



STUDI MENGENAI PENJUALAN ADAPTIF SEBAGAI RUTE STRATEGI MENUJU PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi Empiris Pada Industri Rotan di Cirebon)

Khalid Iskandar, S. Kom, MM

Wiraswastawan di Cirebon

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan mengembangkan penjualan adaptif sebagai rute strategi yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Penjualan adaptif berkembang menjadi sebuah wacana penting ketika studi Baldauf dan Cravens (2002); Boorum et.al., (1998); Keillor et.al., (2000); Boles et.al., (2001) masih belum dapat menjelaskan kunci sukses penjualan adaptif, terlebih lagi mana kala model strategik yang disusun Ellis dan Raymond (1993); Setiawan (2003); Park dan Holloway (2003) serta Shoemaker dan Johlke (2002) belum dapat menjabarkan peran penting karakteristik tenaga penjual, orientasi belajar, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual dalam satu kerangka penelitian. Oleh karena itu perumusan masalah penelitian ini adalah "Bagaimana pengaruh penjualan adaptif sebagai rute strategi menuju peningkatan kinerja tenaga penjual". Pada telaah pustaka telah disusun justifikasi atas 3 rumusan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini dan pemodelan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung kerangka model teoritis. Teknik pengambilan sampel yang digunakan Jenis Non-Probability Sampling yaitu Metode purposive (purposive sampling) dan Quota sampling. Sampel dari penelitian ini berjumlah 140 responden, dimana respondennya adalah para tenaga penjual pada Industri Rotan Di Cirebon. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis full model dapat ditunjukkan dengan nilai perhitungan uji chi - square = 93,013, Probabilitas = 0,057, CMIN/DF = 1,274, GFI = 0,911, AGFI = 0,872, TLI = 0,976, CFI = 0,980, RMSEA = 0,044, hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit. Selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan. Pengaruh orientasi belajar terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan. Pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan. Beberapa implikasi manajerial juga dirumuskan berdasarkan hasil penelitian ini.

Kata Kunci: Karakteristik Tenaga Penjual, Orientasi Belajar, Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjual

Penyesuaian diri dalam aktivitas penjualan (*adaptive selling*) tidak hanya sekedar standar pendekatan penjualan. Penjualan adaptif merupakan sebuah aktivitas pengelolaan informasi baik pelanggan, pesaing dan produk perusahaan, dimana pada akhirnya berkembang menjadi bahan presentasi yang efektif saat berhadapan dengan pelanggan maupun calon pelanggan (Boorum et.al., 1998). Bagi seorang tenaga penjual, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan pelanggan tidak dapat terbentuk dan tertanam dengan sendirinya dalam diri setiap tenaga penjual (Sujan et.al., 1994). Bagi Sujan

et.al., (1994) kemampuan penyesuaian diri (*adaptive selling*) terbentuk dari sebuah proses belajar yang intens dan terencana dengan baik. Sedangkan Ellis dan Raymond (1993) berpendapat bahwa kemampuan penyesuaian diri (*adaptive selling*) akan terbentuk lebih mudah, apabila di dalam diri tenaga penjual terdapat karakteristik yang mendukung.

Sebuah kesenjangan studi tentang penjualan adaptif berkembang menjadi sebuah wacana penting ketika Baldauf dan Cravens (2002) merasa bahwa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sejauh ini masih belum menjawab apa yang mempengaruhi dan dampak strategik dari penjualan adaptif. Baldauf dan Cravens (2002) dalam asumsi penelitian mereka beranggapan bahwa penjualan adaptif memiliki dampak positif terhadap kinerja tenaga penjual. Namun penelitian mereka juga masih belum menjawab perlu tidaknya keberadaan variabel lain yang memediasi pengaruh penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual. Ketidaksihesuaian pendapat berkembang mana kala Boorum et.al., (1998) bersikap tegas dengan menyusun permodelan yang menggambarkan bahwa keberadaan penjualan adaptif dan pengaruhnya terhadap kinerja hasil tidak membutuhkan mediasi variabel. Research gap tentang penjualan adaptif makin dinamis mana kala Keillor et.al., (2000) dan Boles et.al., (2001) dalam penelitian mereka secara garis besar berpendapat sama bahwa penjualan adaptif merupakan variabel *intervening* atas hubungan tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual. Dinamika gap penjualan adaptif yang muncul menjadi dasar rujukan penting untuk melanjutkan penelitian ini.

Sejauh ini Ellis dan Raymond (1993) menemukan sebuah fakta lapangan (*research problems*) dimana manajer penjualan meskipun mereka menyadari pentingnya karakteristik tenaga penjual yang berkualitas atau memiliki kinerja yang diharapkan namun sejauh ini para manajer masih mengalami begitu banyak kesulitan dalam membentuk karakteristik tenaga penjual yang berkualitas. Studi Setiawan (2003) meskipun berangkat dari masalah yang sama, namun sejauh ini penelitian yang dilakukannya juga masih belum mampu menjawab mekanisme proses dalam membentuk karakteristik yang berkualitas. Terlebih pada penelitian Shoemaker dan Johlke (2002) dirasakan belum optimal menjawab persoalan hubungan karakteristik tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual.

Orientasi belajar meskipun telah diteliti oleh banyak peneliti seperti Sujan et.al., (1994) yang mengatakan bahwa orientasi belajar berpengaruh terhadap sikap kerja cerdas seorang tenaga penjual namun bagi Shoemaker dan Johlke (2002) hasil penelitian Sujan et.al., (1994) tersebut dirasakan masih jauh dari harapan. Skema penelitian Shoemaker dan Johlke (2002) memperlihatkan sebuah mekanisme proses orientasi belajar yang berpengaruh terhadap penjualan adaptif sebagai dimensi sikap kerja cerdas. Gap makin meruncing mana kala model strategik yang disusun belum dapat menjabarkan peran penting orientasi belajar, penjualan adaptif dan kinerja dalam satu kerangka penelitian. Meskipun kemudian Park dan Holloway (2003) dapat menjabarkan peran penting orientasi belajar, penjualan adaptif dan kinerja dalam satu kerangka penelitian dan Rentz et.al., (2002) juga mampu mengembangkan sebuah permodelan di mana keahlian dalam menjual baik itu kemampuan bersifat tehnikal, pengetahuan produk dan prosedur serta kemampuan beradaptasi merupakan sebuah bentuk keunggulan berbasis sumber daya, namun penelitian mereka dianggap masih perlu dikembangkan lebih jauh seperti dengan menganalisis (1) Apa faktor-faktor yang membentuk keahlian seorang tenaga penjual sehingga mereka mudah beradaptasi dengan segala situasi penjualan, (2) Mana yang lebih baik antara keahlian menjual berorientasi pada penjualan atau pada pelanggan, sehubungan dengan dampaknya

terhadap kinerja tenaga penjual. Ketidakjelasan dan munculnya gap menjadi dasar pertimbangan untuk mengangkat topik orientasi belajar ke dalam agenda penelitian ini.

Keterbatasan penelitian Crosby, et.al., (1990), juga mengisyaratkan banyak pertanyaan, terutama yang berkaitan dengan hubungan penjualan adaptif dalam area penelitian penjualan. Sebagai contoh pertanyaan penelitian berikut ini yang berhubungan langsung terhadap model kualitas hubungan yang dapat membimbing/mengarahkan ke arah penelitian selanjutnya dalam aspek penjualan adaptif dari bidang pemasaran : (1) Sampai sejauhmana kualitas hubungan dapat menahan pelanggan untuk tidak berganti ke tenaga penjual lain (2) Bagaimana persepsi penjual atas kualitas hubungan dengan pelanggan mempengaruhi perkembangan hubungan penjual dan pembeli ? Mencari jawaban-jawaban atas pertanyaan ini relevan terhadap desain strategi penjualan adaptif, yang membuat tenaga penjualan berfungsi secara efektif sebagai pengelola hubungan perusahaan dan pelanggan dalam setting yang diamanatkan oleh Boles et.al., (2001) dalam studinya. Oleh sebab itu, penelitian ke depan dirasakan layak untuk memasukkan konstruk ini dalam sebuah model penelitian yang berbeda.

