

ANALISIS PENGEMBANGAN PROFESIONALISME TENAGA PENJUALAN (Studi Empiris pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Central Java, Ungaran, Semarang)

Febrina Dian Imaya

Abstraksi

Penelitian ini menggabungkan dan menganalisis beberapa variabel yaitu motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja yang berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Structural Equation Modelling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 4.01 digunakan untuk menganalisis data. Data penelitian diperoleh dengan cara purposive sampling dari 105 tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java, Ungaran, Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima, dengan memperhatikan nilai CR (critical ratio) untuk tiap hipotesis adalah lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil uji kesesuaian menyimpulkan bahwa model dapat diterima, meskipun nilai AGFI dan GFI diterima dalam rentang nilai marjinal yaitu sebesar 0,843 dan 0,889. Hasil analisis menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 106,680; Probability sebesar 0,056; TLI sebesar 0,961; CFI sebesar 0,969; CMIN/DF sebesar 1,255; RMSEA sebesar 0,050. Temuan empiris dari penelitian ini mengindikasikan bahwa perlunya meningkatkan orientasi pembelajaran dengan meningkatkan motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja guna meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan sehingga dapat memaksimalkan kinerja tenaga penjualan perusahaan.

Kata Kunci : Motivasi Tenaga Penjualan, Peran Rekan Kerja, Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Tenaga Penjualan, Kinerja Tenaga Penjualan

Dewasa ini ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era perekonomian global, menyebabkan perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk memenangkan persaingan tersebut. Peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan ujung tombak dalam memenangkan persaingan tersebut. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran dalam suatu organisasi mutlak diperlukan.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa orientasi pembelajaran bagi organisasi termasuk pembelajaran dari individu maupun kelompok. Orientasi pembelajaran organisasi atau perusahaan berpengaruh langsung pada pembelajaran individu yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan (Kohli et. al., 1998).

Sujan et. al. (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan dari orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Dengan orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan pada

keterampilan dan kemampuan menjual secara terus menerus, serta memiliki keadaan yang menguntungkan dari tujuan untuk memenangkan persaingannya (Dweek and Leggett 1988, dalam Sujan et. al. 1994).

Sebaliknya tenaga penjualan dengan fokus orientasi kinerja menghasilkan kinerja yang baik, karena mereka memandang kinerja yang baik dapat menghasilkan *reward* dari supervisor. Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja diharapkan dapat menjelaskan dan membuktikan kemampuannya agar menjadi sukses (Ames dan Arceher, 1988 dalam Sujan et. al., 1994).

Implikasi dari orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan berdampak pada pembelajaran organisasi atau perusahaan. Dweek dan Leggett (1998) dalam Kohli et. al. (1998) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran tidak akan melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Sebaliknya tenaga penjualan dengan orientasi kinerja akan teguh berusaha hanya jika mereka mampu terhadap keterampilan tertentu. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa dengan orientasi kinerja, tenaga penjualan akan melakukan perbaikan pada pekerjaannya jika perusahaan memberikan *reward* (perbaikan jangka pendek), tetapi dengan orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki (perbaikan jangka panjang).

Evaluasi tenaga penjualan sangat kompleks, sebagian besar karena proses penjualan biasanya terjadi diluar pengamatan sales manager. Banyak anggapan bahwa pengukuran kinerja tenaga penjualan hanya diukur dari hasil penjualan, tanpa mengevaluasi tingkah laku dari tenaga penjualan (Gentry et. al., 1991).

Pendapat tersebut ditentang oleh (Churchill Ford, and Walker 1990 ; Lambert 1979 ; Jolson 1977 dalam Gentry et. al. 1991) yang menyatakan bahwa evaluasi dan kontrol kinerja tenaga penjualan berdasarkan tiga aktivitas yaitu : analisa penjualan, analisa harga dan analisa tingkah laku. Sedangkan Tansu (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu, berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Menurut Johnston dan Kim (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan mereka daripada keberhasilan yang mereka alami. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi sebab sebenarnya dari kegagalan mereka. Pada akhirnya kegagalan yang terjadi berakibat pada menurunnya motivasi dan kepercayaan diri, sehingga seringkali banyak tenaga penjualan yang baru masuk kemudian keluar dari pekerjaan mereka.

Hal ini karena mereka berasumsi bahwa mereka tidak cocok dengan pekerjaan tersebut setelah mengalami beberapa kegagalan. Setelah kegagalan terjadi, tenaga penjualan akan merasakan putusannya kaitan antara usaha-usaha penjualan dengan kinerja, dimana kinerja yang kurang bagus disebabkan oleh penyebab yang tidak dapat berubah dalam waktu dekat, seperti : tingkat kesulitan tugas, faktor-faktor organisasional, lingkungan dan rendahnya kemampuan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi dengan pembelajaran.

