

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI *ADAPTIVE SELLING* DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
TENAGA PENJUAL
(Studi pada PT Karya Zirang Utama Daihatsu)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

DISUSUN OLEH :

**Ulima Rahmatia Fildzah
NIM. 12010113410048**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**



Sertifikasi

Saya, Ulina Rahmatia Fildzah, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Ulina Rahmatia Fildzah

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI *ADAPTIVE SELLING* DAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA TENAGA
PENJUAL
(Studi pada PT Karya Zirang Utama Daihatsu)**

yang disusun oleh Ulima Rahmatia Fildzah, NIM 12010113410048
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 1 Maret 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM

Drs. Sutopo, MS

Semarang, 1 Maret 2018
Direktur Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Dr. H. Susilo Toto Raharjo, MT

ABSTRACT

Salesperson play an important role in supporting the success of the company. Increased salesperson performance, is expected to also grow company performance. Therefore, this study analyzes the factors that affect the salesperson performance, namely through the development of variables salesperson competence, learning orientation and adaptive selling. This research model consists of four constructs, fifteen indicators, and five hypotheses. Hypothesis testing was done by distributing 105 questionnaires using sample of PT Karya Zirang Utama's sales force in Central Java. The data obtained are then analyzed by using Structural Equation Modeling.

SEM analysis results meet the criteria of Goodness of Fit Index; χ^2 (chi square) 65,450, probability 0.943 (≥ 0.05), RMSEA 0,000 (≤ 0.08), GFI 0.929 (≥ 0.90), AGFI 0.900 (≥ 0.90), TLI 1.021 (≥ 0.95), CFI 1,000 (≥ 0.95), so it can be said that this research model is feasible to use. The test of the proposed hypothesis shows that the three hypotheses have fulfilled the specified requirements, ie CR > 2 with probability < 0.05.

The results of the analysis are proposed theoretical implications that the learning orientation and the salesperson competence influences the adaptive selling and the salesperson performance in accordance with the support theory used.

Keywords : Competence, learning orientation, adaptive selling and salesperson performance

ABSTRAK

Tenaga penjual memiliki peran penting untuk mendukung kesuksesan suatu perusahaan. Dengan meningkatnya kinerja tenaga penjual, kinerja dari perusahaan diharapkan pula turut meningkat. Untuk itu, penelitian ini yaitu melakukan analisis faktor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, yang dilakukan dengan mengembangkan variabel kompetensi tenaga penjual, orientasi pembelajaran dan *adaptive selling*. Model dalam penelitian ini terdiri dari empat konstruk, lima belas indikator, serta lima hipotesis. Hipotesis diuji dengan menyebarkan 105 kuesioner kepada para sampel yaitu tenaga penjual PT Karya Zirang Utama Jawa Tengah. Data yang didapatkan lalu dilakukan analisis menggunakan *Structural Equation Modelling*.

Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index; χ^2 (*chi square*) 65,450, *probability* 0,943 (≥ 0.05), RMSEA 0,000 (≤ 0.08), GFI 0,929 (≥ 0.90), AGFI 0,900 (≥ 0.90), TLI 1,021 (≥ 0.95), CFI 1,000 (≥ 0.95), yang menandakan bahwa model layak digunakan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kelima hipotesis memenuhi syarat, yaitu nilai CR $> 1,96$ dengan tingkat probabilitas $< 0,05$.

Dari hasil tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa orientasi pembelajaran serta kompetensi tenaga penjual memiliki pengaruh terhadap *adaptive selling* serta kinerja tenaga penjual sesuai dengan teori yang digunakan.

Kata Kunci : Kompetensi, orientasi pembelajaran, *adaptive selling* dan kinerja tenaga penjual.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *ADAPTIVE SELLING* DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi pada PT Karya Zirang Utama Daihatsu)”** ini, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Pasca Sarjana pada program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapatkan banyak dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku Ketua Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan motivasi kepada kami untuk menyelesaikan studi tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. Sugeng Wahyudi, MM selaku dosen pembimbing utama dan bapak Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing anggota. Terima kasih atas kesediaannya membimbing penulis. Terima kasih atas segala waktu, tenaga, pikiran, bantuan, dan masukan yang diberikan pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
3. Seluruh jajaran dosen maupun staff & karyawan pengelola Program Studi Magister manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Terima kasih atas pelajaran maupun pengalaman yang dibagikan maupun bantuan yang penulis terima selama menempuh pendidikan di kampus MM Undip.
4. Orang tua penulis, Ibu yang selalu mendukung penulis. Selalu ada doa yang tercurah dan support tiada henti pada penulis. Bapak yang selalu memberikan masukan setiap penulis merasa kesulitan, yang selalu bertukar pikiran dan memberikan pencerahan pada penulis, serta memberikan dukungan baik moral dan material demi kelancaran studi penulis.