Sebuah rute strategi pada konsep manajemen penjualan pada dasarnya diciptakan oleh para peneliti dengan satu tujuan yang sama yaitu menciptakan dan mencapai kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja merupakan sebuah pencarian penting tidak hanya bagi pelaku bisnis namun juga bagi peneliti. Meskipun selama dua (2) dekade terakhir penelitian manajemen menemukan temuan yang mengagumkan namun dinamika hubungan pembeli dan penjual memberikan perluasan atas kerangka penelitian yang menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjual. Dari hasil temuan studi Baldauf dan Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004) pada pengukuran anteseden dari kinerja tenaga penjual dirasakan masih jauh dari harapan. Oleh karena itu, dengan pemahaman dan literatur kinerja tenaga penjual yang sangat terbatas, penelitian ke depan hendaknya diarahkan pada pengukuran kinerja tenaga penjual.

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjual pada industri rotan di Cirebon. Adapun alasan pemilihan obyek penelitian tersebut adalah sebagai berikut : Pertama, adalah ingin mengetahui peranan karakteristik dan orientasi belajar tenaga penjual dalam setiap aktivitas penjualan adaptif tenaga penjual pada industri rotan. Kedua, adalah ingin mengetahui peranan aktivitas penjualan adaptif tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual pada industri rotan. Ketiga, adalah merujuk pada penelitian Park dan Holloway (2003) serta Giacobbe et.al., (2006), dimana mereka menyarankan untuk mencari obyek penelitian lain, selain obyek penelitian tenaga penjual pada industri otomobil dan farmasi. Atas dasar 3 alasan tersebut dikembangkan penelitian lebih lanjut dengan obyek penelitian tenaga penjual pada industri rotan di Cirebon melalui kerangka pemikiran teoritis yang dibangun pada penelitian ini.

Perumusan masalah penelitian berangkat dari sebuah kesenjangan studi tentang penjualan adaptif yang berkembang menjadi sebuah wacana penting ketika studi Baldauf dan Cravens (2002); Boorom et.al., (1998); Keillor et.al., (2000); Boles et.al.,(2001) masih belum menjawab perlu tidaknya keberadaan variabel lain yang memediasi pengaruh penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjual. Sejauh ini Ellis dan Raymond (1993); Setiawan (2003); Shoemaker dan Johlke (2002) dirasakan belum optimal menjawab persoalan hubungan karakteristik tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual. Perumusan masalah penelitian juga berangkat dari skema penelitian Park dan Holloway (2003) serta Shoemaker dan Johlke (2002) yang memperlihatkan sebuah mekanisme proses orientasi

belajar berpengaruh terhadap penjualan adaptif sebagai dimensi sikap kerja cerdas. Gap makin meruncing mana kala model strategik yang disusun belum dapat menjabarkan peran penting karakteristik tenaga penjual, orientasi belajar, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual dalam satu kerangka penelitian. Oleh karena itu perumusan masalah penelitian ini adalah *"Bagaimana pengaruh penjualan adaptif sebagai rute strategi menuju peningkatan kinerja tenaga penjual"*.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penjualan Adaptif

Spiro dan Weitz (1990) telah menemukan kunci penting bagi individu maupun organisasi penjual untuk dapat mengembangkan dan mengelola hubungan baik dengan pelanggan. Bagi mereka sebuah proses dan mekanisme yang alami merupakan elemen penting, ketika seorang tenaga penjual dituntut untuk mencari sekaligus mengelola informasi pelanggan dalam wujud strategi penjualan yang tepat. Keberadaan penjualan adaptif lahir dari sebuah tuntutan tersebut, lebih jauh bagi Goolsby et.al., (1992) penjualan adaptif tidak hanya sebuah pengukuran bagaimana sebuah strategi penjualan tersebut dirumuskan atau direncanakan. Penjualan adaptif merupakan pengukuran sejak strategi penjualan direncanakan sampai strategi penjualan tersebut dievaluasi untuk dirancang dan dirumuskan kembali.

Penjualan adaptif bukan saja kunci penting dalam membina dan mengelola hubungan dengan pelanggan berbasis aktivitas dan perilaku tenaga penjual. Penjualan adaptif juga merupakan sebuah rute penting untuk mencapai kesuksesan kinerja jangka pendek, bahkan kesuksesan kinerja yang berkesinambungan. Penjualan adaptif membuat seorang tenaga penjual mampu mengetahui apa kebutuhan, harapan dan keluhan dari setiap pelanggan mereka. Secara psikologi hal ini mampu menimbulkan kedekatan hubungan penjual dan pembeli. Sebenarnya menciptakan kedekatan pelanggan inilah yang menjadikan penjualan adaptif sebagai aktivitas dan perilaku yang cerdas/smart dalam menghadapi perubahan dan iklim persaingan dewasa ini (Leigh dan Marshall, 2001; Sujan, 1999; Robinson et.al., 2002).

Studi Park dan Holloway (2003) serta Goolsby et.al., (1992) memberi dasar penting bagi perkembangan penelitian penjualan adaptif. Bila Park dan Holloway (2003) berpendapat bahwa orientasi pembelajaran merupakan salah satu konstruk anteseden bagi penjualan adaptif, maka lain halnya dengan Goolsby et.al., (1992), dimana menurut mereka konstruk karakteristik adalah konstruk anteseden yang paling penting dalam mengembangkan dan mengelola penjualan adaptif. Perpaduan kedua konstruk tersebut akan mempertajam implementasi dari penjualan adaptif, sehingga aktivitas dan perilaku yang adaptif akan mendorong suatu sikap cerdas dalam bekerja dan pencapaian kinerja sebagai sebuah prestasi jangka panjang (Giacobbe et.al., 2006). Studi Eckert (2006) menjabarkan tentang aktivitas dan perilaku adaptif seorang tenaga penjual yang tercermin dari usaha mereka dalam mencari informasi penting tentang pelanggan seperti motif pembelian, kebutuhan dan harapan pelanggan. Aktivitas dan perilaku seorang tenaga penjual dapat dikategorikan adaptif adalah apabila semua aktivitas dan perilaku mereka dikonsentrasikan pada sebuah pencarian solusi atas masalah yang terjadi antara penjual dan pembeli. Unsur proses interaksi dan komunikasi merupakan elemen penting dalam membangun sebuah penjualan adaptif. Hal tersebut sependapat dengan studi Boorum et.al., (1998) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan anteseden dari penjualan adaptif. Proses interaksi dan

komunikasi yang baik menyebabkan proses penyesuaian diri seorang tenaga penjual dengan setiap pelanggan serta lingkungannya akan jauh lebih mudah.

Setiap tenaga penjual dapat saja mengaku bahwa penjualan adaptif telah diterapkan pada setiap aktivitas kunjungan penjualan mereka. Tetapi jika ditinjau lebih dalam apakah mereka (tenaga penjual) benar-benar telah dapat menerapkan penjualan adaptif dengan baik seperti yang diungkapkan oleh Spiro dan Weitz (1990) dalam penelitiannya bahwa mereka melihat ada 6 aspek penting yang perlu ada atau diterapkan dalam penjualan adaptif yaitu (1) Diperlukan pendekatan yang berbeda untuk situasi yang berbeda, (2) Memiliki kepercayaan diri dalam penguasaan berbagai teknik penjualan, (3) Memiliki kepercayaan diri dalam mengubah berbagai pendekatan penjualan secara tepat, (4) Memiliki pengetahuan dalam mengenali segala situasi penjualan, (5) Pengelolaan informasi sebagai elemen penting dalam penjualan adaptif dan (6) Melakukan aktivitas penjualan dengan selalu memperhatikan situasi dan teknik yang tepat.