Objek penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dengan pertimbangan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja, orientasi pembelajaran, kemampuan tenaga penjual dan kinerja tenaga penjualan dapat diterapkan pada objek penelitian. Pertimbangan

lain adalah karena pola pembelajaran dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java yang berlokasi di Bawen memiliki jumlah tenaga penjualan yang besar yaitu, 500 orang yang terdiri atas 250 orang *salesman* dan 250 orang *helper* sehingga dapat digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Meskipun PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java telah memiliki tingkat penjualan yang baik, namun tetap harus menghadapi kompetisi dalam pemasaran produk. Oleh karena itu, kinerja tenaga penjualan senantiasa perlu ditingkatkan melalui peningkatan orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan.

PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java mempunyai suatu wadah pembelajaran bagi tenaga penjualan yang diberi nama *Learning and Development (L&D)*. L&D selalu mengadakan pelatihan secara berkala, dengan peserta 24 orang tenaga penjualan dengan masa kerja bervariasi, jadi tidak hanya di peruntukkan bagi tenaga penjual yang baru masuk saja, tetapi juga tenaga penjual yang sudah lama bekerja di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java. *Training* ini bertujuan agar kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan dapat ditingkatkan, sehingga kinerja tenaga penjualan tersebut juga meningkat, sehingga PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dapat selalu meningkatkan omzetnya. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dipilih sebagai objek penelitian ini.

Gap yang muncul dari pembahasan yang di atas adalah bahwa terdapat kontroversi pandangan dari mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan. Perbedaan pada hasil penelitian Kohli et. al. (1998) yang menyatakan tidak ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan hasil penelitian Sujan et. al. (1994) menyatakan ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Serta kontroversi hasil penelitian Gentry et. al. (1991) dan Tansu (1999) tentang evaluasi tenaga penjualan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan justifikasi tersebut maka studi ini layak dikembangkan.

Berdasarkan penelitian Johnston dan Kim (1994) yang menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan daripada keberhasilan yang mereka alami. Kegagalan dalam penjualan sering kali dikaitkan dengan motivasi dan perilaku tenaga penjualan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi melalui pembelajaran.

Rumusan masalah yang diangkat yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli et. al. (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai hubungan positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan et. al. (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai hubungan positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Oleh sebab itu, perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Dimana hal tersebut muncul sebagai tindak lanjut atas adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini yaitu : apakah *reward* menjadi pemacu dari motivasi tenaga penjualan? ; apakah kompetisi dalam pekerjaan dapat menentukan peran rekan kerja? ; apakah belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Orientasi Pembelajaran

Menurut Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Orientasi pembelajaran membuat tenaga penjualan memiliki kemauan yang kuat untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuannya guna memenangkan persaingan. Sedangkan orientasi kinerja terfokus pada pencapaian kinerja yang baik. Hal ini disebabkan karena reward yang akan diterima oleh tenaga penjualan, jika kinerja yang baik dapat tercapai.

Dweek dan Leggett (1988) dalam Kohli et. al. (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat menyebabkan tenaga penjualan tidak melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Orientasi pembelajaran tenaga penjualan dapat menciptakan kinerja perusahaan baik dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena perbaikan keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan secara terus-menerus.

Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Szymanski, 1988). Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujan et. al., 1994). Dwyer, et. al. (2000) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan.

Motivasi Tenaga Penjualan

Motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, dan sesuatu yang membuatnya mencurahkan apa yang dilakukannya. Motivasi berbeda-beda keadaan dan kekuatannya pada masing-masing individu, tergantung pada gabungan pengaruh tertentu dan waktu tertentu pula. Menurut Ilgen dan Klein, 1988 ; Naylor, Pritchard dan Ilgen, 1980 ; dalam Brown dan Peterson, 1994) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan untuk memulai suatu gerakan, yang membuat psikologis atau kecenderungan dari individu dengan menghormati pilihan-pilihan keterlibatan pimpinan, intensitas dan ketekunan perilaku. Berdasarkan pernyataan tersebut motivasi bawahan menguat manakala intensitas dan kualitas perilaku pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, sehingga peran pemimpin dinyatakan efektif.

Tingginya tingkat motivasi cenderung menitikberatkan pada pencapaian tugas, menjadi independen serta menentukan sendiri perilaku kerjanya (Spence dan Helmreich 1983; dalam Brown dan Peterson 1994). Banyak manajer yang mempunyai pengertian salah dengan berasumsi bahwa motivasi sama dengan insentif, sehingga seringkali program insentif tidak mencapai sasaran. Mereka lupa bahwa pegawai memerlukan tugas yang menantang dan harus merasa bahwa pegawai adalah bagian penting dari seluruh kegiatan perusahaan.

Cara manajer memberikan motivasi melalui pendelegasian tugas secara efektif bisa meningkatkan efektivitas manajemen, membantu tenaga penjualan untuk menyadari potensi dan komitmennya serta memberikan kebebasan terkendali untuk menentukan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja penjualan. Manajer yang telah berhasil memotivasi bawahan dengan berbagai faktor di dalamnya termasuk kisaran tanggung jawab yang luas, tantangan, dampak positif pada organisasi, pengakuan, kompensasi, hubungan baik antara

atasan dan bawahan, kebebasan berinovasi, bebas mengatur dirinya sendiri, langkah maju organisasi, kualitas organisasi dan pekerjaannya guna mencapai masa depan yang lebih baik untuk organisasi dan individu merupakan bukti bahwa perilaku manajer banar-benar efektif.