5. Suami penulis, Eko Fatkhul Fitri. Terima kasih atas segala waktu, tenaga, pengorbanan dan kasih sayang yang diberikan pada penulis. Yang mendampingi mulai dari awal pengerjaan tesis sampai selesai. Selalu menyemangati ketika penulis mulai malas. Selalu mendampingi kapanpun dan dimanapun walau jarak memisahkan.
6. Anak penulis, Muhammad Zhafran Al Fatih. Yang dimulai dari awal pengerjaan tesis belum ada sampai terlahir di dunia. Terima kasih telah menjadi penyemangat ibu untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Ibu mertua penulis, yang selalu mensupport penulis. Selalu memberikan doa dan dukungannya untuk penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh pihak yang membantu penulis dalam mencari data dan menyebar kuesioner, teman-teman CRO dari PT Karya Zirang Utama, Mba Ayu Sanda, Mba Nailly dan Laras. Terima kasih sudah meluangkan waktunya membagikan dan mengumpulkan kembali kuesionernya.
9. Seluruh responden pada penelitian ini, seluruh tenaga penjual PT karya Zirang Utama cabang Sudirman, Dr. Cipto, Kudus dan Salatiga. Terima kasih atas waktu dan kesediaannya mengisi kuesioner sehingga penulis dapat mengolah data penelitian dengan baik.
10. Teman-teman MM angkatan 43 malam. Terima kasih atas persahabatan yang sudah terjalin sejak pertama menginjakkan kaki di MM Undip Semarang dan akan terus terjalin sampai tua nanti.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu – persatu yang telah membantu penulis dalam melewati kehidupan dan menyelesaikan tesis ini.

Demikian kata – kata yang dapat penulis sampaikan, semoga tesis ini dapat memberikan banyak manfaat bagi pembacanya maupun bagi penelitian selanjutnya. Terima kasih.

Semarang, 1 Maret 2018

Penulis,

Ulima Rahmatia Fildzah

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Cintai Allah Sayangi Sesama

Persembahan:

*Tesis ini saya persembahkan untuk orangtua
saya dan suami tercinta saya yang selalu
mensupport saya setiap waktu*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.3.1. TujuanUmum	12
1.3.2. Tujuan Khusus.....	12
1.4. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	14
2.1 Konsep Dasar	14
2.1.1 Kompetensi Tenaga penjual.....	17
2.1.2 Orientasi Pembelajaran	20
2.1.3 <i>Adaptive Selling</i>	25
2.1.4 Kinerja Tenaga Penjual.....	27
2.2 Penelitian Rujukan	31
2.3 Penarikan Hipotesis Penelitian.....	38

2.3.1 Hubungan Antara Kompetensi Tenaga Penjual dengan <i>Adaptive Selling</i>	38
2.3.2 Hubungan Antara Kompetensi Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual	40
2.3.3 Hubungan Antara Orientasi Pembelajaran dengan <i>Adaptive Selling</i>	41
2.3.4 Hubungan Antara Orientasi Pembelajaran dengan Kinerja Tenaga Penjual	43
2.3.5 Hubungan Antara <i>Adaptive Selling</i> dengan Kinerja Tenaga Penjual	44
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	45
2.5 Dimensionalisasi Variabel	46
2.5.1 Variabel Kompetensi Tenaga penjual	46
2.5.2 Variabel Orientasi Pembelajaran	47
2.5.3 Variabel <i>Adaptive Selling</i>	48
2.5.4 Variabel Kinerja Tenaga Penjual	48
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1 Jenis dan Sumber Data	51
3.1.1 Data Primer	51
3.1.2 Data Sekunder	51
3.2 Populasi dan Sampel	51
3.3 Definisi Operasional Variabel	53
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Teknik Analisis	56
BAB IV ANALISIS DATA.....	66
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	66
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia	67
4.1.3 Responden Berdasarkan Pendidikan	67
4.1.4 Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
4.2 Statistik Deskriptif Karakteristik Responden	69