Penjualan adaptif yang baik akan mampu memberikan dampak positif atas outcome yang akan diterima tenaga penjual dan organisasi (Goolsby et.al., 1992). Penjualan adaptif merupakan tolak ukur dari pencapaian kinerja yang diharapkan. Semakin baik implementasi penjualan adaptif yang dilakukan oleh tenaga penjual, maka semakin baik kinerja penjualan yang mereka akan didapat. Hal ini menjelaskan keberadaan penjualan adaptif bagi pencapaian kinerja adalah penting dan sangat strategis (Park dan Holloway, 2003). Karena kinerja pada prinsipnya adalah kemampuan seorang tenaga penjual dalam menangkap pesan akan kebutuhan, harapan dan keluhan dari pelanggan untuk kemudian diwujudkan seperti apa yang menjadi harapan pelanggan. Penjualan adaptif diidentifikasi sebagai kemampuan dalam menangkap pesan tersebut (Robinson et.al., 2002; Hunter, 2004). Studi Rentz et.al., (2002) melihat bahwa kinerja yang diharapkan hanya dapat terwujud bagi mereka (tenaga penjual) yang memiliki dan mampu mengkombinasikan konsep *street-smart* ke dalam bentuk penjualan adaptif (*a salesmanship skills*).

Karakteristik Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual menjadi orientasi akhir bagi tenaga penjual dan organisasi. Telah berbagai upaya ditempuh organisasi untuk mencapai kinerja tenaga penjual yang diharapkan, namun banyak dari mereka yang tidak mendapatkan hasil sesuai dengan harapan mereka. Studi Ellis dan Raymond (1993) menilai kegagalan mereka disebabkan dari ketidakpahaman mereka pada penentuan strategi yang tepat. Strategi yang tepat bagi pencapaian kinerja yang diharapkan salah satunya adalah dengan mengembangkan dan mengelola karakteristik tenaga penjual yang berkualitas. Pada sisi lain karakteristik tenaga penjual memiliki posisi utama dalam menjaga kesinambungan dan kesuksesan penjualan adaptif. Penjualan adaptif yang sukses harus ditopang tiang yang kokoh dan karakteristik tenaga penjual disebut-sebut sebagai salah satu tiang yang dibutuhkan untuk menopang penjualan adaptif secara berkesinambungan (Sujan et.al., 1986). Inti karakteristik tenaga penjual yang berkualitas harus memiliki unsur PRIDE, yaitu *Persistence* (ketekunan), *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran dan ketulusan hati), *Desire* (gairah/keinginan) dan *Emphaty* (empati) yang diyakini oleh Ellis dan Raymond (1993) sebagai faktor anteseden yang pada akhirnya akan membentuk kinerja tenaga penjual yang berkualitas.

Studi Ellis dan Raymond (1993) mengidentifikasi karakteristik *Persistence* (ketekunan) dan *Desire* (gairah), harus dibentuk dan dikelola dengan baik oleh organisasi dan tenaga

penjual pada khususnya. Pencapaian kinerja yang sukses secara berkesinambungan tidak hanya membutuhkan sebuah kecerdasan emosional dan pikiran. Kinerja jangka panjang membutuhkan sebuah ketekunan, karena bagi mereka (tenaga penjual) yang tekun sajalah yang akan dapat menerapkan penjualan adaptif dengan baik. Lebih daripada itu aktivitas dan perilaku adaptif akan lebih berkembang sampai pada tahap kecerdasan (*working smart*). Ketekunan merupakan inti menuju karakteristik tenaga penjual yang berkualitas dan bagi mereka yang tekun pada akhirnya akan meraih kesuksesan. Oleh sebab itu, ketekunan yang merupakan sebuah upaya untuk menjaga sebuah implemetasi dan arah strategi (penjualan adaptif) agar tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat (Sujan et.al., 1994; David dan Tyshkovsky, 1996).

Reliability (dapat dihandalkan) dan *Integrity* (kejujuran) juga menjadi kunci dari pelayanan yang berkualitas. Karakteristik kehandalan merupakan cerminan dari sebuah usaha seorang tenaga penjual dalam melayani setiap pelanggan mereka dari waktu ke waktu secara konsisten. Konsisten dalam memberikan pelayanan memiliki nilai lebih di mata para pelanggan. Pada aktivitas bisnis, *Reliability* merupakan tahapan penting dalam meletakkan dasar penjualan adaptif. Aktivitas dan perilaku adaptif memungkinkan seorang tenaga penjual untuk dapat menyesuaikan diri dengan segala situasi penjualan, namun untuk mengendalikan situasi tersebut diperlukan adanya *Reliability* dan *Integrity/kejujuran* (Ellis dan Raymond, 1993; Littunen, 2000). Pada interaksi penjual dan pembeli, *Emphaty* (empati) diyakini sebagai kunci penting dalam proses transaksi pembelian oleh pelanggan. Studi Shoemaker dan Johlke (2002) menyimpulkan bahwa empati melahirkan sebuah image positif di benak pelanggan. Pelanggan memandang tenaga penjual sebagai sosok yang mau mengerti dan memahami kebutuhan serta harapan mereka (pelanggan). Empati memiliki makna meletakkan pelanggan pada prioritas utama bagi seorang tenaga penjual untuk dapat memahami pelanggan. Empati menuntut tenaga penjual untuk senantiasa dekat dengan para pelanggan yaitu memiliki ketulusan untuk dapat mendengar setiap harapan dan selalu mencari solusi atas keluhan (Ellis dan Raymond, 1993).

Studi Goolsby et.al., (1992) menyatakan bahwa dibutuhkan lebih dari sekedar pengukuran atas gender dalam mengembangkan dan mengelola .penjualan adaptif. Kemampuan menyesuaikan diri membutuhkan karakteristik yang berkualitas. Dimana sebuah karakteristik yang sengaja dibentuk dan dikelola sebagai dukungan pada aktivitas dan perilaku yang adaptif. Studi Mantel et.al., (2002) secara empiris membuktikan adanya hubungan antara karakteristik tenaga penjual dengan penjualan adaptif. Demikian halnya dengan temuan studi Giacobbe et.al., (2006) telah melihat bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh langsung pada penjualan adaptif dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : "Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif".

Orientasi Belajar

Orientasi belajar menjadi jawaban penting ketika muncul sebuah pertanyaan sederhana yaitu bagaimana kemampuan adaptif dapat terbentuk ? Pada kajian strategiknya, Sharma (1990) dan Sujan et.al., (1994) memiliki jawaban sama atas pertanyaan tersebut yaitu orientasi belajar. Studi Coad (1999) percaya bahwa tuntutan untuk memiliki

kemampuan dan ketrampilan serta inovasi dalam setiap aktivitas individu maupun organisasi hanya dapat terpenuhi melalui belajar. Orientasi belajar merupakan bentuk penekanan pada sebuah investasi proses jangka panjang, dimana penekanan dalam setiap aktivitas dan perilaku tenaga penjual ditujukan pada pencapaian kinerja jangka panjang. Kemampuan adaptif terbentuk dalam aktivitas dan perilaku yang cerdas/*smart* dan seperti yang telah diketahui bahwa sikap kerja cerdas tidak dapat terbentuk dengan mudah. Orientasi belajar merupakan langkah awal yang tepat dalam mengembangkan kemampuan adaptif dan sekaligus meraih kinerja yang diharapkan (Paparoidamis, 2005; Hong dan Kuo, 1999).

Aktivitas penjualan merupakan sebuah proses belajar atas pengembangan dan penerapan konsep penjualan yang ada. Seorang tenaga penjual yang berorientasi belajar secara tidak langsung memperbaiki dan mengelola aktivitas penjualan mereka agar selalu lebih baik (Cunnington, 1996). Orientasi belajar diidentifikasi sebagai salah satu pintu keluar dalam menghadapi dampak perubahan lingkungan. Bukan saja sebagai salah satu pintu keluar bagi para tenaga penjual, orientasi belajar dinilai juga sebagai kunci sukses seorang tenaga penjual dan organisasi dalam mentransformasi diri menjadi sosok yang lebih baik dengan kinerja sebagai alat ukur kesuksesannya (Chonko et.al., 2002; Tsai, 2001).

