

**PENGARUH *ABILITY TO MONITOR*, *ABILITY TO MODIFY*
TERHADAP SALES-PEOPLE PERFORMANCE MELALUI
MOTIVATION TO PRACTICE ADAPTIVE SELLING DAN
ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR DENGAN *RELATIONSHIP*
INITIATIVE SEBAGAI MODERATOR PADA PERUSAHAAN
DISTRIBUSI BAHAN KIMIA INDUSTRI (*BUSINESS TO*
BUSINESS/ B2B) DI SURABAYA (JAWA TIMUR).**

DISERTASI



Oleh:

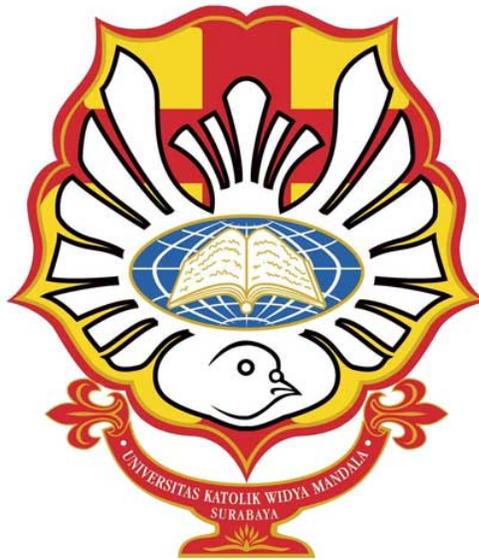
ANDRI WIBOWO SUSILO

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2017**

**PENGARUH *ABILITY TO MONITOR*, *ABILITY TO MODIFY*
TERHADAP SALES-PEOPLE PERFORMANCE MELALUI
MOTIVATION TO PRACTICE ADAPTIVE SELLING DAN
ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR DENGAN *RELATIONSHIP*
INITIATIVE SEBAGAI MODERATOR PADA PERUSAHAAN
DISTRIBUSI BAHAN KIMIA INDUSTRI (*BUSINESS TO*
BUSINESS/ B2B) DI SURABAYA (JAWA TIMUR).**

DISERTASI

**Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
gelar DOKTOR**



Oleh:
ANDRI WIBOWO SUSILO
NIM: 8131409001

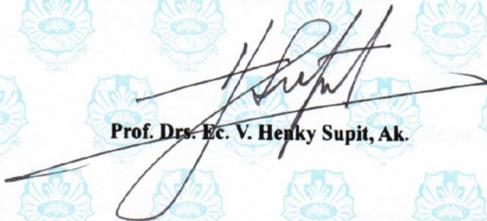
**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2017**

HALAMAN PENGESAHAN

NASKAH DISERTASI INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL: 12 APRIL 2017

Promotor



Prof. Drs. Ec. V. Henky Supit, Ak.

Ko Promotor



Prof. Dr. Sri Wahyuni Astuti, S.E., MS.

Menyetujui:

**Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala**



Dr. Mudjilah Rahayu, MM.

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 12 April 2017



Andri Wibowo Susilo

NIM: 8131409001

PERYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya menyatakan persetujuan untuk disertasi saya dipublikasikan / ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan Akademik sebatas sesuai dengan Undang-Undang Hak Cipta.

Surabaya, 06 September 2017



(Andri Wibowo Susilo)
8131409001

UCAPAN TERIMA KASIH

Disertasi ini adalah salah satu perjuangan terberat dan *project* terbesar dalam perjalanan hidupku yang melibatkan banyak pihak. Hutang budi terbesarku kepada Prof. Budiman Christiananta, MA., Ph.D. selaku Ketua Program Doktor pertama dan gembala sepanjang 7 tahun masa studiku; Prof. V. Henky Supit, SE., Ak. selaku promotor dan Prof. Sri Wahyuni Astuti sebagai co-promotor sekaligus pemberi ide tentang topik *adaptive selling*. Terima kasih atas support terus menerus dan kesabaran yang tiada batas. Sangat beruntung pernah mengenal dan pernah bekerja sama dengan mereka.

Kuucapkan terima kasih kepada seluruh keluargaku, alm. Siswomihardjo dan alm. Niken Nugroho, papa dan mama yang selalu menekankan pentingnya pendidikan. Disertasi ini adalah bentuk persembahanku kepadamu di Surga. Veronica, Inno, Alma dan Nala, istri dan ketiga anakku, terima kasih atas segala supportnya selama ini. Keluarga Sitolang, terima kasih atas semangatnya. Untuk ketiga kakakku dan keluarganya, terima kasih atas kasih sayangmu.

Saya mengucapkan terima kasih yang begitu besar untuk semua bimbingan yang disertai perhatian, kasih sayang, keikhlasan, kesabaran, dan ilmu yang bermanfaat dari seluruh dosen dan staf Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Secara khusus kepada Dr. Bambang Widjanarko Otok, MSi., selaku dosen pembimbing statistik yang selalu memberikan masukan perbaikan yang sangat bermakna dan membantu proses pengambilan data.

Terima kasih atas kesempatan untuk dapat mengenal bagi seluruh teman-teman seperjuangan angkatan pertama Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Katholik Universitas Widya Mandala Surabaya.

Terima Kasih Tuhan.

RINGKASAN

PENGARUH *ABILITY TO MONITOR*, *ABILITY TO MODIFY* TERHADAP *SALES-PEOPLE PERFORMANCE* MELALUI *MOTIVATION TO PRACTICE ADAPTIVE SELLING* DAN *ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR* DENGAN *RELATIONSHIP INITIATIVE* SEBAGAI MODERATOR PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI BAHAN KIMIA INDUSTRI (*BUSINESS TO BUSINESS/ B2B*) DI SURABAYA (JAWA TIMUR).

Andri Wibowo Susilo

Latar Belakang

Salah satu keunggulan dari metode penjualan melalui *Personal Selling* ini dibandingkan dengan metode promosi yang lainnya adalah bahwa pesan penjualan yang disampaikan akan selalu dapat diadaptasi sesuai dengan kebutuhan (*needs*) dan nilai yang dipercayai (*beliefs*) dari pelanggan. Tetapi selain efektivitas terbaiknya sebagai media komunikasi, biaya per customer *personal selling* menempati urutan teratas pada daftar biaya termahal media, jauh melebihi biaya komunikasi massal (Stanton 1984). Secara intuisi kita semua pasti dapat menerima bahwa penting dan perlu bagi seorang *salesperson* untuk menyesuaikan materi presentasi berdasarkan dengan situasi yang ada.

Tema besar dari penelitian ini adalah untuk melihat, memeriksa dan mencoba untuk memahami hubungan antara produktivitas tenaga penjualan (*salespeople productivity*) dan kemampuan beradaptasi tenaga penjualan (*salesperson adaptability*). Perusahaan yang sangat bergantung pada kinerja *salesperson* adalah perusahaan yang menghasilkan produk-produk *high-involvement*. Perusahaan tersebut biasanya menerapkan konsep *B₂B (business to business) Marketing*.

Tenaga penjualan atau sering disebut *salesperson*, adalah perpanjangan tangan perusahaan untuk menyampaikan manfaat produk ke calon pelanggan. Penelitian ini juga dilakukan karena di lapangan terdapat banyak perusahaan yang gagal bukan karena produknya kurang berkualitas atau harga produk tidak mampu bersaing di pasar, melainkan faktor kompetensi *salesperson* yang terkadang tidak diperhatikan dengan baik. Masih banyak pula pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab mengenai hal apa saja yang dapat membuat penjualan menjadi lebih efektif. Porter, Wiener, and Frankwick (2003) menyatakan bahwa kunci sukses seorang *salesperson* dalam membangun karier adalah memiliki kemampuan menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan dan interaksi yang terjadi dengan pelanggan saat itu, atau biasa disebut dengan *Adaptive Selling Behavior*. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Sujan (1986) menawarkan solusi atas isu seputar *personal selling* yaitu sebuah konsep bekerja lebih cerdas daripada bekerja lebih keras (*working smarter rather than harder*). Dengan mampu beradaptasi sesuai kondisi yang ada, seorang *salesperson* berarti menunjukkan bahwa dia mampu untuk mengambil keuntungan dari inti konsep *personal selling*, yaitu *unique communicational elements*.

Beberapa penelitian tentang *adaptive selling* dilakukan dengan tanpa melibatkan secara bersamaan interaksi penjual dan pembeli dan menghasilkan sebuah temuan yang bisa dibilang ambigu dan kurang kuat (*equivocal and untenable*). Hal ini dapat dipahami karena berdasarkan konsep *adaptive selling* bahwa fokusnya adalah interaksi antara penjual dan pembeli, maka sudah seharusnya penelitian yang dilakukan adalah *dyadic*.

Sprio & Weitz (1990) mendeskripsikan perilaku adaptif (*adaptive behavior*) sebagai usaha-usaha atau kegiatan-kegiatan yang terdiri dari mengumpulkan informasi mengenai seorang pelanggan, membuat sebuah strategi penjualan, mengantisipasi dan mengevaluasi dampak dari pesan-pesan yang akan disampaikan kepada pelanggan tersebut dan membuat beberapa penyesuaian (untuk kemudian disampaikan di dalam presentasinya) berdasarkan evaluasi tersebut. Penyesuaian yang cepat selama presentasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari keterampilan adaptif (*adaptive skill*). Seorang *salesperson* bisa dikatakan memiliki level yang tinggi dalam *adaptive selling* jika mereka menggunakan materi presentasi yang berbeda (termodifikasi) dalam setiap pertemuan dengan pelanggan yang berbeda, dan selalu mampu membuat penyesuaian untuk keperluan pertemuan selanjutnya. Disisi yang lain, seorang *salesperson* dengan level *adaptive selling* yang rendah akan selalu menggunakan materi presentasi yang sama pada setiap dan selama pertemuan berlangsung (Weitz, Sujan and Sujan 1986).

Adaptive Selling juga dimengerti sebagai sebuah proses dimana seorang *salesperson* mengganti dan menyesuaikan pesan dalam komunikasi selalu proses penjualan agar sesuai atau cocok dengan pelanggannya sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya penjualan (Tanner 1994), dan meningkatkan kemampuan *salesperson* dalam membangun dan mempererat hubungan dengan pelanggan (Boorum et al 1998; Bush et al. 2001).

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara kinerja penjualan (*Sales Performance*) dengan perilaku *Adaptive Selling (Adaptive Selling Behavior/ ASB)* dari seorang tenaga penjualan, pada industri distribusi bahan kimia untuk industri di Surabaya. Sejauh apakah *Adaptive Selling Behavior* berpengaruh terhadap performa kerja seorang *salesperson*. Selanjutnya penelitian ini juga akan mengkonfirmasi apakah motivasi melakukan *Adaptive Selling (Motivation to Practice Adaptive Selling)* yang dimoderasi oleh (*Personal Initiative*) akan mempengaruhi pembentukan perilaku *Adaptive Selling (Adaptive Selling Behavior)*. Penelitian ini mengakomodasi peran beberapa karakteristik dari tenaga penjualan, yaitu *Ability to Monitor* dan *Ability to Modify*, sebagai anteseden dari motivasi seorang *salesperson* dalam mempraktekkan penjualan yang adaptif (*Motivation to Practice Adaptive Selling*).

