803

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.53	18.818	4.338	3