Seorang tenaga penjual harus mau belajar, karena melalui belajar seorang tenaga penjual dapat memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka memperbaiki kinerja secara terus menerus. Seorang tenaga penjual harus menyadari bahwa belajar adalah aset penting menuju sukses. Siapa yang ingin sukses maka dia harus belajar. Karena belajar memungkinkan seorang tenaga penjual untuk selalu mengidentifikasi kesempatan dalam setiap aktivitas kunjungan mereka dan berupaya memuaskan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik (Pelham, 2002). Belajar mengidentifikasi pelanggan bermakna memahami situasi penjualan dan mengendalikan situasi dengan maksud mencapai kinerja dan memuaskan pelanggan yang merupakan prinsip dasar dari penjualan adaptif (Rentz et.al., 2002; Sujan et.al., 1986; Sharma, 1990).

Sujan et.al., (1988) berpandangan bahwa seorang tenaga penjual yang sukses diukur dari keahlian yang dimiliki. Dimana secara jangka pendek keahlian yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual dapat diukur dari seberapa jauh kreativitas dan keunikan pendekatan yang diterapkan oleh seorang tenaga penjual dalam menghadapi pelanggan. Karena salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam mendukung penerapan penjualan adaptif adalah kesadaran bahwa pada dasarnya setiap pelanggan memiliki perbedaan baik aktivitas maupun perilaku. Oleh sebab itu, setiap tenaga penjual harus menerapkan pendekatan yang relatif berbeda atau memodifikasi pendekatan (Sujan et.al., 1986; Sujan et.al., 1994; Sujan, 1999; Thomas, 2000).

El-Ansary (1993) dan Lakowski (2001) berpandangan bahwa orientasi belajar merupakan sebuah evaluasi tenaga penjual akan kemampuan dan keahlian yang mereka miliki. Bagi tenaga penjual yang terus berupaya memperbaiki kinerjanya maka pelatihan merupakan elemen penting dalam proses belajar seumur hidup. Aktivitas dan perilaku tenaga penjual yang efektif berdampak pada penjualan adaptif dan lebih jauh Boles et.al., (1995) serta Babakus et.al., (1996) berkeyakinan bahwa penerapan penjualan adaptif akan lebih berhasil terhadap peningkatan kinerja apabila didukung dengan peran strategik orientasi belajar. Paparoidamis (2005) dalam model integrasinya menunjukkan bahwa sebuah proses peningkatan kinerja dimulai dari orientasi belajar yang tertanam dan diterapkan dengan baik. Proses peningkatan orientasi belajar melahirkan aktivitas dan perilaku penjualan yang adaptif. Semakin baik penjualan adaptif maka semakin baik kinerja tenaga penjual.

Pembelajaran pada studi Kohli et.al., (1998) serta Spiro dan Weitz, (1990) secara jangka panjang diyakini sebagai konstruk penentu dalam mencapai kinerja tenaga penjual. Dan secara jangka pendek orientasi belajar dianggap sebagai penentu penjualan adaptif (Sujan et.al., 1994; Sujan, 1999). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : “Semakin baik orientasi belajar, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif “.

Kinerja Tenaga Penjual

Sejak 1976 penjualan adaptif berkembang sebagai tolak ukur kinerja penjualan yang diharapkan. Penjualan adaptif menjadi penting mana kala prinsip dasarnya berpusat pada keterpaduan sebuah proses pendekatan penjualan dan kepuasan pelanggan. Pada skema hubungan penjual dan pembeli yang dewasa ini menjadi sorotan utama maka konsep penjualan adaptif diidentifikasi sebagai konsep dan strategi penjualan yang paling tepat (Park dan Holloway, 2003). Grant dan Cravens (1999) menyatakan bahwa kinerja merupakan sebuah pencapaian prestasi yang terbaik, dimana prestasi terwujud dari pengembangan dan pengelolaan sebuah strategi penjualan yang baik. Strategi yang baik adalah strategi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai kondisi untuk kemudian menguasai target sasaran yang telah direncanakan (Giacobbe et.al., 2006).

Prinsip penelitian Keillor et.al., (2000) berasumsi bahwa aktivitas dan perilaku adaptif yang didukung oleh sebuah proses belajar dan karakteristik maka akan lebih dapat diandalkan dalam menghadapi situasi dan pelanggan yang berbeda. Hasil yang didapat dari penerapan penjualan adaptif yang kuat akan melahirkan produktivitas dan kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjual yang diharapkan sebenarnya terbentuk dari sebuah aktivitas dan perilaku yang dikelola dengan dasar pengetahuan dan karakteristik yang mendukung (Yilmaz, 2002; Agustina dan Ferdinand, 2004). Penelitian Goolsby et.al., (1992) tidak hanya mempertegas pentingnya penjualan adaptif bagi masa depan seorang tenaga penjual. Lebih jauh penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa sumber pencapaian kinerja yang diharapkan ditentukan oleh penjualan adaptif. Semakin baik penerapan penjualan adaptif oleh para tenaga penjual, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan optimal. Giacobbe et.al., (2006) dalam studinya menemukan bahwa kunci dari pencapaian kinerja tenaga penjual adalah penjualan adaptif, dan kunci dari kesuksesan penerapan penjualan adaptif adalah karakteristik tenaga penjual. Bagi Ellis dan Raymond (1993) karakteristik yang berupa *Persistence* (ketekunan), *Reliability* (dapat diandalkan), *Integrity* (kejujuran), *Desire* (gairah) dan *Empathy* (empati) diyakini sebagai penentu serta dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Bagi Sujan et.al. (1994) tidak ada yang lebih baik dalam berinvestasi selain berinvestasi pada belajar. Belajar menghasilkan sebuah kesiapan mental dan kecerdasan dalam aktivitas dan perilaku. Belajar merupakan proses awal mencapai tenaga penjual yang sukses. Karena pengetahuan yang mereka miliki adalah bekal mereka dalam menghadapi segala macam bentuk situasi penjualan yang akan mereka hadapi. Keahlian dan kemampuan dalam menjual adalah senjata mereka dalam proses mengidentifikasi pelanggan sampai dengan proses menutup penjualan. Belajar juga merubah mereka (tenaga penjual) untuk lebih peka terhadap tuntutan pelanggan dan belajar membuat tenaga penjual memiliki kecepatan merespon keluhan pelanggan (Chonko et.al., 2002; Robinson et.al., 2002; Shoemaker dan Johlke, 2002). Orientasi belajar berarti belajar mengelola informasi

penting dari pelanggan sebagai bahan penyusunan strategi dan pendekatan penjualan (Hunter, 2004). Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual tercermin dari kemampuan mengelola informasi dan mengendalikan situasi berdasarkan kondisi yang dihadapi seorang tenaga penjual.

Hal ini seperti apa yang disimpulkan pada studi Baldauf et.al., (2001) dan Piercy et.al., (1998) bahwa kinerja tenaga penjual adalah sebuah evaluasi dari apa yang dihasilkan oleh para tenaga penjual sebagai bentuk tanggung jawab mereka (tenaga penjual) dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja tenaga penjual dapat diartikan sebagai manifestasi atas (1) Setiap aktivitas dan perilaku yang dihasilkan oleh seorang tenaga penjual, dan (2) Hasil yang dicapai dari upaya mereka (tenaga penjual) dalam menjaga dan mengelola hubungan baik dengan pelanggannya. Kesimpulan akhir penelitian Eckert (2006) menyatakan bahwa penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual yang lebih baik. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : "Semakin baik implementasi penjualan adaptif, maka semakin baik kinerja tenaga penjual".