Penelitian dilakukan untuk memberikan kontribusi kepada ilmu manajemen, terutama manajemen pemasaran khususnya *personal selling*, tentang bagaimana performa penjualan (*salesperson productivity*) dapat ditingkatkan dengan memperbaiki perilaku adaptasi (*Adaptive Selling Behavior/ ASB*). Prinsip dari *Adaptive Selling* adalah bahwa penjual memilih dan mengadaptasi strategi yang bisa digunakan berdasarkan dari hasil pengamatan atau impresi dari *salesperson* terhadap penerimaan pelanggan mereka atas pesan atau komunikasi yang telah disampaikan sebelumnya (Grikscheit & Crissey 1973, Weitz 1981).

Predmore & Bonnice (1994) menemukan bahwa penjual yang lebih dapat beradaptasi mempunyai peluang yang lebih baik dalam mencapai kesepakatan jual beli. Roman & Lacobucci (2010) mengkonfirmasi bahwa *Adaptive Selling Behavior* dari tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan terhadap produk dan kepuasan pelanggan terhadap pribadi tenaga penjualan yang bersangkutan, yang pada akhirnya akan meningkatkan harapan terjadinya interaksi lanjutan pada masa yang akan datang. Chakrabarty et al (2007) melihat dari perspektif internal perusahaan, pengaruh *Supervisory Adaptive Selling* terhadap performa tenaga penjualan. Eveleth & Morris (2002) menggunakan penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antara *Adaptive Selling* dan kinerja operator call centre. Selanjutnya Lollar (1993), Giacobbe et al (2006), Park & Deitz (2006), Park & Holloway (2003), Porter et al (2003) mengkonfirmasi hubungan positif antara *Adaptive Selling Behavior* dan *Sales Performance* pada industry yang berbeda dan pengukuran *Sales Performance* yang juga berbeda. Di sisi lain hasil dari beberapa penelitian ternyata menemukan bahwa *Adaptive Selling Behavior* bukan merupakan penentu utama dari kinerja penjualan (Keillor et al. 2000; Pettijohn et al. 2000).

Penelitian awal yang memposisikan motivasi/ intensi untuk melakukan *adaptive selling* sebagai anteseden dari *Adaptive Selling Behavior* dilakukan oleh Weitz, Sujan & Sujan (1986). Mereka mendeskripsikan adanya hubungan antara motivasi, melakukan *adaptive selling* dan terbentuknya pengetahuan tentang pendekatan yang berbeda dan hasil dari setiap pendekatan tersebut. Memiliki motivasi untuk melakukan *adaptive selling* saja tidaklah cukup bagi seorang *salesperson*, mereka haruslah memiliki pengetahuan yang akan membantu mereka untuk mengenali berbagai macam strategi pemasaran dan berbagai macam situasi yang mungkin terjadi, mampu mengingatkannya, menyimpannya dalam ingatan dan secara otomatis mengeluarkan dari ingatan pada saat dibutuhkan. Pengalaman yang positif dari seluruh aktivitas ini tentu akan mendorong dan semakin meyakinkan seorang *salesperson* untuk selalu melakukan praktek *adaptive selling*. Semakin sering seseorang melakukan sebuah aktivitas yang sama dan berulang akan menjadikan aktivitas tersebut sebagai sebuah kebiasaan.

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh moderasi inisiatif untuk membangun hubungan (*Relationship Initiative*) atas pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*. *Relationship Initiative* dapat dijelaskan sebagai sebuah persiapan yang dilakukan *salesperson* tersebut sebelum bertemu pelanggan, seperti cara memanfaatkan hubungan atau relasi yang sudah ada (*rapport*) sesuai dengan profil pelanggan yang hendak ditemui.

Menurut Giacobbe et al. (2006), selain faktor situasi (kebutuhan pelanggan, karakteristik produk dan waktu), karakteristik penjual juga memiliki hubungan dengan *Adaptive Selling Behavior*. Keterampilan mengakuisisi informasi, pengetahuan untuk dapat mengelompokkan dan memetakan tentang suatu mempengaruhi motivasi seorang *salesperson* untuk mempraktekkan *adaptive selling* dan memoderasi efektifitas *adaptive selling* (Weitz, Sujan & Sujan 1986). Literatur tentang *Adaptive Selling Behavior* menyarankan bahwa karakteristik penjual mempengaruhi *Adaptive Selling Behavior* secara tidak langsung melalui sebuah intensi (motivasi) untuk menjual dengan melihat situasi dan kondisi yang ada (*adaptively*) (Giacobbe et al. 2006).

Penelitian ini mengambil dua karakteristik sebagai antecedent dari variabel *Motivation to Practice Adaptive Selling*, yaitu *Ability to Monitor* dan *Ability to Modify*. *Salesperson* memiliki harus mempunyai kemampuan yang dinamakan *Ability to Monitor*, atau kemampuan untuk mendeteksi keanekaragaman jenis dan karakter pelanggan, yang harus ada pendekatan khusus untuk tiap jenis pelanggan, dan menawarkan produk yang tepat untuk jenis pelanggan tersebut. Melakukan pengamatan terhadap pelanggan dapat diartikan sebagai memiliki empati dan mampu menebak atau memperkirakan apa yang akan dilakukan atau dikatakan oleh pelanggan dalam penelitian yang dilakukan Giacobbbe et al. (2006) dimaksudkan dengan *Emphatic Ability* dan *Cue Perception Ability*. Spiro and Weitz (1990) menemukan bahwa kemampuan berempati ini berkorelasi dengan *Adaptive Selling Behavior*, dan dalam penelitian Giacobbbe et al. (2006) terkonfirmasi bahwa *Emphatic Ability* dan *Cue Perception Ability* merupakan antecedent dari *Adaptive Selling Behavior Intention*.

Ability to Modify diajukan sebagai determinan dari *Intention to Sell Adaptively* oleh Weitz, Sujana and Sujana (1986). Modifikasi yang dimaksud adalah yang berkenaan dengan audio dan visual yang dihasilkan oleh seorang *salesperson*.

Penelitian ini hendak mengamati kemampuan (beradaptasi) *salesperson* dari perusahaan B₂B, khususnya untuk melihat pengaruh moderasi inisiatif untuk membangun hubungan, yang berujung pada diskusi bagaimana meningkatkan kinerja *salesperson* (*salesperson productivity*) dalam hal ini diproyeksikan didalam performa penjualan (*Sales Performance*). Chakrabarty et al. (2008) menjabarkan bahwa kinerja penjualan benar-benar akan tercapai dengan baik apabila kondisi *adaptive selling* dipertahankan secara kontinu dan konsisten, yang hal ini dapat terjadi apabila ada pengawasan dari *supervisor* untuk menjaga *relationship initiative* dari para *salesperson*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *ability to monitor* berpengaruh terhadap *motivation to practice adaptive selling*?
2. Apakah *ability to modify* berpengaruh terhadap *motivation to practice adaptive selling*?
3. Apakah *motivation to practice adaptive selling* berpengaruh terhadap *adaptive selling behavior*?
4. Apakah *relationship initiative* memoderasi hubungan *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*?
5. Apakah *adaptive selling behavior* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
6. Apakah *ability to monitor* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
7. Apakah *ability to modify* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?
8. Apakah *motivation to practice adaptive selling* berpengaruh terhadap *salesperson performance*?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to monitor* terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to modify* terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*.
4. Menguji dan menganalisis peran moderasi *relationship initiative* pada hubungan *motivation to practice adaptive selling* dengan *adaptive selling behavior*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *adaptive selling behavior* terhadap *salesperson performance*.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to monitor* terhadap *salesperson performance*.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *ability to modify* terhadap *salesperson performance*.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh *motivation to practice adaptive selling* terhadap *salesperson performance*.

Landasan Teori

Ability to Monitor

Bush (1994) menjelaskan lebih lanjut mengenai konsep *Ability to Monitor*, yaitu kompetensi *salesperson* untuk dengan cepat memahami latar belakang yang mendasari calon pelanggan dalam mengambil keputusan. Dengan sekilas mengamati kata-kata yang digunakan calon pelanggan, maka dapat ditangkap kesimpulan sementara faktor apa yang menjadi pertimbangan utama.

Komunikasi lisan maupun bahasa non-verbal yang nampak pada calon pelanggan tersebut sebenarnya adalah representasi dari *value*, *belief*, dan *decision making* yang ada di dalam dirinya. Keragaman (*diversity*) muncul dari kombinasi ketiga faktor tersebut, dan inilah yang perlu dipahami tiap *salesperson*. Faktor nilai (*value*) seseorang dapat dilihat dari apa yang paling berarti bagi dirinya. Faktor keyakinan (*belief*) dinilai dari alasan kenapa nilai tersebut penting baginya. Sedangkan pengambilan keputusan (*decision making*) dilihat dari apakah orang itu mengambil keputusan sendiri atau harus meminta pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan.

Penelitian ini menggunakan variabel *Ability to Monitor* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Giacobbe, *et al.* (2006) untuk memahami *value*, *belief*, dan *decision making* seorang calon pelanggan. Berikut adalah indikator yang digunakan:

Perspective Taking

Adalah kemampuan untuk mengidentifikasi bagaimana suatu produk dilihat dari sudut pandang pelanggan.

Empathic Concern

Sikap empati dapat dinilai dari kemampuan seorang *salesperson* yang mengenal sejak dini apa saja masalah yang sekiranya muncul sebelum calon pelanggan mengambil keputusan, dan memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah itu.

3. *Verbal Cue Perception*

Adalah kemampuan untuk memahami dengan baik bahasa verbal yang disampaikan calon pelanggan.

4. *Non-verbal Cue Perception*

Cara termudah adalah dengan melihat bola mata, mimik wajah, *gesture*.

Ability to Modify

Motivasi untuk menyesuaikan diri dapat dilihat dari kesediaan *salesperson* untuk menangani tiap calon pelanggan dengan pendekatan yang berbeda, artinya sudah ada beberapa strategi pendekatan yang disiapkan, jadi tidak hanya mengandalkan satu jenis strategi saja tetapi harus mempunyai *plan B*. Definisi *ability to modify* menurut Giacobbe, *et al.* (2006) adalah kemampuan seorang *salesperson* untuk menyesuaikan personalitas diri dan strategi presentasi agar calon pelanggan dapat menerima kehadiran dirinya tanpa penolakan dini. Oleh sebab itu, *ability to modify* dijadikan penulis sebagai variabel bebas kedua yang mempengaruhi *intention to practice*.

Variabel *ability to modify* yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006), yaitu:

1. *Modify Self Personality*

Adalah kemampuan seorang *salesperson* untuk dengan cepat mengubah atau menyesuaikan personalitas dirinya.

2. *Modify Actions*

Adalah kemampuan seorang *salesperson* untuk dengan cepat mengubah strategi atau cara presentasinya tanpa diketahui perubahannya oleh calon pelanggan yang dihadapinya.

Motivation to Practice Adaptive Selling

Motivasi seorang *salesperson* untuk melakukan *adaptive selling* sangat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimilikinya. Motivasi secara umum didefinisikan sebagai keadaan psikologis internal yang menstimulus seseorang untuk melakukan suatu perilaku tertentu dan menjadi dasar seseorang memilih sesuatu secara sadar dari beberapa alternatif yang ada (Jaramillo, *et al.*, 2007).

Giacobbe, *et al.* (2006) menyatakan bahwa motivasi adalah anteseden atau dasar sebelum seorang *salesperson* melakukan suatu tindakan yang diyakininya membawa perubahan lebih baik. Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).