4.2.1 Variabel Kompetensi Tenaga Penjual	70
4.2.2 Variabel Orientasi Pembelajaran.....	71
4.2.3 Variabel Adaptive Selling	73
4.2.4 Variabel Kinerja Tenaga Penjual	75
4.3 Proses dan Hasil Analisis / Komputasi Data	78
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	78
4.3.1.1 Uji <i>Convergent Validity</i>	78
4.3.1.2 Uji Reliabilitas.....	78
4.3.2 Uji Asumsi SEM	80
4.3.3 Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)	85
4.3.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	86
4.3.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	88
4.3.3.3 Hasil Analisis Structural Equation Model full model	91
4.4 Pengujian Hipotesis	95
4.5 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	96
4.6 Pembahasan Hipotesis	100
4.6.1 Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjual Terhadap <i>Adaptive Selling</i>	100
4.6.2 Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjual.....	102
4.6.3 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap <i>Adaptive Selling</i>	103
4.6.4 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Tenaga Penjual.....	105
4.6.5 Pengaruh <i>Adaptive Selling</i> Terhadap Kinerja Tenaga Penjual.....	107
 BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	 109
5.1. Simpulan Hipotesis	109
5.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian	110
5.3 Implikasi	113
5.3.1 Implikasi Teoritis.....	113
5.3.2 Implikasi Manajerial.....	115
5.4 Keterbatasan Penelitian	121

5.5	Agenda Penelitian Mendatang	121
-----	-----------------------------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Target dan Penjualan Tiap Cabang.....	5
Tabel 1.2	Data Target & Realisasi Penjualan PT KZU	6
Tabel 1.3	<i>Research Gap</i> Penelitian	10
Tabel 2.1	Penelitian Rujukan	34
Tabel 2.2	Indikator Variabel Penelitian	50
Tabel 3.1	Variabel, Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Item Pertanyaan Penelitian	54
Tabel 3.2	Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran	59
Tabel 3.3	Indeks pengujian kelayakan	64
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	67
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	67
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
Tabel 4.5	Indeks Kompetensi Tenaga Penjual	70
Tabel 4.6	Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Tenaga Penjual.....	71
Tabel 4.7	Indeks orientasi pembelajaran.....	72
Tabel 4.8	Analisis Deskriptif Variabel orientasi pembelajaran	73
Tabel 4.9	Indeks Adaptive Selling	74
Tabel 4.10	Analisis Deskriptif Variabel Adaptive Selling.....	75
Tabel 4.11	Indeks Kinerja Tenaga Penjual	76
Tabel 4.12	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Tenaga Penjual.....	77
Tabel 4.13	Uji construct reliability dan variance extracted.....	79
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas	81
Tabel 4.15	Hasil Output Mahalanobis Distance.....	82
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruksi Eksogen	87
Tabel 4.17	Hasil <i>Regression Weights</i> Konstruksi Eksogen	88
Tabel 4.18	Hasil Pengujian Kelayakan Model Konstruksi Endogen.....	89
Tabel 4.19	Hasil <i>Regression Weights</i> Konstruksi Endogen.....	90

Tabel 4.20 Hasil Regression Weights Full Model	93
Tabel 4.21 Hasil Pengujian Kelayakan Model Full Model	94
Tabel 4.22 Estimasi Pengaruh Langsung	97
Tabel 4.23 Estimasi Pengaruh Tidak Langsung.....	97
Tabel 4.24 Estimasi Pengaruh Total	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Penjualan PT KZU	4
Gambar 1.2	Grafik Target & Realisasi Penjualan PT KZU	7
Gambar 2.1	Kerangka pemikiran teoritis	46
Gambar 2.2	Indikator Variabel Kompetensi Tenaga Penjual	47
Gambar 2.3	Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran	47
Gambar 2.4	Indikator Variabel <i>Adaptive Selling</i>	48
Gambar 2.5	Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual	49
Gambar 3.1	<i>Path Diagram</i>	58
Gambar 4.1	Hasil Uji SEM Konstruksi Eksogen	86
Gambar 4.2	Hasil Uji SEM Konstruksi Endogen	89
Gambar 4.3	Hasil Uji SEM Full Model	92
Gambar 5.1	Kesimpulan Masalah Penelitian dengan Cara 1	111
Gambar 5.2	Kesimpulan Masalah Penelitian dengan Cara 2	113

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Data Penjualan
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian Responden
- Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data Konstruk Eksogen
- Lampiran 5 Hasil Pengolahan Data Konstruk Endogen
- Lampiran 6 Hasil Pengolahan Data Full Model