METODE PENELITIAN

Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan yang bergerak dalam industri rotan di Cirebon. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden mengenai karakteristik tenaga penjual, orientasi belajar, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan yang bergerak dalam industri rotan di Cirebon. Populasi penelitian ini adalah populasi tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan yang bergerak dalam industri rotan di Cirebon, dimana berdasarkan data dari Asmindo Komda Cirebon terdapat 162 perusahaan yang bergerak dalam industri rotan di Cirebon yang menjadi anggota Asmindo (Asmindo, 2006).

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Jenis *Non-Probability Sampling*. Jenis *Non-Probability Sampling* pada penelitian ini mempergunakan adalah metode *purposive sampling*. Dalam hal ini pemilihan sampel ditentukan berdasarkan karakteristik yaitu, (1) Memiliki masa kerja minimal di atas 3 (tiga) tahun, (2) Mengikuti segala bentuk pelatihan atau pendidikan ketrampilan lain baik formal maupun informal selain yang diselenggarakan pihak perusahaan dimana mereka bekerja maupun secara mandiri. Penggunaan Quota sampling merujuk pada persyaratan dan rumus sampel yang diajarkan oleh Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2006) menggaris bawahi ukuran sampel yang sesuai untuk SEM minimum 100 responden. Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah menggunakan quota 140 sampel telah memenuhi syarat minimum. Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*).

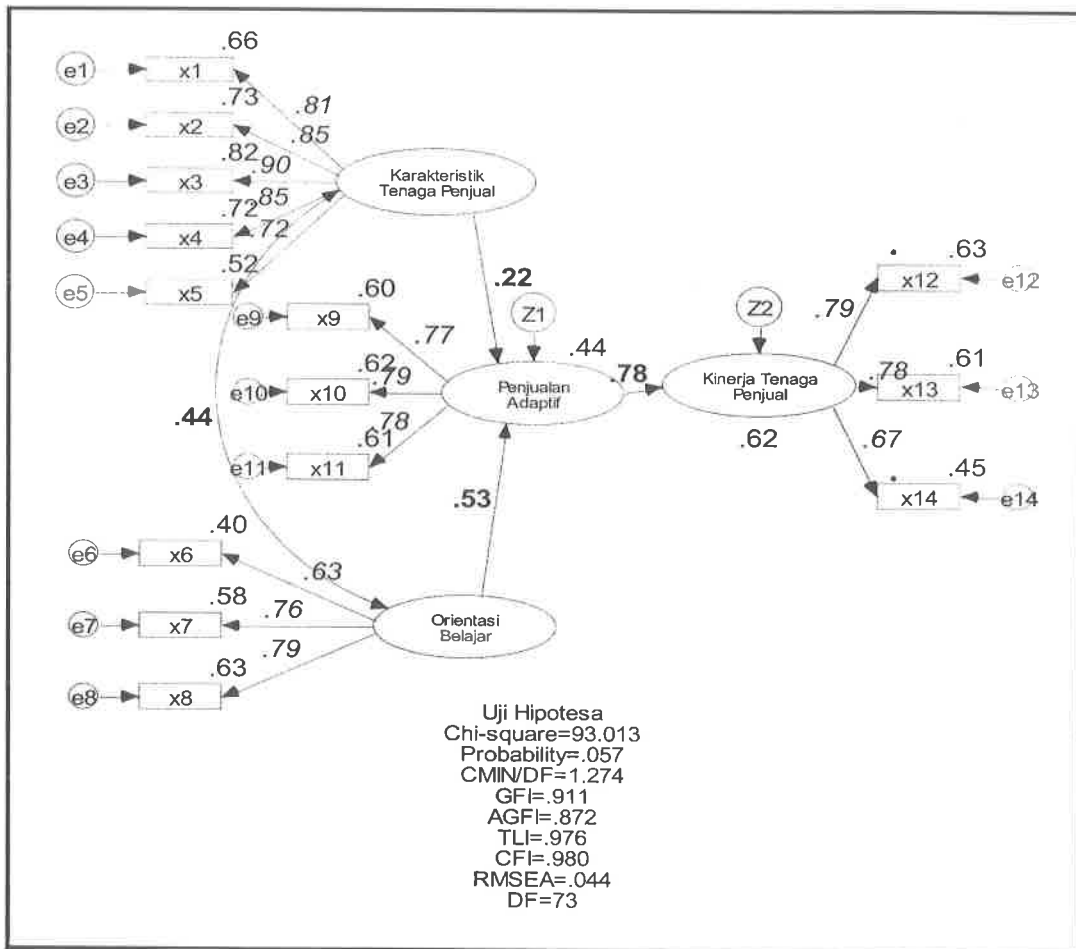
Teknik Analisis Data

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada research question yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah sebagai berikut : SEM (*Structural Equation Model*). Pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 3 menggunakan alat analisis data *Structural Equation Modelling* dari paket statistik AMOS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis Structural Equation Model (SEM) secara Full Model yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 1, Tabel 1 dan Tabel 2.

Gambar 1
Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Tabel 1
Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	χ^2 dengan df : 73 ; p : 5% = 93,945	93,013	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,057	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,872	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik
CMIN/DF'	$\leq 2,00$	1,274	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis *full model* dapat ditunjukkan bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau loading factor yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 2
Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penjualan Adaptif	<---	Karakteristik TP	0,205	0,089	2,306	0,021	Par-7
Penjualan Adaptif	<---	Orientasi Belajar	0,510	0,113	4,504	0,000	Par-8
Kinerja TP	<---	Penjualan Adaptif	0,802	0,116	6,886	0,000	Par-9
X ₁₁	<---	Penjualan Adaptif	1,000				
X ₁₀	<---	Penjualan Adaptif	0,948	0,103	9,176	0,000	Par-1
X ₉	<---	Penjualan Adaptif	1,007	0,110	9,140	0,000	Par-2
X ₈	<---	Orientasi Belajar	1,000				
X ₇	<---	Orientasi Belajar	0,924	0,115	8,006	0,000	Par-3
X ₆	<---	Orientasi Belajar	0,937	0,142	6,612	0,000	Par-4
X ₁₂	<---	Kinerja TP	1,000				
X ₁₃	<---	Kinerja TP	1,014	0,121	8,358	0,000	Par-5
X ₁₄	<---	Kinerja TP	0,878	0,120	7,303	0,000	Par-6
X ₁	<---	Karakteristik TP	1,000				
X ₂	<---	Karakteristik TP	1,026	0,085	12,014	0,000	Par-11
X ₃	<---	Karakteristik TP	1,088	0,086	12,677	0,000	Par-12
X ₄	<---	Karakteristik TP	0,897	0,078	11,482	0,000	Par-13
X ₅	<---	Karakteristik TP	0,872	0,094	9,250	0,000	Par-14

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara karakteristik tenaga penjual dengan penjualan adaptif tampak pada Tabel 2 adalah sebesar 2,306 nilai P sebesar 0,021. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin baik orientasi belajar, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR antara variabel hubungan orientasi belajar terhadap penjualan adaptif adalah sebesar 4,504 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi pembelajaran terhadap penjualan adaptif dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin baik implementasi penjualan adaptif, maka semakin baik kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 6,886 dengan nilai P sebesar 0.000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : "Semakin baik karakteristik tenaga penjual, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif".

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Shoemaker dan Jolke (2002); Ellis dan Raymond (1993). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator kejujuran (X3) merupakan indikator yang paling dominan dari karakteristik tenaga penjual, hal ini menunjukkan bahwa kejujuran (X3) berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya karakteristik seorang tenaga penjual, dan apabila karakteristik seorang tenaga penjual baik tentu saja akan menyebabkan aktivitas penjualan yang adaptif akan lebih berhasil.

Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : "Semakin baik orientasi belajar, maka semakin baik implementasi penjualan adaptif".