Variabel *motivation to practice adaptive selling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007). Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing indikator:

1. *Intrinsic Motivation*

Adalah derajat keadaan psikologis seorang *salesperson* untuk melakukan *adaptive selling* yang sangat dipengaruhi oleh faktor internal.

2. *Extrinsic Motivation*

Adalah derajat keadaan psikologis seorang *salesperson* untuk melakukan *adaptive selling* yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Adaptive Selling Behavior (ASB)

Perilaku untuk mau memahami dan beradaptasi dengan calon pelanggan, yakni menyesuaikan penjualan dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan, merupakan langkah awal untuk membangun *rapport* yang baik (Roman and Lacobbuci, 2010). *Adaptive selling behavior* (ASB) merupakan perilaku yang dilakukan *salesperson* untuk memberikan konten dan jumlah informasi yang beragam, tergantung pada calon pelanggan yang dihadapinya.

Variabel *adaptive selling behavior* yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006). Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing indikator:

1. *Existing Customer's Rating*

Adalah penilaian yang diberikan oleh pelanggan lama terhadap *salesperson* yang bersangkutan, khususnya terkait dengan praktek *selling* yang dilakukan di lapangan, apakah telah melakukan *adaptive selling behavior* dengan baik atau belum. Pelanggan tersebut diminta untuk memberikan penilaian secara objektif ke *salesperson* yang bersangkutan.

2. *Salesperson Self Report*

Adalah penilaian *salesperson* terhadap dirinya sendiri, apakah selama ini melakukan *adaptive selling behavior* dengan baik atau belum terhadap pelanggan yang ditemuinya. *Salesperson* tersebut diminta untuk menilai dirinya sendiri secara objektif.

Relationship Initiative

Inisiatif berbeda dengan motivasi. Apabila motivasi lebih kepada keadaan psikologis internal seseorang yang sifatnya lebih permanen, maka inisiatif lebih kepada daya dorong (*driver*) yang bisa diciptakan dan sifatnya lebih temporer (Jaramillo, *et al.*, 2007). Seorang *salesperson* yang punya motivasi tinggi untuk melakukan *adaptive selling behavior*, namun jika tidak diimbangi dengan inisiatif yang kuat, maka hasilnya tidak semaksimal *salesperson* lain yang punya motivasi dan inisiatif yang tinggi sekaligus.

Relationship initiative memiliki definisi yang cukup luas, namun pada penelitian ini hanya dibahas inisiatif yang terkait hubungan *buyer-seller* saja. Inisiatif muncul tidak dengan sendirinya, inisiatif merupakan sesuatu yang disengaja dan dalam keadaan sadar melakukannya (*intentionally and consciously*).

Variabel *relationship initiative* yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007). Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing indikator:

1. *Knowledge Initiative*

Adalah derajat dimana *salesperson* mempelajari segala informasi terkait latar belakang calon pelanggan yang hendak ditemuinya.

2. *Appeal Initiative*

Adalah derajat dimana *salesperson* menyiapkan diri dengan baik secara fisik.

Kinerja Salesperson

Variabel *salesperson performance* yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dikembangkan oleh Chakrabarty, *et al.* (2004). Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing indikator:

1. *Sales Volume*
Adalah jumlah penjualan yang dilakukan oleh *salesperson* pada kurun waktu tertentu, bisa dalam ukuran jumlah unit produknya atau jumlah nominal yang diterima. Informasi penjualan yang dilakukan *salesperson* diisi secara objektif, dengan cara melihat laporan bagian administrasi.
2. *Customer account*
Adalah jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh *salesperson* untuk kurun waktu tertentu. Penambahan jumlah pelanggan mengindikasikan *salesperson* tersebut berupaya mengembangkan terus network yang telah dimiliki sehingga lebih luas dari sebelumnya.
3. *Sales Target*
Adalah persentase pencapaian penjualan pada kurun waktu tertentu dibanding dengan target yang ditentukan. Pencapaian penjualan ini mengindikasikan kemampuan dan pemahaman *salesperson* dalam menjalankan tugas kesehariannya.

Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *adaptive selling* telah banyak dilakukan, khususnya yang konsekuensinya berdampak pada *sales performance*. Sharma (2001) lebih mengamati peran *customer decision making* dan *adaptive selling* terhadap *sales performance*. Roman and Labocci (2010) mencoba menganalisis responden secara diadik, yaitu gabungan data antara *salesperson* dan pelanggannya. Park and Holloway (2003) dan Park and Deitz (2006) mengaitkan *adaptive selling* dengan *job satisfaction* seorang *salesperson*. Chakrabarty, *et al.* (2008) lebih mengamati peran *sales supervisor* untuk menerapkan *adaptive selling* di dalam divisinya.

Dari semua penelitian terkait *adaptive selling*, penelitian ini lebih banyak mengacu *framework* yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006) yang menggunakan tiga variabel bebas sebagai anteseden dari *intention to practice adaptive selling*. Tidak digunakannya variabel bebas yang ketiga, yakni *experience*, karena tidak semua *salesperson* harus punya pengalaman yang cukup dulu baru bisa berjualan. Sedangkan kedua variabel bebas lainnya, yakni *ability to monitor* dan *ability to modify*, serta variabel *intervening*, yakni *adaptive selling behavior (ASB)*, dan variabel dependen, yakni *sales performance*, semuanya digunakan dalam penelitian ini, hanya saja ada pengembangan hipotesis dan penambahan variabel yang baru.

Jaramillo, *et al.* (2007) lebih lanjut meneliti bahwa seharusnya ada variabel lain yang memoderasi motivasi dan intensi *salesperson* dalam menjual produk, sehingga mampu memperkuat *adaptive selling behavior*. Ditemukan bahwa faktor inisiatif *salesperson* untuk menjalin hubungan baik dengan calon pelanggannya (*relationship initiative*) merupakan sesuatu yang vital. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini digunakan variabel *relationship initiative* sebagai variabel moderasi.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara *Ability to Monitor* dengan *Motivation to Practice Adaptive Selling* (Giacobbe, et al., 2006)

Seorang *salesperson* yang merasa punya kemampuan lebih untuk membaca perilaku calon pelanggannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mempraktekkan *adaptive selling* terhadap calon pelanggannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Giacobbe, et al. (2006) yang ditemukan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan. Motivasi untuk melakukan *adaptive selling* tercipta jika kemampuan untuk melakukan *profiling customer* dimiliki, seperti mampu membaca sifat dan karakter calon pelanggan, latar belakang pendidikan dan pekerjaan, kesukaan dan lainnya.

Hubungan antara *Ability to Modify* dengan *Motivation to Practice Adaptive Selling* (Giacobbe, et al., 2006)

Seorang *salesperson* yang merasa punya kemampuan lebih untuk beradaptasi dengan calon pelanggannya akan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mempraktekkan *adaptive selling* terhadap calon pelanggannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Giacobbe, et al. (2006) yang ditemukan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan. Motivasi untuk melakukan *adaptive selling* tercipta jika kemampuan untuk beradaptasi dengan calon pelanggan dimiliki, seperti kemampuan untuk *mirroring* atau menyamai gaya bicara dan cara berpikir calon pelanggan.

Hubungan antara *Motivation to Practice Adaptive Selling* dengan *Adaptive Selling Behavior* (Giacobbe, et al., 2006)

Seorang *salesperson* yang sudah punya motivasi untuk mempraktekkan *adaptive selling* tentu punya kemungkinan lebih besar untuk benar-benar berperilaku *adaptive selling* saat bertemu calon pelanggannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Giacobbe, et al. (2006) yang ditemukan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan. Perilaku *adaptive selling* akan tercipta jika motivasi untuk melakukannya sudah dimiliki.

Hubungan antara *Motivation to Practice Adaptive Selling* dengan *Adaptive Selling Behavior* yang dimoderasi oleh *Relationship Initiative* (Jaramillo, et al., 2007)

Seorang *salesperson* yang berinisiatif kuat untuk membangun hubungan dengan calon pelanggan, akan lebih mudah mempraktekkan *adaptive selling* terhadap calon pelanggannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Jaramillo, et al. (2007) yang ditemukan bahwa *relationship initiative* memperkuat motivasi *salesperson* untuk mampu melakukan *adaptive selling* saat bertemu calon pelanggannya.

Hubungan antara *Adaptive Selling Behavior* dengan *Salesperson Performance* (Chakrabarty, et al., 2004)

Seorang *salesperson* yang melakukan *adaptive selling* ternyata mampu mencapai kinerja penjualan yang lebih baik dibanding *salesperson* yang tidak melakukannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Chakrabarty, *et al.* (2004) yang ditemukan bahwa terjadi hubungan positif dan signifikan. Kinerja tenaga penjualan ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan perilaku *adaptive selling* yang dilakukan *salesperson* tersebut.

Hubungan antara *Ability to Monitor* dengan *Salesperson Performance* (penulis)

Sampai sejauh ini, masih belum ada penelitian terdahulu yang menganalisis secara khusus akan rumusan hipotesis keenam, yang hal ini akan menjadi kebaruan penelitian yang dilakukan penulis. Menurut rasionalisasi yang dilakukan penulis bahwa kemampuan seorang *salesperson* akan dengan sendirinya nampak saat dan dimanapun berada. Kinerja penjualan tidak diukur hanya berdasarkan angka atau prestasi yang dicapai, melainkan juga pertumbuhan karakter dan kapabilitas *salesperson* itu sendiri, khususnya kemampuan untuk membaca calon pelanggannya, semakin pandai *salesperson* membaca perilaku calon pelanggannya, maka semakin tinggi kinerja yang akan diciptakannya.

Hubungan antara *Ability to Modify* dengan *Salesperson Performance* (penulis)

Sampai sejauh ini, masih belum ada penelitian terdahulu yang menganalisis secara khusus akan rumusan hipotesis ketujuh, yang hal ini akan menjadi kebaruan penelitian yang dilakukan penulis. Menurut rasionalisasi yang dilakukan penulis bahwa kemampuan seorang *salesperson* akan dengan sendirinya nampak saat dan dimanapun berada. Kinerja penjualan tidak diukur hanya berdasarkan angka atau prestasi yang dicapai, melainkan juga pertumbuhan karakter dan kapabilitas *salesperson* itu sendiri, khususnya kemampuan untuk beradaptasi dengan calon pelanggannya, semakin pandai *salesperson* beradaptasi dengan calon pelanggannya, maka semakin tinggi kinerja yang akan diciptakannya.

Hubungan antara *Motivation to Practice Adaptive Selling* dengan *Salesperson Performance* (penulis)

Sampai sejauh ini, masih belum ada penelitian terdahulu yang menganalisis secara khusus akan rumusan hipotesis kedelapan, yang hal ini akan menjadi kebaruan penelitian yang dilakukan penulis. Menurut rasionalisasi yang dilakukan penulis bahwa motivasi seorang *salesperson* akan dengan sendirinya nampak saat dan dimanapun berada. Kinerja penjualan tidak diukur hanya berdasarkan angka atau prestasi yang dicapai, melainkan juga motivasi dan gairah *salesperson* itu sendiri, khususnya motivasi untuk mempraktekkan *adaptive selling* dengan calon pelanggannya, semakin kuat motivasi *salesperson*, maka semakin tinggi kinerja yang akan diciptakannya.

Kerangka Konseptual

Adapun variabel-variabel yang diamati dalam penelitian ini meliputi: *Ability to Monitor*, *Ability to Modify*, *Motivation to Practice Adaptive Selling*, *Relationship Initiative*, *Adaptive Selling Behavior*, dan *Salespeople Performance*.