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan sejalan dengan apa yang telah dirumuskan oleh beberapa penelitian terdahulu atas hubungan orientasi belajar terhadap penjualan adaptif seperti Park dan Holloway, (2003); Paparoidamis, (2005). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator berkeinginan belajar hal-hal baru tentang pelanggan (X8) merupakan indikator yang paling dominan dari orientasi belajar, hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan berkeinginan belajar hal-hal baru tentang pelanggan menyebabkan penjualan adaptif yang diharapkan akan lebih mudah diraih oleh tenaga penjual, dan tentu saja apabila benar-benar dilakukan dan memberi hasil positif, maka derajat penjualan adaptif tenaga penjual akan semakin baik.

Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : "Semakin baik implementasi penjualan adaptif, maka semakin baik kinerja tenaga penjual".

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini sepenuhnya sejalan dan sesuai dengan apa yang telah digariskan oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil merumuskan dan membangun hipotesis atas pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual, seperti Spiro dan Weitz, (1990); Robinson et.al., (2002); Hunter, (2004); Baldauf dan Cravens (2002); Giacobbe et.al., (2006). Dari hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator fleksibel dalam pendekatan penjualan yang digunakan (X10) merupakan indikator yang paling dominan dari penjualan adaptif diantara indikator-indikator lainnya, hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya sebuah penjualan adaptif akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut dikarenakan kunci utama dalam sebuah tercapainya kinerja yang lebih baik adalah fleksibel dalam pendekatan penjualan yang digunakan.

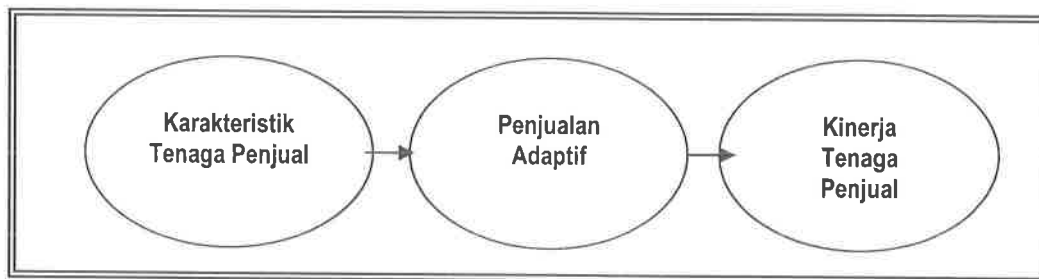
KESIMPULAN ATAS MASALAH PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Bagaimana pengaruh penjualan adaptif sebagai rute strategi menuju peningkatan kinerja tenaga penjual?". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 2 (dua) proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual antara lain, yaitu:

Pertama, karakteristik merupakan sebuah rute awal dari sebuah mekanisme dan proses positif yang memiliki nilai strategik bagi seorang tenaga penjual. Karakteristik yang baik dan terarah dipercaya menghasilkan dan membentuk sosok tenaga penjual yang adaptif dalam menghadapi segala bentuk kondisi dan situasi penjualan. Tenaga penjual yang adaptif adalah tenaga penjual yang tekun. Kunci keberhasilan seorang tenaga penjual tercermin dari usaha mereka dalam menerima tugas dan menyelesaikan tugas sesulit apapun sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja tenaga penjual tidak akan pernah dapat mencapai harapan apabila dalam diri seorang tenaga penjual tidak tertanam dan terbentuk apa yang disebut ketekunan. Rute berikutnya yang harus dilewati oleh seorang tenaga

penjual adalah kehandalan. Dimana kehandalan diukur dari standar kerja atau aktivitas yang tetap sama kualitasnya dari waktu ke waktu, khususnya dalam memberikan pelayanan pada pelanggan. Penjualan adaptif diidentifikasi sebagai aktivitas penerapan strategi penjualan secara jangka panjang. Oleh sebab itu, dibutuhkan dorongan yaitu sebuah gairah untuk tetap mempertahankan strategi tersebut sesuai jalur dan arah yang semestinya. Dimana arah dan jalur semestinya salah satunya diukur dari peningkatan jumlah pelanggan. Proses pencapaian kinerja tenaga penjual tersaji dalam gambar 2 sebagai berikut.

Gambar 2 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual – Proses 1

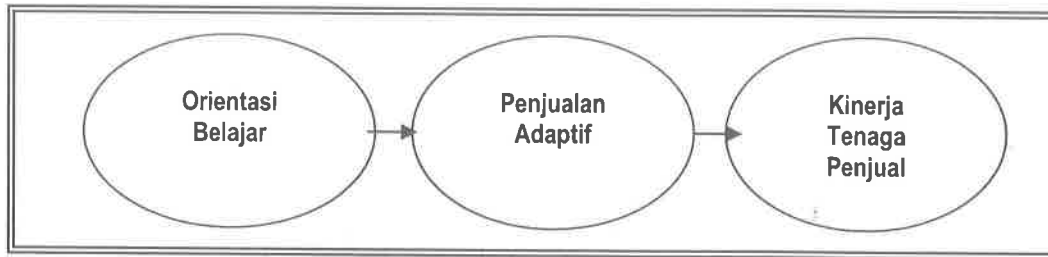


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Kejujuran pada penelitian sebelumnya diidentifikasi sebagai karakteristik sejati yang harus dimiliki atau dibangun dalam diri setiap tenaga penjual. Pada penelitian ini ditemukan hasil yang sama yaitu sebagai indikator yang paling dominan yang membentuk karakteristik sosok tenaga penjual yang berkualitas dan sukses. Kejujuran merupakan sebuah rute penting yang harus dilewati oleh setiap tenaga penjual dan menjadi prioritas bagi setiap manajer untuk menginstruksikan para tenaga penjual mereka untuk beraktivitas dan berperilaku jujur. Sosok yang jujur akan memiliki nilai lebih dalam benak pelanggan dan menjadi referensi mereka di kemudian hari. Sosok yang jujur akan lebih mudah diterima oleh lingkungan dan kejujuran menjadi salah faktor penentu bagi pelanggan sebelum melakukan keputusan pembelian. Oleh sebab itu, kejujuran akan membawa kepada proses peningkatan kinerja tenaga penjual. Harapan yang lahir dari mekanisme dan proses karakteristik tenaga penjual adalah kinerja yang akan dapat terwujud sesuai dengan harapan semua pihak.

Kedua, penjualan adaptif dipercaya sebagai prestasi jangka pendek dan jangka panjang bagi seorang tenaga penjual. Penjualan adaptif merupakan sebuah arah yang tepat bagi tenaga penjual yang berharap kinerjanya semakin baik. Sebuah akhir yang baik seharusnya diawali dengan sesuatu yang baik pula. Orientasi belajar merupakan sebuah langkah awal yang baik bagi tenaga penjual. Begitu pentingnya orientasi belajar diidentifikasi sebagai elemen penting dalam membentuk penjualan adaptif. Untuk mengimplementasikan penjualan adaptif seorang tenaga penjual dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang mampu menopang sesuai dengan kebutuhan. Kemampuan dan keahlian tersebut hanya dapat terbangun dan terasah menjadi lebih baik hanya melalui orientasi belajar. Ketika kemampuan dan keahlian telah dapat membantu upaya tenaga penjual untuk dapat beradaptasi dan sekaligus mengendalikan situasi untuk keuntungan mereka maka pada saat bersamaan merekapun akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berikut ini tersaji dalam gambar 3 proses kedua dalam mewujudkan kinerja tenaga penjual.

Gambar 3 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual – Proses 2



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Orientasi belajar merupakan aspek penting bagi tenaga penjual untuk mampu menghadapi kondisi apapun dan beragam sikap yang ditunjukkan oleh pelanggan. Penelitian ini membuktikan sebagian besar responden berpendapat bahwa berkeinginan belajar hal-hal baru tentang pelanggan adalah kunci sebenarnya dalam proses peningkatan kinerja tenaga penjual yang akan dapat terwujud sesuai dengan harapan semua pihak. Studi ini menunjukkan bahwa belajar yang diukur dari seberapa baik seorang tenaga penjual dalam upayanya untuk menguasai dan mengelola informasi tentang hal-hal yang baru dari pelanggan merupakan sebuah masukan penting bagi setiap aktivitas dan perilaku adaptif seorang tenaga penjual. Penjualan adaptif merupakan sebuah prestasi tenaga penjual untuk terus belajar sebagai upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka menjadi jauh lebih baik dari harapan mereka.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Bagaimana pengaruh penjualan adaptif sebagai rute strategi menuju peningkatan kinerja tenaga penjual? Paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 2 (dua) proses dasar.

IMPLIKASI MANAGERIAL

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris yang menyatakan bahwa pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan, kemudian orientasi belajar terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan, kemudian penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan. Berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 1, hasil pengujian SEM), maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti tersusun pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
<p>Pengaruh karakteristik tenaga penjual terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan (H1)</p>	<p>Kejujuran (X3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual dalam merumuskan aktivitas dan perilaku penjualan yang jujur, misal pihak manajemen menginstruksikan kepada tenaga penjual untuk tidak melakukan taktik "order atau pembelian fiktif", misal dengan mengatakan pada pelanggan bahwa produk ini telah dipesan dan ditawarkan oleh pelanggan lain dengan harga tertentu, hal ini biasa dipergunakan untuk memancing pelanggan lain untuk membeli. Taktik seperti ini harusnya dihindari, secara jangka pendek mungkin akan mendorong penjualan, namun secara jangka panjang akan memperburuk reputasi perusahaan, terlebih bila pelanggan mengetahui kebohongan tsb. <p>Kehandalan (X2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual dalam mempertahankan standar kerja mereka, khususnya dalam memberikan pelayanan pada pelanggan. Misal dalam memberikan saran atas model dan kualitas produk rotan yang tepat pada pelanggan lama, seharusnya harus dipertimbangkan betul-betul, dan jangan karena keuntungan jangka pendek, tenaga penjual memberikan rekomendasi yang tidak sesuai. <p>Gairah (X4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual untuk memiliki gairah atau hasrat untuk memenangkan setiap kompetisi baik interen perusahaan maupun diluar perusahaan, misalkan dengan mengadakan pemilihan tenaga penjual terbaik setiap bulannya, sehingga memacu setiap tenaga penjual untuk berkompetisi yang positif. <p>Ketekunan (X1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual dalam menyelesaikan pekerjaan sesulit apapun, misal dengan mengembangkan format tugas dengan disertai standar waktu penyelesaian tugas tersebut. Pihak manajemen juga menetapkan status prioritas atas pekerjaan dan tugas yang diserahkan dan harus dikerjakan oleh tenaga penjual. <p>Empati (X5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual untuk memiliki kepekaan pada pelanggan. Wujud nyataanya adalah tenaga penjual bersedia memberikan informasi yang lengkap/detail dan terbuka dalam melayani semua keluhan pelanggan, misalnya kualitas produk yang tidak sesuai dengan pesanan, tenaga penjual secara cepat merespon dengan mengecek langsung (apabila dimungkinkan) kemudian menggantikan dengan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
<p>Pengaruh orientasi belajar terhadap penjualan adaptif adalah positif dan signifikan (H2)</p>	<p>Berkeinginan belajar hal-hal baru tentang pelanggan (X8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan menanamkan rasa ingin tahu tenaga penjual khususnya tentang hal-hal yang baru dari pelanggan, semakin besar rasa ingin tahu tenaga penjual semakin baik. Dimana langkah kongkritnya adalah manajer berusaha menginstruksikan pada tenaga penjual untuk mencari tahu harapan dan kebutuhan pelanggan, misal keinginan atau minat yang tinggi pelanggan memiliki perabotan rumah tangga dari rotan namun kondisi keuangan tidak memungkinkan untuk sebuah transaksi tunai. Dari kasus ini tenaga penjual dan perusahaan rotan bisa belajar dari sistem pemasaran sepeda motor maupun elektronik yang bekerja sama dengan lembaga keuangan. Sehingga pada akhirnya pelanggan dapat memiliki dan produk perusahaan akhirnya laku terjual. Atau misalkan manajer berusaha menginstruksikan pada tenaga penjual untuk mencari tahu bentuk atau motif baru dari hasil olahan rotan yang diinginkan. <p>Belajar dari pengalaman menjual sebelumnya (X7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan pentingnya belajar dari keberhasilan dan kegagalan dimasa lalu, yaitu menekankan setiap tenaga penjual untuk terus mengevaluasi diri. Misalkan ketika tenaga penjual tidak mampu memberikan informasi secara lengkap dan detail tentang produk perusahaan dalam hal ini produk rotan, maka yang harus dilakukan oleh manajer adalah mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga penjual untuk belajar dan memperdalam pengetahuan akan produk perusahaan (produk rotan). Tenaga penjual juga dapat belajar dari setiap tehnik closing dan transaksi yang dihasilkan dari produk rotan yang telah dijual sebelumnya, sehingga diharapkan ke depannya tehnik closing dan nilai transaksi bisa ditingkatkan lebih baik lagi. <p>Belajar meningkatkan kemampuan menjual(X6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memberikan kesempatan kepada tenaga penjual untuk belajar meningkatkan kemampuan menjualnya dengan misalnya, mengikut sertakan tenaga penjual dalam program pelatihan dan pengembangan pemasaran, pelatihan operasional IT untuk keperluan pemasaran (khususnya promosi) dan lain-lain.
<p>Pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan (H3)</p>	<p>Fleksibel dalam pendekatan penjualan yang dipergunakan (X10)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen ataupun manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjual dalam menghadapi pelanggan. Misal ketika mereka berhadapan dengan pelanggan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang rotan dan perusahaan, maka tenaga penjual harus bersikap lebih agresif dalam memberikan informasi kepada pelanggan, sedangkan kepada pelanggan yang sudah paham dan mengenal perusahaan maka tenaga penjual lebih bersikap menunggu dan berhati-hati dalam menjawab.

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan (H3)	Mudah mengembangkan pendekatan penjualan (X11) - Pihak manajemen ataupun manajer seharusnya menekankan pada pola penutupan penjualan (<i>closing</i>), misal pada penutupan penjualan seorang tenaga penjual harus benar-benar peka terhadap kondisi pelanggan dan mampu menangkap harapan pelanggan. Langkah kongkritnya adalah menawarkan beberapa alternatif pembayaran baik tunai, kartu kredit dan pembayaran dengan menggunakan jasa perusahaan keuangan. Alternatif lain adalah misalkan dengan pendekatan "beli satu dapat dua" yaitu beli satu set produk tertentu dapat hadiah tertentu sebagai bonus (gratis). Mudah memodifikasi presentasi penjualan (X9) - Pihak manajemen ataupun manajer seharusnya menekankan pada pola modifikasi oral dengan alat bantu, misal (1) oral dengan brosur atau katalog, dimana sambil mempresentasikan pada pelanggan, seorang tenaga penjual dibantu oleh adanya brosur atau katalog, (2) Kombinasi oral dengan IT dimana tenaga penjual sambil mempresentasikan produk pada pelanggan, maka tenaga penjual tersebut didukung oleh IT yang didesain semenarik mungkin, (3) Oral dan mengajak pelanggan untuk membantu dan membuktikan kualitas produk perusahaan (yang sedang dipresentasikan) misal mengajak mereka mencoba untuk duduk dan merasakan kenyamanan produk rotan perusahaan.