Ability to monitor merupakan variabel eksogen pertama atau *independent variable* (X_1) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006). Terdiri atas: (1) *perspective taking*; (2) *empathic concern*; (3) *verbal cue perception*; dan (4) *non-verbal cue perception*.

Ability to modify merupakan variabel eksogen kedua atau *independent variable* (X_2) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006) terdiri atas: (1) *modify self personality*; (2) *modify actions/strategy*.

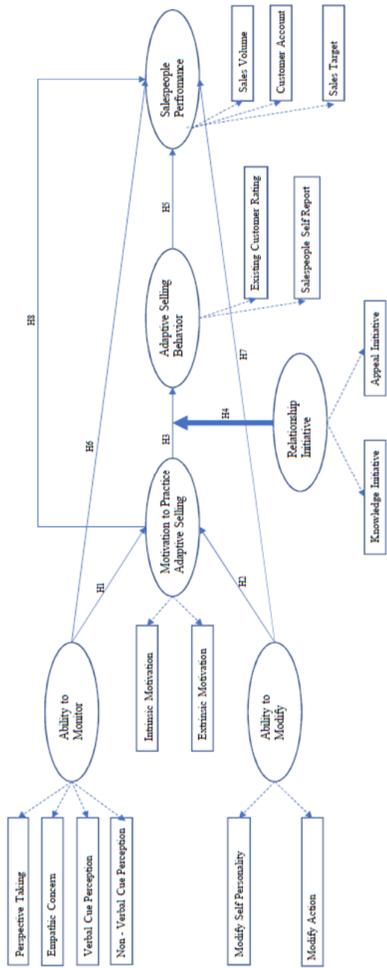
Motivation to practice adaptive selling merupakan variabel *intervening* pertama atau *intervening variable* (Y_1) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007) terdiri atas: (1) *Intrinsic Motivation*; (2) *Extrinsic Motivation*.

Adaptive Selling Behavior merupakan variabel *intervening* kedua atau *intervening variable* (Y_2) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006) terdiri atas: (1) *Existing Customer's Rating*; (2) *Salespeople Self Report*.

Relationship Initiative merupakan variabel eksogen ketiga atau *moderating variable* (Z) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007), terdiri atas: (1) *Knowledge Initiative*; (2) *Appeal Initiative*.

Salespeople Performance merupakan variabel dependen atau *dependent variable* (Y_3) diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Chakrabarty, *et al.* (2004), terdiri atas: (1) *Sales Volume*; (2) *Customer Account*; (3) *Sales Growth*.

Berikut adalah gambar kerangka konseptual penelitian.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasar kajian pustaka, telaah teori dan kerangka konseptual tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Ability to monitor* berpengaruh signifikan terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
2. *Ability to modify* berpengaruh signifikan terhadap *motivation to practice adaptive selling*.
3. *Motivation to practice adaptive selling* berpengaruh signifikan terhadap *adaptive selling behavior*.
4. *Relationship initiative* memperkuat hubungan antara *motivation to practice adaptive selling* terhadap *adaptive selling behavior*.
5. *Adaptive selling behavior* berpengaruh signifikan terhadap *salespeople performance*.
6. *Ability to monitor* berpengaruh signifikan terhadap *salespeople performance*.
7. *Ability to modify* berpengaruh signifikan terhadap *salespeople performance*.
8. *Motivation to practice adaptive selling* berpengaruh signifikan terhadap *salespeople performance*.

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga diperlukan beberapa hipotesis yang dibentuk dari landasan teori yang kuat. Pada akhirnya hipotesis itu menunjukkan tingkat signifikansi apabila dianalisis dengan alat statistik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel bebas, variabel antara dan variabel tergantung secara simultan dalam sebuah model.

Penelitian ini termasuk penelitian survei, sehingga data primer dikumpulkan dengan cara membagikan kuisioner kepada responden yang telah ditetapkan kemudian data tersebut diolah dengan alat statistik di laboratorium penelitian. Unit analisis mengacu pada tingkat agregasi data yang akan dikumpulkan untuk penelitian. Penelitian ini menggunakan unit analisis individu *salespeople* dan pelanggannya. *Time Horizon* penelitian ini adalah *Cross-Sectional Study* artinya data dikumpulkan dalam satu kali waktu saja, mungkin dalam periode hari, minggu, atau bulan bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2010: 164).

Berdasarkan klasifikasi tersebut, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian survei (*survey research*). Penelitian survei dalam penelitian ini digunakan untuk maksud penjelasan (*explanatory*) atau konfirmatori (*confirmatory*), yakni untuk menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel.

Populasi penelitian ini adalah seluruh *salespeople* perusahaan B2B di Surabaya. Sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel terdiri atas beberapa anggota bagian terpilih dari populasi. Penelitian ini menggunakan metode *Purposive Random Sampling*, atau sampel penelitian dipilih secara random namun sebelumnya sampel tersebut harus memenuhi kriteria yaitu mereka adalah

salespeople yang minimal telah melakukan *closing* sebanyak 3 kali selama masa kariernya di perusahaan B2B tersebut. Tempat penelitian adalah di Surabaya, sedangkan waktu penelitian adalah selama bulan September - Desember 2014. Responden penelitian adalah para *salespeople* beberapa perusahaan *B2B Special Chemical Industry for Manufacturing* di Surabaya dan perusahaan (*decision maker*) yang mengambil produk tersebut. Responden penelitian bersifat diadik antara *salespeople* dan *decision maker* di perusahaan, rasio yang diharapkan adalah 1:3 dimana 1 orang *salespeople* dipasangkan secara diadik dengan 3 *decision maker* di perusahaan.

Jumlah sampel untuk penelitian dengan metode SEM adalah antara 100-200 unit dan ditentukan dengan mempertimbangkan jumlah indikator dikalikan dengan angka tertentu, dalam hal ini adalah Sembilan (9). Sehingga sampel yang dibutuhkan adalah sebanyak 135 unit, karena dalam penelitian ini terdapat lima belas (15) indikator. Karena penelitian ini diadik dan menggunakan rasio 1 *salespeople* dipasangkan dengan 3 orang pelanggannya maka, terdapat 135 *salespeople* dan 405 responden pelanggan industri yang menggunakan bahan kimia.

Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian dalam studi ini akan dijelaskan secara runut dari klasifikasi hingga definisi operasional untuk masing-masing variabel yang digunakan.

Variabel Penelitian

Variabel di dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. *Ability to Monitor* sebagai variabel eksogen pertama (X_1)
2. *Ability to Modify* sebagai variabel eksogen kedua (X_2)
3. *Relationship Initiative* sebagai variabel eksogen ketiga (Z)
4. *Motivation to practice adaptive selling behavior* sebagai variabel endogen pertama (Y_1).
5. *Adaptive selling behavior* sebagai variabel endogen kedua (Y_2).
6. *Salespeople performance* sebagai variabel endogen ketiga (Y_3).

Definisi Operasional

Berdasarkan klasifikasi variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, maka berikut ini dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu:

***Ability to Monitor* [X_1]**

Didefinisikan sebagai kemampuan seorang *salespeople* untuk memahami *value*, *belief*, dan *decision making* seorang calon pelanggan. Variabel *Ability to Monitor* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006).

a. *Perspective Taking* [$X_{1.1}$]

Adalah kemampuan untuk mengidentifikasi bagaimana suatu produk dilihat dari sudut pandang pelanggan. Terdiri atas beberapa item

pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Gejala penolakan sejak dini; 2) Pemahaman pelanggan atas produk yang dijelaskan.

b. ***Empathic Concern*** [X_{1.2}]

Adalah kemampuan untuk memposisikan calon pelanggan seperti seorang teman. Juga kemampuan untuk memberikan perhatian secara personal agar calon pelanggan mendapat keuntungan yang maksimal. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Mendengarkan kebutuhan pelanggan sebelum menjelaskan produk; 2) Mencari solusi namun tidak hanya melulu pada *benefit* produk saja.

c. ***Verbal Cue Perception*** [X_{1.3}]

Adalah kemampuan untuk memahami dengan baik bahasa verbal yang disampaikan calon pelanggan. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) mampu menebak ke mana arah pembicaraan yang sedang disampaikan pelanggan; 2) pelanggan mengatakan bahwa berbicara dengannya lebih nyaman dibanding dengan *salespeople* lainnya.

d. ***Non-verbal Cue Perception*** [X_{1.4}]

Adalah kemampuan untuk mendeteksi sejak dini apakah calon pelanggan mengerti apa yang telah disampaikan atau belum memahami sepenuhnya informasi. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) gestur tubuh seperti mimik wajah, bola mata; 2) perubahan intonasi nada suara pelanggan.

Ability to Modify [X₂]

Didefinisikan kemampuan untuk melakukan adaptasi dengan calon pelanggan pada situasi yang dihadapi *salespeople* saat itu. Variabel *ability to modify* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006).

a. ***Modify Self Personality*** [X_{2.1}]

Adalah kemampuan seorang *salespeople* untuk dengan cepat mengubah personalitas dirinya, sesuai dengan personalitas calon pelanggan yang dihadapinya. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) penyesuaian agresifitas sesuai karakter pelanggan; 2) penyesuaian personalitas sesuai karakter pelanggan.

b. ***Modify actions*** [X_{2.2}]

Adalah kemampuan seorang *salespeople* untuk dengan cepat dan halus mengubah cara presentasinya tanpa diketahui perubahannya oleh calon pelanggan yang dihadapinya. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) arah pembicaraan berubah; 2) *selling tools* yang digunakan berubah.

Motivation to practice adaptive selling [Y₁]

Motivasi seorang *salespeople* untuk melakukan praktek *adaptive selling* lebih didasari akan keyakinan bahwa *adaptive selling* akan membawa hasil yang lebih baik ke depannya jika dibandingkan dengan praktek *selling* lainnya. Variabel *motivation to practice adaptive selling behavior* diukur

dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007).

a. *Intrinsic Motivation* [Y_{1.1}]

Adalah derajat keadaan psikologis seorang *salespeople* untuk melakukan *adaptive selling* yang sangat dipengaruhi oleh faktor internal. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Menjual bukan untuk kebutuhan sesaat; 2) menjual merupakan hal yang menyenangkan.

b. *Extrinsic Motivation* [Y_{1.2}]

Adalah derajat keadaan psikologis seorang *salespeople* untuk melakukan *adaptive selling* yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Menjual untuk mendapat *income* segera; 2) Menjual merupakan pekerjaan yang memang harus dilakukan.

***Adaptive selling behavior* [Y₂]**

Didefinisikan sebagai perwujudan dari motivasi tinggi seorang *salespeople* untuk mendapatkan *closing*, sehingga dengan cara apapun dan menunggu selama apapun, tetap akan dilakukan. Variabel *adaptive selling behavior* diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Giacobbe, *et al.* (2006).

a. *Existing customer's rating* [Y_{2.1}]

Adalah penilaian yang diberikan oleh pelanggan lama terhadap *salespeople* yang bersangkutan, khususnya terkait dengan praktek *selling* yang dilakukan di lapangan, apakah telah melakukan *adaptive selling behavior* dengan baik atau belum. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Mampu menyesuaikan setiap kebutuhan; 2) Mampu memahami isi pikiran sebelum selesai mengutarakan.

b. *Salespeople self report* [Y_{2.2}]

Adalah penilaian *salespeople* terhadap dirinya sendiri, apakah selama ini melakukan *adaptive selling behavior* dengan baik atau belum terhadap pelanggan yang ditemuinya. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) konsistensi untuk menunggu waktu *closing* lebih lama; 2) intensitas pemahaman yang lebih baik akan seorang pelanggan.

***Relationship Initiative* [Z]**

Didefinisikan sebagai inisiatif untuk membangun hubungan dimulai dari seorang *salespeople* yang berupaya mencari *database* calon pelanggan yang sesuai dengan target pasarnya, kemudian berupaya untuk melakukan kontak dan membuat *appointment*. *Relationship initiative* diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Jaramillo, *et al.* (2007), yaitu:

a. *Knowledge initiative* [Z₁]

Adalah derajat dimana *salespeople* mempelajari segala informasi terkait latar belakang calon pelanggan yang hendak ditemuinya. Terdiri

atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) daya beli pelanggan; 2) kegemaran pelanggan; 3) latar pekerjaan pelanggan.

b. *Appeal Initiative* [Z₂]

Adalah derajat dimana *salespeople* menyiapkan diri dengan baik untuk *grooming*, pakaian yang hendak digunakan, wewangian untuk memberi kesan positif bagi calon pelanggan yang ditemuinya sehingga pertemuan pertama dapat diingat. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) berpenampilan yang pantas bagi pelanggan; 2) menyiapkan sesuatu yang unik bagi pelanggan.

***Salespeople Performance* [Y₃]**

Kinerja tenaga penjualan (*salespeople performance*) merupakan suatu tingkat dimana *salespeople* dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. *Salespeople performance* diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Chakrabarty, *et al.* (2004), yaitu:

a. *Sales Volume* [Y_{3.1}]

Adalah jumlah penjualan yang dilakukan oleh *salespeople* pada kurun waktu tertentu, bisa dalam ukuran jumlah unit produknya atau jumlah nominal yang diterima. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) Frekuensi *closing transaction* selama setahun terakhir; 2) total nominal *closing transaction* selama setahun terakhir.

b. *Customer Account* [Y_{3.2}]

Adalah jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh *salespeople* untuk kurun waktu tertentu. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) jumlah *closing name* (individual) selama setahun terakhir; 2) jumlah *closing name* (institusional) selama setahun terakhir.

c. *Sales Growth* [Y_{3.3}]

Adalah pertumbuhan penjualan pada kurun waktu tertentu dibanding dengan kurun waktu sebelumnya. Terdiri atas beberapa item pertanyaan, di antaranya adalah: 1) pertumbuhan frekuensi *closing transaction* setahun terakhir dibanding setahun sebelumnya (*year on year*); 2) pertumbuhan jumlah nominal transaksi setahun terakhir dibanding setahun sebelumnya (*year on year*).

Instrumen Penelitian

Semua indikator yang membentuk variabel laten dalam penelitian ini menggunakan skala interval yakni indikator yang menyatakan sesuatu bersifat abstrak. Seluruh variabel di dalam studi ini diukur dengan menggunakan skala Likert atau *summated ratings method* dan hasil pengukurannya adalah berupa data dengan skala interval.

Prosedur Pengumpulan Data

Akan dipilih beberapa *salespeople* dari perusahaan B2B Special Chemical Industry for Manufacturing di Surabaya. Setelah itu akan dilakukan proses perijinan pengambilan data ke decision maker di perusahaan yang mengambil produk tersebut. Selanjutnya akan dilakukan mapping manakah pasangan diadik antara

salespeople dan decision maker yang bisa dijadikan responden penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner.

Teknik Analisis Data

Instrumen pengolahan data menggunakan metode *Simultaneous Equation Modelling (SEM)* yang dijalankan oleh program Amos. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *construct validity*. Penelitian ini menggunakan teknik multivariat *SEM*. Dengan menggunakan *SEM* memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah *salespeople* yang bekerja di perusahaan distribusi bahan kimia untuk industri yang berada di Surabaya dan tiga pelanggannya. Penelitian ini menargetkan 135 data diadik, berarti akan terdapat 135 *salespeople* sebagai responden dan 405 pelanggannya. Untuk itu disebarakan kuesioner sebanyak 150 set kepada 150 *salespeople*. Dari 150 set kuesioner hanya 138 yang dinyatakan valid atau memenuhi persyaratan, sisanya sebanyak 12 set kuesioner tidak dapat digunakan hasilnya dikarenakan kuesioner tidak terisi lengkap. Jumlah responden yang berkontribusi dalam penelitian ini adalah sebanyak 138 *salespeople* dengan tiga pelanggannya.

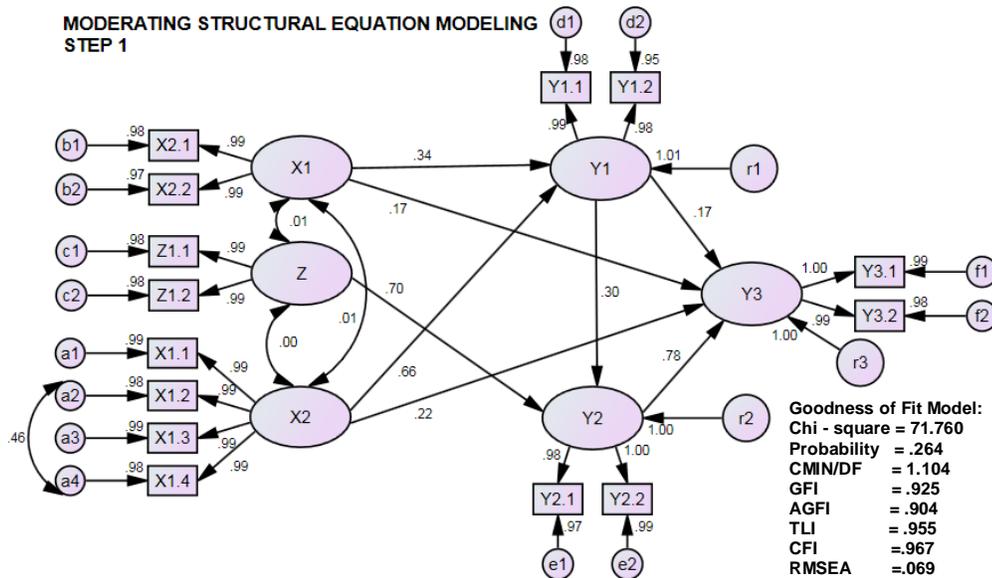
Para responden (*salespeople*) terdiri dari 80% pria dan 20% wanita. Dari segi usia, didominasi rentang usia 30-40 tahun sebanyak 46%. Mereka secara umum mempunyai pengalaman lebih dari 5 tahun. Mereka termasuk dalam kategori (*assistant*) *manager*. Kemudian 39% berada di usia dibawah 30 tahun, pada kategori ini para *salespeople* masih berada pada level *junior sales* atau *entry level*. Tiga persen (3%) berusia diatas 50 tahun. Kategori terakhir adalah sebanyak 12 persen (12%) berusia antara 40-50 tahun

Dari segi pendidikan, 95% dari para responden *salespeople* mempunyai tingkat pendidikan Strata 1 (S1), hanya 2 responden *salespeople* (1%) yang mempunyai jenjang pendidikan Strata 2 dan terdapat 5 responden *salespeople* (4%) yang berlatar belakang pendidikan Diploma 3.

Dari sisi pengalaman kerja, 38% didominasi oleh *entry level*, yaitu mereka yang mempunyai pengalaman kerja tidak lebih dari 3 tahun. Berikutnya mereka mempunyai pengalaman kerja antara 3-5 tahun dan 5-10 tahun sebanyak 23% dan 22%. Terdapat 5% yang mempunyai pengalaman lebih dari 15 tahun dan 12% yang mempunyai pengalaman antara 10-15 tahun.

Pengaruh X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator (Step 1)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasil valid dan reliabel, data multivariat normal, tidak terjadi singularitas dan tidak ada outlier, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis dengan bentuk path diagram tersaji sebagai berikut:



Gambar 4.7:
Pengaruh X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator (Step 1)

Hasil pengujian model lengkap di atas dengan program AMOS secara lengkap dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.52
Hasil Pengujian Model X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator

Kriteria	Nilai Cut – Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi – Square	Diharapkan kecil	71.760	χ^2 dengan df = 65 Adalah 84.821 Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0.264	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.069	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.925	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.904	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.104	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0.955	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.967	Baik

Sumber: Lampiran 5 diolah

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak / tidaknya suatu model ternyata menyatakan Baik dan cukup baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Dari model yang sesuai, dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Y1 = 0.34 X1 + 0.66 X2$$

$$Y2 = 0.70 Z + 0.30 Y1$$

$$Y3 = 0.17 X1 + 0.22 X2 + 0.17 Y1 + 0.78 Y2$$

dimana:

X1 = *Ability to Monitor*

X2 = *Ability to Modify*

Y1 = *Motivation to practice adaptive selling*

Y2 = *Adaptive selling behavior*

Y3 = *Sales-people Performance*

Z = *Relationship Initiative*

Pengujian koefisien jalur pada Gambar 4.7 dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4.53
Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
X1 → Y1	.340	5.389	.000	Signifikan
X2 → Y1	.665	10.414	.000	Signifikan
Y1 → Y2	.298	5.139	.000	Signifikan
Z → Y2	.702	11.918	.000	Signifikan
X1 → Y3	.172	2.867	.004	Signifikan
Y2 → Y3	.776	5.032	.000	Signifikan
Y1 → Y3	.168	2.304	.021	Signifikan
X2 → Y3	.220	2.283	.022	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 diolah

Berdasarkan Tabel 4.53 interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

- X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.340 dengan nilai C.R. sebesar 5.389 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X1 berpengaruh secara langsung pada Y1 sebesar 0.340, yang berarti setiap ada kenaikan X1 maka akan menaikkan Y1 sebesar 0.340.
- X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.665 dengan nilai C.R. sebesar 10.414 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X2 berpengaruh secara langsung pada Y1 sebesar 0.665, yang berarti setiap ada kenaikan X2 maka akan menaikkan Y1 sebesar 0.665.

- Y1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.298 dengan nilai C.R. sebesar 5.139 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Y1 berpengaruh secara langsung pada Y2 sebesar 0.298, yang berarti setiap ada kenaikan Y1 maka akan menaikkan Y2 sebesar 0.298.
- Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.702 dengan nilai C.R. sebesar 11.918 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Z berpengaruh secara langsung pada Y2 sebesar 0.702, yang berarti setiap ada kenaikan Z maka akan menaikkan Y2 sebesar 0.702.
- X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.172 dengan nilai C.R. sebesar 2.867 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X1 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.172, yang berarti setiap ada kenaikan X1 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.172.
- X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.22 dengan nilai C.R. sebesar 2.283 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X2 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.22, yang berarti setiap ada kenaikan X2 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.22.
- Y1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.168 dengan nilai C.R. sebesar 2.304 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Y1 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.168, yang berarti setiap ada kenaikan Y1 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.168.
- Y2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.776 dengan nilai C.R. sebesar 5.032 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.776. Dengan demikian Y2 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.776, yang berarti setiap ada kenaikan Y2 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.776.

Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Tabel 4.54:

Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung			Variabel		
			Intervening		Endogen
			Y1	Y2	Y3
Variabel	Eksogen	X1	0.340		0.172
		X2	0.665		0.220
	Moderator	Z		0.702	
	Intevening	Y1		0.298	0.168
		Y2			0.776

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Y2 memberikan efek langsung terbesar terhadap Y3, dan selanjutnya Z terhadap Y2, X2 terhadap Y1.