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2007

KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil pengukuran data dengan alat analisis SEM dan program Amos yang ditunjukkan oleh Hasil pengukuran SEM pada pengaruh karakteristik tenaga penjual dan orientasi belajar yang mempengaruhi penjual adaptif kurang optimal, dimana analisis secara simultan menunjukkan nilai koefisien 0,44 (44 persen), sementara nilai koefisien untuk pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual adalah 0,62 (62 persen). Sementara harapannya nilai koefisien yang diajarkan khususnya pada faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan adaptif yaitu dapat diatas 0,50 (50 persen).
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu industri rotan di Cirebon.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu menguji kembali faktor – faktor yang mempengaruhi penjualan adaptif, sehingga nilai koefisien dapat diatas 0,50 (50 persen). Langkah yang dapat

- dirujuk bagi penelitian ke depan adalah dengan menambah atau memasukan konstruk variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap penjualan adaptif sehingga nilai koefisiennya dapat meningkat secara signifikan, misal variabel kemampuan berkomunikasi, pengetahuan pelanggan dan pengetahuan bersaing (Shoemaker dan Johlke 2002).
2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand (2004), "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, Nomor 1, p. 1-22.
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), "Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol. XIII, p.44 – 62.
- Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring), p. 109-122.
- Baldauf, Artur. and David W. Cravens (2002), "The Effect Of Moderators On The Salesperson Behavior Performance And Salesperson Outcome Performance And Sales Organization Effectiveness Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.11/12, p. 1367-1388.
- Boles, James S. Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, and Charles Brooks, (2001), "An Examination Of The Relationship Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation And Job Performance ", "Satisfaction dan Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager", *Journal of Marketing Theory dan Practice*, pp. 1-13.
- , Thomas G. Brashear., Danny Bellenger and., Hiram Barksdale Jr.(2000), "Relationship Selling Behavior: Antecedents And Relationship With Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15,p. 141-153.
- , Hiram C. Barksdale Jr., and., Julie T., (1997) "Business Relationships: An Examination Of The Effect Of Buyer-Sales Person Relationships On Customer Retention And Willingness To Refer And Recommend", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, p. 253-263.
- , Naveen Donthu., and., Ritu Lohtia., (1995), "Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application Of Data Envelopment Analysis", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, No. 2, p. 31-49.
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey, (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, p. 16-26.
- Carlson Dawn S., Dennis PP.Bozeman, K. Michele Kacmar, Patrick M. Wright, Gary C. McMahan (2000), "Training Motivation In Organizations: An Analysis Of Individual- Level Antecedens", *Journal Of Managerial Issues*, Vol. XXII, Number 3, p. 271-287.
- Chonko, Lawrence., Eli Jones., James A. Roberts., and., Alan J. Dubinsky (2002), "The Role Of Environmental Turbulence, Readiness For Change, And Salesperson Learning In Success Of

-
- Sales Force Change", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 4, p. 227 – 245.
- Coad, Alan F., (1999), "Same Survey Evidence On The Learning And Performance Orientation Of Management Accountants", *Management Accounting Research*, Vol. 10, p. 109-135.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol 54, p. 68-81.
- Cunnington, Bert (1996), "The Marketing Learning Identity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, No. 5, p. 56-65.
- David, R. Green., and M. Dent A. Tyshkovsky (1996), "The Russian Entrepreneur: A Study Of Psychological Characteristics", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 2 , p. 1355-2554.
- Eckert, James A., (2006), "Adaptive Selling Behavior: Adding Depth And Specificity To The Range Of Adaptive Output", *Mid-American Journal of Business*, Vol. 21, No. 1, p. 31-39.
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond (1993), "Sales force Quality A Framework for Improvement", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p. 17-27.
- El- Ansary (1993), "Selling And Sales Management In Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights And Reward-Penalty Patterns In Sales Force Training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No. 2 (Spring), p. 84 -90.
- Ferdinand, Augusty, (2006), "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister Dan Disertasi Doktor*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- , (2006), "*Metode Penelitian Manajemen*", Edisi 2, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Frenkwick, Gary L., Stephen S. Porter., and Lawrence A. Crosby., (2001), "Dynamics Of Relationship Selling: A Longitudinal Examination Of Changes In Salesperson-Customer Relationship Status", *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 2, p. 135-146.
- Giacobbe, Ralph W., Donald W. Jackson Jr., Lawrence A. Crosby., and Claudia M. Bridges (2006), "A Contingency Approach To Adaptive Selling Behavior And Sales Performance : Selling Situations And Salesperson Characteristics", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVI, No. 2 (Spring), p. 115-142.
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorom (1992), "Psychology Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66.
- Grant, Kent, and., David W. Cravens, (1999), "Examining The Antecedents Of Sales Organizational Effectiveness; An Australian Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, p. 945-957.
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995), "*Multivariate Data Analysis With Readings*", Fourth Edition, New Jersey : Prentice Hall.
- Hong, Jon-Chao and Chia-Ling Kuo (1999), "Knowledge Management in The Learning Organization", *The Leadership & Organization Development Journal*, p. 207-215.

- Hunter, Gary L., (2004), "Information Overload: Guidance For Identifying When Information Becomes Detrimental To Sales Force Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXIV, No. 2, p. 91-100.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker., and Charles E. Pettijohn, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics And Individual Salesperson Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.1, p. 7 – 22.
- Kohli, Ajay K. Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p. 267-274.
- Lakomski, Gabriele., (2001), "Organizational Change, Leadership And Learning: Culture As Cognitive Process", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 2, p. 68-77.
- Leigh, Thomas W., and Greg W. Marshall (2001), "Research Priorities in Sales Strategy and Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring), p. 83-93.
- Littunen, Hannu (2000), "Entrepreneurship And The Characteristics Of The Entrepreneurial Personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 6, No. 6, p. 25-309.
- Mantel, Susan Powell, Ellen Bolman Pullins, David A. Reid, and Richard E. Buehrer, (2002), "A Realistic Sales Experience; Providing Feedback by Integrating Buying, Selling and Managing Experiences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 1, p. 34-40.
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo, "*Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen* ", Edisi Pertama , BPFE, 1999, Yogyakarta.
- Paparoidamis, Nicholas., (2005), "Learning Orientation And Leadership Quality", *Management Decision*, Vol. 43, No. 7/8, p. 1054-1063.
- Park, Joeng Eun., and., Betsy B. Holloway (2003), "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination Of Learning Orientation, Sales Performance And Job Satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXIII, No. 3, p. 239-251.
- Pelham, Alferd M., (2002), "An Exploratory Model and Initial Test of Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Program on Sales Force Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.2, (Spring), p. 97-109.
- Piecy, Nigel F., Cravens, David W., and Morgan, Neil A, (1998), "Salesforce Performance And Behavior-Based Management Processes In Business-To-Business Sales Organization", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No. ½, p. 79-100.
- , and, ----- (1997), "Source of effectiveness in the business to business sales organization", *Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science*, Vol. 3, No.1, p. 43-69.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "A Measurent of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 1, (Winter), p. 13-21.
- Robinson, Leroy Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felicia G. Lassk (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 2, (Spring), p. 111-119.

-
- Sharma, Arun., (1990), "The Persuasive Effect Of Salesperson Credibility: Conceptual And Empirical Examination", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. X, p. 71-90.
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000), "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 4, (Fall), p. 253-261.
- Setiawan, Andi (2003), "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 33-52.
- Shoemaker, Mary A. and., Mark C. Johlke, (2002), "An Examination Of The Antecedents Of A Crucial Selling Skill: Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIV, No. 1, p. 118-131.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II, (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, (February), Vol. XXXI, p. 106-116.
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*. Vol. XXVII, p. 61-69.
- Sujan, Harish., (1999), "Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 3 (Summer), p. 17-33.
- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No.4, p. 174-191.
- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1988), "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter", *Journal of Personal selling and Sales Management*, (August), p. 9-19.
- , Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), p. 34-52.
- Thomas, Colin Coulson (2000), "Developing A Corporate Learning Strategy ", *Journal Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No.3, p. 84-88.
- Tsai, Wenpin (2001), "Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks; Effects Of Networks Position And Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, p. 996-1004.
- Yilmaz, Cengiz., (2002), "Salesperson Performance And Job Attitudes Revisited; An Extended Model And Effects Of Potential Moderators", *European Journal of Marketing*, Vol. 36. No.11/12, p. 1389-1414