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Tabel 4.55:

Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung			Variabel		
			Intervening		Endogen
			Y1	Y2	Y3
Variabel	Eksogen	X1		0.101	0.021
		X2		0.198	0.042
	Moderator	Z			0.545
	Intevening	Y1			0.231
		Y2			

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Y2 memberikan efek tidak langsung terbesar pada Z terhadap Y3.

Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Tabel 4.56

Pengaruh Total Variabel Penelitian

Pengaruh Total			Variabel		
			Intervening		Endogen
			Y1	Y2	Y3
Variabel	Eksogen	X1	0.340	0.101	0.194
		X2	0.665	0.198	0.262
	Moderator	Z		0.702	0.545
	Intevening	Y1		0.298	0.399
		Y2			0.776

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh total (*total effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Y2 memberikan efek total terbesar terhadap Y3, dan selanjutnya Z memberikan efek total terbesar terhadap Y2, dan X2 terhadap Y1.

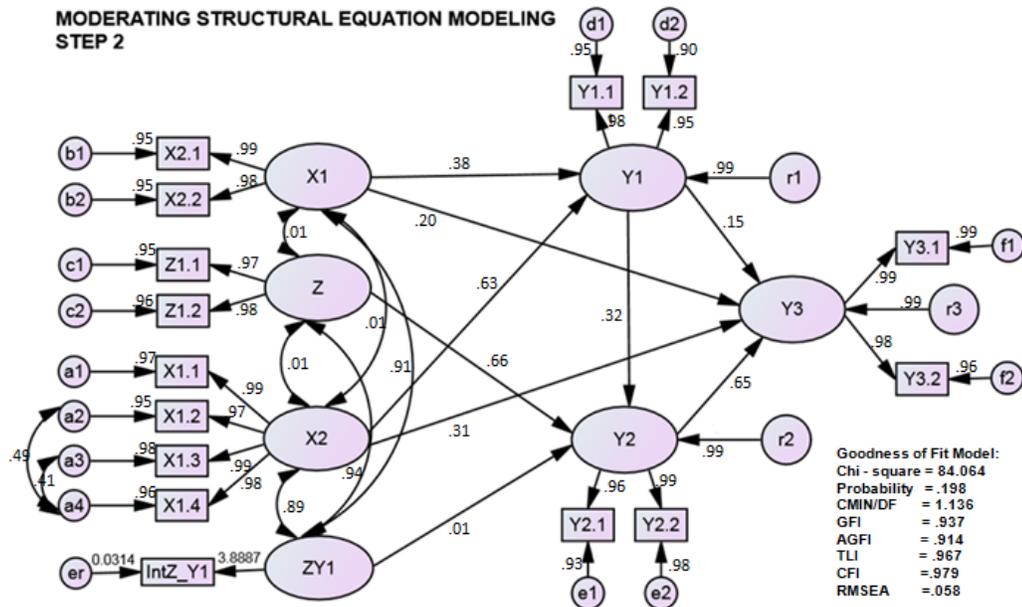
Moderasi Z pada Y1 Terhadap Y2

Tabel 4.57

Lamda Interaksi dan Variance Error Z ke Y1

Z Moderasi Y1 ke Y2	Z		Y1	
	Loading	Varians	Loading	Varians
Indikator	0.988	.007	.989	.008
	0.991	.006	.976	.015
Varians	0.324		0.04	
Lamd_Int_PMPBPK	3.8887			
Var_err_PMPBPK	0.0314			

Pengujian Efek Moderasi Pada Model SEM



Gambar 4.8:
Pengaruh X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator (Step 2)

Tabel 4.58
Hasil Pengujian Model X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator

Kriteria	Nilai Cut – Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi – Square	Diharapkan kecil	84.064	χ^2 dengan df = 74 Adalah 95.082 Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0.198	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.058	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.937	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.914	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.136	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0.967	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.979	Baik

Sumber: Lampiran 6 diolah

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak / tidaknya suatu model ternyata menyatakan Baik dan cukup baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Dari model yang sesuai, dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Y1 = 0.38 X1 + 0.63 X2$$

$$Y2 = 0.66 Z + 0.32 Y1 + 0.007 ZY1$$

$$Y3 = 0.20 X1 + 0.31 X2 + 0.15 Y1 + 0.65 Y2$$

dimana:

X1 = *Ability to Monitor*

X2 = *Ability to Modify*

Y1 = *Motivation to practice adaptive selling*

Y2 = *Adaptive selling behavior*

Y3 = *Sales-people Performance*

Z = *Relationship Initiative*

Tabel 4.59
Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model X1, X2 Terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
X1 → Y1	.382	6.016	.000	Signifikan
X2 → Y1	.628	9.687	.000	Signifikan
Y1 → Y2	.323	5.302	.000	Signifikan
Z → Y2	.655	10.611	.000	Signifikan
ZY1 → Y2	.007	5.141	.000	Signifikan
X1 → Y3	.195	3.248	.001	Signifikan
Y2 → Y3	.645	6.572	.000	Signifikan
Y1 → Y3	.148	2.421	.015	Signifikan
X2 → Y3	.308	4.944	.000	Signifikan

Sumber: Lampiran 6 diolah

Berdasarkan Tabel 4.59, interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

- X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.382 dengan nilai C.R. sebesar 6.016 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X1 berpengaruh secara langsung pada Y1 sebesar 0.382, yang berarti setiap ada kenaikan X1 maka akan menaikkan Y1 sebesar 0.382.
- X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.628 dengan nilai C.R. sebesar 9.687 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X2 berpengaruh secara langsung pada Y1 sebesar 0.628, yang berarti setiap ada kenaikan X2 maka akan menaikkan Y1 sebesar 0.628.

- Y1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.323 dengan nilai C.R. sebesar 5.302 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Y1 berpengaruh secara langsung pada Y2 sebesar 0.323, yang berarti setiap ada kenaikan Y1 maka akan menaikkan Y2 sebesar 0.323.
- Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y2 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.655 dengan nilai C.R. sebesar 10.611 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Z berpengaruh secara langsung pada Y2 sebesar 0.655, yang berarti setiap ada kenaikan Z maka akan menaikkan Y2 sebesar 0.655.
- X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.195 dengan nilai C.R. sebesar 3,248 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X1 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.195, yang berarti setiap ada kenaikan X1 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.195.
- X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.308 dengan nilai C.R. sebesar 4.944 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian X2 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.308, yang berarti setiap ada kenaikan X2 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.308.
- Y1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.148 dengan nilai C.R. sebesar 2.421 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Y1 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.148, yang berarti setiap ada kenaikan Y1 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.148.
- Y2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y3 . Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0.645 dengan nilai C.R. sebesar 6.572 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0.05. Dengan demikian Y2 berpengaruh secara langsung pada Y3 sebesar 0.645, yang berarti setiap ada kenaikan Y2 maka akan menaikkan Y3 sebesar 0.645.

Pengaruh *Ability to Monitor* terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*.

Ability to Monitor berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*. Dengan Koefisien sebesar 0.34, yang berarti setiap ada kenaikan satu satuan X1 (*Ability to Monitor*) maka akan menaikkan Y1 (*Motivation to Practice Adaptive Selling*) sebesar 0.34. Hasil uji ini menunjukkan bahwa Hipotesis Satu (H_1) dalam studi ini diterima, yaitu *Ability to Monitor* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to*

Practice Adaptive Selling di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry For Manufacturing*.

Pengaruh *Ability to Modify* terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*.

Ability to Modify berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*, dengan koefisien 0.66. Berarti setiap ada kenaikan satu satuan X2 (*Ability to Modify*) maka akan menaikkan Y1 (*Motivation to Practice Adaptive Selling*) sebesar 0.66. Hasil uji ini menunjukkan bahwa Hipotesis Dua (H₂) dalam studi ini diterima, yaitu *Ability to Modify* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry for Manufacturing*. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Giacobbe, *et al.* (2006).

Pengaruh *Motivation to Practice Adaptive Selling* terhadap *Adaptive Selling Behavior*.

Hasil penelitian ini memastikan bahwa *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Adaptive Selling Behavior*. Dengan demikian berarti Hipotesis Tiga (H₃) dalam studi ini diterima, yaitu *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Adaptive Selling Behavior* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry for Manufacturing*. Setiap kenaikan satu satuan Y1 (*Motivation to Practice Adaptive Selling*) akan berpengaruh kepada kenaikan Y2 (*Adaptive Selling Behaviour*) sebesar 0.30 satuan.

Peran moderasi *Relationship Initiative* pada hubungan *Motivation to Practice Adaptive Selling* dengan *Adaptive Selling Behavior*.

Berdasarkan hasil pengujian model pengaruh X1, X2 Terhadap Y3 melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator, dapat dipastikan bahwa variable *Relationship Initiative* berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan antara *Motivation to Practice Adaptive Selling* dan *Adaptive Selling Behavior* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry for Manufacturing* dengan koefisien 0.007, dengan demikian berarti Hipotesis Empat (H₄) dalam studi ini diterima. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Jaramillo, *et al.* (2007)

Pengaruh *Adaptive Selling Behavior* terhadap *Salespeople Performance*.

Hasil penelitian ini memastikan bahwa *Adaptive Selling Behavior* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Dengan demikian berarti Hipotesis Lima (H₅) dalam studi ini diterima, yaitu *Adaptive Selling Behaviour* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry for Manufacturing*. Setiap kenaikan satu satuan Y2 (*Adaptive Selling Behaviour*) akan berpengaruh kepada kenaikan Y3 (*Salespeople Performance*) sebesar 0.645 satuan.

Penulis menemukan bahwa variabel Y2 (*Adaptive Selling Behaviour*) memberikan pengaruh terbesar terhadap variabel Y3 (*Salespeople Performance*) pada penghitungan persamaan struktural pengaruh antar variabel untuk pengaruh langsung dan pengaruh total. Sedangkan dalam penghitungan persamaan struktural antar variabel untuk pengaruh tidak langsung, variabel Y2 (*Adaptive Selling Behaviour*) memberikan efek tidak langsung terbesar pada variabel Z (*Relationship Initiative*) terhadap variabel Y3 (*Salespeople Performance*).

Pengaruh *Ability to Monitor* terhadap *Salespeople Performance*.

Ability to Monitor berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Dengan Koefisien sebesar 0.20, yang berarti setiap ada kenaikan satu satuan variabel X1 (*Ability to Monitor*) maka akan menaikkan variabel Y3 (*Salespeople Performance*) sebesar 0.20. Hasil uji ini menunjukkan bahwa Hipotesis Enam (H₆) dalam studi ini diterima, yaitu *Ability to Monitor* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry For Manufacturing*.

Pengaruh *Ability to Modify* terhadap *Salespeople Performance*.

Ability to Modify berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Dengan Koefisien sebesar 0.31, yang berarti setiap ada kenaikan satu satuan variabel X2 (*Ability to Modify*) maka akan menaikkan variabel Y3 (*Salespeople Performance*) sebesar 0.31. Hasil uji ini menunjukkan bahwa Hipotesis Tujuh (H₇) dalam studi ini diterima, yaitu *Ability to Modify* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry For Manufacturing*.

Pengaruh *Motivation to Practice Adaptive Selling* terhadap *Salespeople Performance*.

Motivation to Practice Adaptive Selling berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Dengan Koefisien sebesar 0.15, yang berarti setiap ada kenaikan satu satuan variabel X2 (*Ability to Modify*) maka akan menaikkan variabel Y3 (*Salespeople Performance*) sebesar 0.15. Hasil uji ini menunjukkan bahwa Hipotesis Delapan (H₈) dalam studi ini diterima, yaitu *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance* di Surabaya untuk *salespeople* perusahaan *B2B Special Chemical Industry For Manufacturing*.

Temuan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen penjualan, khususnya pada pendekatan *adaptive selling* yang dilakukan *salespeople* untuk meningkatkan *sales performance*.

Berdasarkan pada pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka temuan teoritis yang dihasilkan dalam studi ini adalah sebagai berikut:

- a. *Ability to Monitor* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*.
- b. *Ability to Modify* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*.
- c. *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*.
- d. *Motivation to Practice Adaptive Selling* lebih dipengaruhi oleh *Intrinsic Motivation* dibandingkan *Extrinsic Motivation*.

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi sudut pandang manajerial perusahaan yang menjalankan konsep *B2B (business to business)* dalam hal:

- a. *Read and React*.

Strategi *Read and React* dalam sebuah tim bola basket, para pemain dituntut untuk memahami penuh semua sistem yang ditetapkan pelatih. Tetapi tidak wajib menurutinya secara utuh. Jika suatu saat lawan melakukan penyesuaian, sang pemain secara cepat harus mampu ikut menyesuaikan situasi yang berubah tersebut, tetapi masih dalam sistem yang ditentukan oleh pelatih. Intinya para pemain dalam tim yang menerapkan strategi *Read and React*, *Read* terlebih dahulu, baca reaksi lawan, lalu *React* bereaksi menyesuaikan perubahan yang dilakukan oleh pemain tim lawan. Penulis menganalogikan strategi *Read and React* ini dengan konsep *Adaptive Selling*. Seorang tenaga penjualan untuk dapat mencapai performa terbaiknya harus mempunyai kemampuan membaca (calon) pelanggannya, *Ability to Monitor*, kemudian yang lebih penting harus mampu bereaksi jika situasi tidak seperti yang telah direncanakan, *Ability to Modify*. Dengan demikian konsep *adaptive selling* ini harus dipahami dengan baik oleh setiap *salespeople* khususnya dalam industri *Business to Business*, sehingga mereka tidak terjebak didalam proses penjualan yang memaksa dan menjengkelkan, *hard selling*. Hubungan baik yang terjalin akan meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan kualitas dan tingkatan pelanggan.

- b. *Adaptive Selling Training*.

Penulis mempunyai keyakinan bahwa konsep *Adaptive Selling* ini bukan sebuah *given talent* tetapi sesuatu yang bisa dipahami, dipelajari dan dilatih. Hal ini didasari oleh temuan teori dalam penelitian ini bahwa *Adaptive Selling Behaviour* dan *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Para *salespeople* yang terlibat dalam industri *Business to Business*, sebaiknya diberikan pemahaman mengenai konsep *Adaptive Selling*, diberikan pelatihan yang mampu meningkatkan kemampuan membaca, *Read (Ability to Monitor)* dan bereaksi, *React (Ability to Modify)* dalam situasi yang tidak selamanya sesuai dengan rencana awal. Kemudian mereka diharapkan mampu melatih kemampuannya dengan cara secara sadar mempraktekkan apa yang telah dipelajari mengenai konsep *adaptive selling*, tujuan dari

semua ini adalah untuk meningkatkan motivasi para *salespeople* dalam mempraktekkan *adaptive selling*. Perilaku *adaptive selling* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi para *salespeople* dalam mempraktekkan *adaptive selling*. Harapan penulis, suatu saat akan ada sebuah silabus pelatihan *adaptive selling*.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis studi, dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut ini:

1. *Ability to Monitor* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Ability to Monitor* akan menaikkan *Motivation to Practice Adaptive Selling*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis satu (H_1) dalam studi ini diterima.
2. *Ability to Modify* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Motivation to Practice Adaptive Selling*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Ability to Modify* akan menaikkan *Motivation to Practice Adaptive Selling*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis dua (H_2) dalam studi ini diterima..
3. *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Adaptive Selling Behavior*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Motivation to Practice Adaptive Selling* akan menaikkan *Adaptive Selling Behavior*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis tiga (H_3) dalam studi ini diterima.
4. *Relationship Initiative* berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan antara *Motivation to Practice Adaptive Selling* dan *Adaptive Selling Behavior*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Relationship Initiative* akan menaikkan pengaruh *Motivation to Practice Adaptive Selling* terhadap *Adaptive Selling Behavior*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis empat (H_4) dalam studi ini diterima.
5. *Adaptive Selling Behavior* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Adaptive Selling Behavior* maka akan meningkatkan *Salespeople Performance*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis lima (H_5) dalam studi ini diterima.
6. *Ability to Monitor* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Ability to Monitor* maka akan berdampak terhadap meningkatnya *Salespeople Performance*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis enam (H_6) dalam studi ini diterima.
7. *Ability to Modify* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Hal ini berarti bahwa peningkatan pada *Ability to Modify* maka akan berdampak terhadap meningkatnya *Salespeople Performance*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis tujuh (H_7) dalam studi ini diterima.

8. *Motivation to Practice Adaptive Selling* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *Salespeople Performance*. Hal ini berarti peningkatan pada *Motivation to Practice Adaptive Selling* maka akan meningkatkan *Salespeople Performance*. Hasil uji ini menunjukkan bahwa hipotesis delapan (H_8) dalam studi ini diterima.

6.2 Saran

Melakukan adaptasi selama terjadinya interaksi atau presentasi jual beli merupakan sebuah aktivitas yang diperlukan oleh seorang tenaga penjualan dalam konteks dimana (1) untuk produk yang membutuhkan tingkat variabilitas tinggi, tidak hanya “*plug and play*”. Produk bahan kimia industri adalah sebuah contoh karena didalam penggunaannya dipengaruhi oleh dosis, waktu, temperature dan spesifikasi produk kimia yang lain yang ternyata juga sangat variabel, (2) produk yang dibutuhkan dan produk yang ditawarkan merupakan sebuah produk yang kompleks, tidak hanya terdiri dari 1 spesifikasi, (3) setiap pelanggan atau calon pelanggan yang sedang dihadapi mempunyai potensi untuk terjadinya hubungan jangka panjang yang menguntungkan bagi penjual, sehingga layak untuk diperjuangkan. *Adaptive Selling Behavior* menjadi kunci utama sebuah kinerja penjualan yang prima pada konteks tersebut diatas dibandingkan dengan situasi atau interaksi jual beli yang sifatnya tradisional yang biasa disebut “*canned/ structured selling*”.

Hasil studi menemukan bahwa pentingnya konsep *Adaptive Selling* diberikan kepada semua tenaga penjualan pada perusahaan yang bergerak dalam industri B2B (*Business to Business*). Perlu dipertimbangkan memasukkan pelatihan tentang *Adaptive Selling* di dalam program pelatihan regular yang telah ada saat ini. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah (1) menciptakan *awareness* tentang *Adaptive Selling*, (2) meningkatkan motivasi untuk melakukan *Adaptive Selling* (*Intrinsic Motivation to Practice Adaptive Selling*) dan (3) memberikan *coaching* untuk melakukan *Adaptive Selling* sampai terwujud pola dan perilaku *Adaptive Selling* (*Adaptive Selling Behavior*) dari peserta program.

Studi ini juga memberikan sebuah pemahaman bahwa (1) tidak semua orang mempunyai motivasi yang sama untuk melakukan adaptasi, *extrinsic motivation* mungkin sama tetapi yang pasti tidak akan pernah sama adalah *intrinsic motivation* setiap orang, (2) salah satu peluang terjadinya efisiensi adalah memberikan support dan keyakinan kepada tenaga penjualan yang “*less adaptive*” untuk dapat menjadi “*more adaptive*” (3) meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dari penyimak (*listening*) yang baik menjadi pemonitor (*monitoring*) yang handal, disini berarti lebih ditekankan untuk menjadi lebih reaktif terhadap situasi yang ada, sehingga bisa menjadi sebuah kebiasaan dan perilaku, (4) pelatihan *adaptive selling* adalah perlu tetapi tidak akan pernah lebih baik jika seorang tenaga penjualan berani dan banyak mempraktekkan pengetahuan yang telah didapatkan dari pelatihan yang telah diberikan, (5) pada saat proses rekrutmen bisa dilakukan test untuk menentukan level adaptif individu, (6) hal yang sangat penting lainnya adalah support dari atasan atau penyelia, banyak kasus dimana penyelia sangat terbatas dalam memberikan otoritas kepada anak buahnya untuk melakukan adaptasi. Pemberian kebebasan yang termonitor kepada para tenaga penjualan sangat disarankan bagi para penyelia atau manajer.

ABSTRACT

The Effect of Ability to Monitor, Ability to Modify to Salespeople Performance through Motivation to Practice Adaptive Selling and Adaptive Selling Behavior with Relationship Initiative as a moderating variable at Industrial Chemical Distribution Company (Business to Business/ B2B) in Surabaya (East Java).

Andri Wibowo Susilo

The research aimed to investigate and analyze the influence Adaptive Selling Behavior in Sales-people Performance, specifically in Business to Business Industry. The research also want to elaborate Relationship Initiative as Moderating Variable.

The results of this research will help a company who is in Business to Business Industry to better understand how to maximize their sales force and to be able to create an efficient and effective training program for them. Being able to understand the concept of Adaptive Selling Behavior, will lead the sales-people towards a better way of doing their selling activity. Hard selling will only hurt the company's image in front of customers, but value-based selling is believed to have a long-term relationship effect.

In Business to Business industry, sales-people can not avoid a face to face meeting with their customers. During the meeting and negotiation with customer, sometimes what is happening is totally different with what the sales-people's scenario already prepared. In this kind of situation, the sales-people must be able to monitor what is going to be happened and ready to modify their actions towards the new situation. The sales-people must be able to read and react, must be able to adapt their move.

The study is a survey research directed to explain or confirm the causal relationships of all variables which was carried out by testing several hypotheses. Ability to Monitor, Ability to Modify and Relationship Initiative are used as exogen variables, while Motivation to Practice Adaptive Selling, Adaptive Selling Behavior and Sales-people Performance are the endogen variables. The data of this research is collected from chemicals distribution companies through a questioner. The unit of analysis in this research is the dyadic relationship between sales-people (138 respondents) and their customers (414 respondents). Finally, the data is analyzed using Structural Equation Modelling Software.

The results are consistent with prior research, which indicates that questions regarding the efficacy of adaptive selling continue to exist. The contribution of this research is (1) a new strategy in selling called "Read and React" and (2) a proposal to develop an Adaptive Selling Training Program (ASTP).

Keywords: Adaptive Selling, Adaptive Selling Behavior, Sales Performance, Read and React, Business to Business Marketing, Adaptive Selling Training Program, Value-based Selling, Hard Selling, Face to Face meeting

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR	
HALAMAN SAMPUL DALAM	
LEMBAR PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iii
RINGKASAN	iv
ABSTRAK	xxxv
DAFTAR	xxvi
DAFTAR TABEL	xxx
DAFTAR GAMBAR	vli
DAFTAR LAMPIRAN	vlii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.4 Manfaat Penelitian	20
1.4.1 Manfaat Teoritis	20
1.4.2 Manfaat Praktis	20
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	22
2.1 Landasan Teori	22
2.1.1 <i>Ability to Monitor</i>	22
2.1.2 <i>Ability to Modify</i>	26
2.1.3 <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	28
2.1.4 <i>Adaptive Selling Behavior (ASB)</i>	31
2.1.5 <i>Relationship Initiative</i>	33
2.1.6 <i>Salespeople Performance</i>	36
2.2 Penelitian Terdahulu	38
2.3 Hubungan Antar Variabel	39
2.3.1 Hubungan antara <i>Ability to Monitor</i> dengan <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	39
2.3.2 Hubungan antara <i>Ability to Modify</i> dengan <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	39
2.3.3 Hubungan antara <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> dengan <i>Adaptive Selling Behavior</i>	40
2.3.4 Hubungan antara <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> dengan <i>Adaptive Selling Behavior</i> yang dimoderasi oleh <i>Relationship Initiative</i>	40
2.3.5 Hubungan antara <i>Adaptive Selling Behavior</i> dengan <i>Salespeople Performance</i>	40
2.3.6 Hubungan antara <i>Ability to Monitor</i> dengan <i>Salespeople Performance</i>	41

2.3.7	Hubungan antara <i>Ability to Modify</i> dengan <i>Salespeople Performance</i>	41
2.3.8	Hubungan antara <i>Motivation to Practice Adaptive Selling Behavior</i> dengan <i>Salespeople Performance</i>	42
BAB 3	METODE PENELITIAN	43
3.1	Kerangka Konseptual	43
3.2	Hipotesis	48
3.3	Rancangan Penelitian	49
3.4	Populasi dan Sampel	50
3.5	Klasifikasi Variabel	51
3.5.1	Variabel Penelitian	52
3.5.2	Definisi Operasional	52
	1. <i>Ability to Monitor</i> (X1)	52
	2. <i>Ability to Modify</i> (X2)	54
	3. <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> (Y1)	54
	4. <i>Adaptive Selling Behavior</i> (Y2)	55
	5. <i>Relationship Initiative</i> (Z)	56
	6. <i>Salespeople Performance</i> (Y3)	57
3.6	Instrumen Penelitian	58
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	59
3.8	Teknik Analisis Data	60
3.8.1	Asumsi dalam SEM	62
3.8.2	Prosedur Analisis SEM	63
3.8.3	Pengembangan Model Teoritis	66
3.8.4	Evaluasi <i>Goodness of Fit</i>	72
3.8.5	Pengujian Model	80
3.8.6	Uji Validitas	82
3.8.7	Uji Reliabilitas	84
3.8.8	Interpretasi dan Modifikasi Model	86
BAB 4	ANALISIS HASIL PENELITIAN	88
4.1	Karakteristik Responden	88
4.2	Deskripsi Variabel Variabel Penelitian	91
4.2.1	Deskripsi Variabel Laten <i>Ability to Monitor</i> (X1)	91
4.2.2	Deskripsi Variabel Laten <i>Ability to Modify</i> (X2)	94
4.2.3	Deskripsi Variabel Laten <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> (Y1)	95
4.2.4	Deskripsi Variabel Laten <i>Adaptive Selling Behavior</i> (Y2)	97
4.2.5	Deskripsi Variabel Laten <i>Salespeople Performance</i> (Y3)	99
4.2.6	Deskripsi Variabel Laten <i>Relationship Initiative</i> (Z)	101
4.3	Validitas dan Reliabilitas	103
4.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Komposit	103
4.3.2	Uji Validitas dan Reliabilitas pada Variabel Laten	127
4.4	Persamaan Struktural pada X1, X2 terhadap Y3 melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator	139

4.4.1	Uji Normalitas	139
4.4.2	Uji Singularitas	140
4.4.3	Uji Multikolinearitas	140
4.4.4	Outlier	140
4.4.5	Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 melalui Y1, Y2 dengan Z Sebagai Moderator (Step 1)	141
4.5	Pengaruh antar Variabel Penelitian	145
4.6	Moderasi Z pada Y1 terhadap Y2	148
BAB 5	PEMBAHASAN	154
5.1	Pembahasan Hasil Studi	154
5.1.1	<i>Ability to Monitor</i>	154
5.1.2	<i>Ability to Modify</i>	156
5.1.3	<i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	157
5.1.4	<i>Adaptive Selling Behavior</i>	159
5.1.5	<i>Relationship Initiative</i>	160
5.1.6	<i>Salespeople Performance</i>	161
5.1.7	Pengaruh <i>Ability to Monitor</i> terhadap <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	162
5.1.8	Pengaruh <i>Ability to Modify</i> terhadap <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i>	164
5.1.9	Pengaruh <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> terhadap <i>Adaptive Selling Behavior</i>	166
5.1.10	Peran moderasi <i>Relationship Initiative</i> pada hubungan <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> dengan <i>Adaptive Selling Behavior</i>	168
5.1.11	Pengaruh <i>Adaptive Selling Behavior</i> terhadap <i>Salespeople Performance</i>	169
5.1.12	Pengaruh <i>Ability to Monitor</i> terhadap <i>Salespeople Performance</i>	171
5.1.13	Pengaruh <i>Ability to Modify</i> terhadap <i>Salespeople Performance</i>	173
5.1.14	Pengaruh <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> terhadap <i>Salepeople Performance</i>	174
5.2	Temuan Teoritis	175
BAB 6	PENUTUP	180
6.1	Kesimpulan	180
6.2	Saran	182
	DAFTAR PUSTAKA	185

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Perspective Taking</i> (X1.1)	91
Tabel 4.2	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Empathic Concern</i> (X1.2)	92
Tabel 4.3	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Verbal Cue Perception</i> (X1.3)	93
Tabel 4.4	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Non-Verbal Cue Perception</i> (X1.4)	93
Tabel 4.5	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Modify Self Personality</i> (X2.1)	94
Tabel 4.6	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Modify Action</i> (X2.2)	95
Tabel 4.7	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Intrinsic Motivation</i> (Y1.1)	96
Tabel 4.8	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Extrinsic Motivation</i> (Y1.2)	97
Tabel 4.9	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Existing Customer's Rating</i> (Y2.1)	98
Tabel 4.10	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Sales-people Self Report</i> (Y2.2)	98
Tabel 4.11	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Sales Volume</i> (Y3.1)	99
Tabel 4.12	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Customer Account</i> (Y3.2)	100
Tabel 4.13	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Sales Growth</i> (Y3.3)	101
Tabel 4.14	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Knowledg Initiative</i> (Z1)	102
Tabel 4.15	Deskripsi Indikator dari Variabel <i>Appeal Initiative</i> (Z2)	102
Tabel 4.16	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Perspective Taking</i> (X1.1)	104
Tabel 4.17	Uji Reliabilitas <i>Perspective Taking</i> (X1.1)	105
Tabel 4.18	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Empathic Concern</i> (X1.2)	106
Tabel 4.19	Uji Reliabilitas <i>Empathic Concern</i> (X1.2)	106
Tabel 4.20	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Verbal Cue Perception</i> (X1.3)	107
Tabel 4.21	Uji Reliabilitas <i>Verbal Cue Perception</i> (X1.3)	108
Tabel 4.22	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Non-Verbal Cue Perception</i> (X1.4)	109
Tabel 4.23	Uji Reliabilitas <i>Non-Verbal Cue Perception</i> (X1.4)	110
Tabel 4.24	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Modify Self Personality</i> (X2.1)	110
Tabel 4.25	Uji Reliabilitas <i>Modify Self Personality</i> (X2.1)	111
Tabel 4.26	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Modify Actions</i> (X2.2)	112
Tabel 4.27	Uji Reliabilitas <i>Modify Actions</i> (X2.2)	112
Tabel 4.28	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Intrinsic Motivation</i> (Y1.1)	113
Tabel 4.29	Uji Reliabilitas <i>Intrinsic Motivation</i> (Y1.1)	114
Tabel 4.30	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Extrinsic Motivation</i> (Y1.2)	115
Tabel 4.31	Uji Reliabilitas <i>Extrinsic Motivation</i> (Y1.2)	116
Tabel 4.32	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Existing Customer's rating</i> (Y2.1)	116
Tabel 4.33	Uji Reliabilitas <i>Existing Customer's Rating</i> (Y2.1)	117
Tabel 4.34	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Sales-People Self Report</i> (Y2.2)	118

Tabel 4.35	Uji Reliabilitas <i>Sales-People Self Report</i> (Y2.2)	119
Tabel 4.36	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Sales Volume</i> (Y3.1)	119
Tabel 4.37	Uji Reliabilitas <i>Sales Volume</i> (Y3.1)	120
Tabel 4.38	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Customer Account</i> (Y3.2)	121
Tabel 4.39	Uji Reliabilitas <i>Customer Account</i> (Y3.2)	122
Tabel 4.40	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Sales Growth</i> (Y3.3)	123
Tabel 4.41	Uji Reliabilitas <i>Sales Growth</i> (Y3.3)	124
Tabel 4.42	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Knowledge Initiative</i> (Z1)	125
Tabel 4.43	Uji Reliabilitas <i>Knowledge Initiative</i> (Z1)	126
Tabel 4.44	Uji Validitas Variabel Komposit <i>Appeal Initiative</i> (Z2)	126
Tabel 4.45	Uji Reliabilitas <i>Appeal Initiative</i> (Z1)	127
Tabel 4.46	Uji Reliabilitas pada <i>Ability to Monitor</i> (X1)	136
Tabel 4.47	Uji Reliabilitas pada <i>Ability to Modify</i> (X2)	137
Tabel 4.48	Uji Reliabilitas pada <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> (Y1)	137
Tabel 4.49	Uji Reliabilitas pada <i>Adaptive Selling Behavior</i> (Y2)	138
Tabel 4.50	Uji Reliabilitas pada <i>Sales-people Performance</i> (Y3)	138
Tabel 4.51	Uji Reliabilitas pada <i>Relationship Initiative</i> (Z)	139
Tabel 4.52	Hasil Pengujian Model Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator	142
Tabel 4.53	Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator	143
Tabel 4.54	Pengaruh Langsung Variabel Penelitian	146
Tabel 4.55	Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian	147
Tabel 4.56	Pengaruh Total Variabel Penelitian	148
Tabel 4.57	Lamda Interaksi dan Variance Error Z ke Y1	148
Tabel 4.58	Hasil Pengujian Model Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator	150
Tabel 4.59	Hasil Pengujian Koefisien Jalur Model Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 Melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Uji Validitas <i>Ability to Monitor</i> (X1)	128
Gambar 4.2	Uji Validitas <i>Ability to Modify</i> (X2)	130
Gambar 4.3	Uji Validitas <i>Motivation to Practice Adaptive Selling</i> (Y1)	131
Gambar 4.4	Uji Validitas <i>Adaptive Selling Behavior</i> (Y2)	132
Gambar 4.5	Uji Validitas <i>Sales-people Performance</i> (Y3)	133
Gambar 4.6	Uji Validitas <i>Relationship Initiative</i> (Z)	135
Gambar 4.7	Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator (Step 1)	141
Gambar 4.8	Pengaruh X1, X2 terhadap Y3 melalui Y1 dan Y2 dengan Z sebagai Moderator (Step 2)	149

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Peta Teori	194
Lampiran 2	Instrumen Penelitian (Kuesioner)	201
Lampiran 2a	Tabulasi Data	209
Lampiran 3	Output Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	241
Lampiran 4	Output Validitas dan Reliabilitas Item pada Indikator	247
Lampiran 5	Moderating Structural Equation Modeling Tahap 1	262
Lampiran 6	Moderating Structural Equation Modeling Tahap 2	276