Castleberry (1990) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik : mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran yang dipunyai oleh tenaga penjualan akan berpengaruh pada kinerjanya melalui variabel mediator yaitu, "kerja keras". Tenaga penjualan dengan memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun dari teman-temannya. Biasanya mereka membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan oleh *supervisornya* dan juga dengan kinerja teman-teman tenaga penjualan lain. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan inilah yang mendorong mereka berusaha lebih keras yang kemudian akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Bukti empiris dilaporkan oleh Kohli et. al. (1998).

Menurut Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Jahnston dan Kim (1994) juga berpendapat bahwa kegagalan yang dialami oleh tenaga penjualan dapat diatasi dengan meningkatkan motivasi melalui proses pebelajaran. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang muncul adalah :

H1 : Semakin tinggi motivasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi pula orientasi pembelajaran

Peran Rekan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987) bahwa seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami, 1996). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk umpan balik atas apa yang mereka lakukan (Spence dan Brucks, 1997).

Mengelola tenaga penjualan dengan memberikan peran rekan kerja sebagai alat yang dapat memotivasi tenaga penjualan, untuk lebih berprestasi seperti yang semua harapkan (Smith et. al., 2000). Menurut Boorum et. al. (1998) bahwa umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Menurut Kohli dan Jaworski (1994) kondisi positif dari hubungan antar rekan kerja pada tenaga penjualan tersebut disebabkan oleh dua alasan, yaitu : (1) adanya ancaman

dan kondisi tertekan dari apa yang telah dilakukan oleh atasannya, dan (2) secara positif hubungan tersebut akan meningkatkan kemampuan diri secara keseluruhan. Selain itu, umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif dari pada umpan balik yang berasal dari supervisi (Jaworski dan Kohli, 1991).

Murthi et. al. (1996) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjualan yang mempunyai kemauan untuk bekerjasama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan yang diberikan oleh manajer penjualan. Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya. Menurut Sujan et. al. (1994) orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki diri guna memperoleh penghargaan dari rekan kerja ataupun supervisor.

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

H2 : Semakin baik peran rekan kerja di antara tenaga penjualan, maka semakin baik orientasi pembelajaran

Kemampuan Tenaga Penjualan

Kemampuan tenaga penjualan adalah kesanggupan atau keterampilan seorang tenaga penjualan dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli, sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kemampuan merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kemampuan tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka seperti, pada waktu presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Menurut Baldauf et. al. (2001), kemampuan tenaga penjual merupakan keterampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjualan. Selain itu, kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjualan itu sendiri.

Dalam orientasi pembelajaran, tenaga penjualan menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta keterampilan (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan et. al. 1994). Sedangkan melalui orientasi kinerja, tenaga penjualan dapat termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle, 1988, dalam Sujan et. al., 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli et. al. (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Erffmeyer dan Johnson, 2001).

Menurut Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada

prosedur penjualan. Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Dengan kata lain, bahwa konsentrasi tenaga penjualan terhadap target penjualan akan mudah dicapai dengan adanya peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih produktif melalui pola pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan*

Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan (Rich, 1997).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et. al., 1993). Behrman dan Perreault (1982); Weitz (1981) dalam Baldauf et. al. (2001) menyatakan bahwa untuk menghasilkan *outcome*, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya : membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian (*selling out*).

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian tentang topik kinerja telah dihasilkan oleh para periset. Berbagai variabel dengan istilah-istilah yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan telah diteliti, baik yang berpengaruh langsung maupun yang berpengaruh tidak langsung dengan kinerja. Variabel-variabel tersebut diantaranya : motivasi, kemampuan, bakat atau kecerdasan tenaga penjualan, komitmen dan keterlibatan pemimpin (Churchill et. al. 1985 ; Comer dan Dubinsky 1985 ; dalam Skinner 2000). Cravens et. al. (1993) mengemukakan adanya tiga macam penilaian kinerja terhadap tenaga penjualan dibagi atas : (1) kinerja perilaku non-penjualan (*non-selling behavioral performance*), yang meliputi semua aktifitas yang tidak berhubungan secara langsung dengan upaya menciptakan penjualan, seperti aktivitas penyediaan informasi dan penyediaan biaya ; (2) kinerja perilaku penjualan (*selling behavioral performance*), yang meliputi segala aktivitas tenaga penjualan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan penjualan, seperti pengetahuan teknis dan presentasi penjualan, dan ; (3) kinerja hasil (*outcome performance*), yang meliputi hasil dari aktivitas tenaga penjualan yang diukur melalui angka-angka seperti total penjualan dan *market share*. Churchill et. al. (1985) dalam Spiro dan Weitz (1990) yang menemukan bahwa penilaian diri atas kinerja tidak menunjukkan bias ke arah penilaian yang lebih tinggi dari yang sebenarnya, dan tidak adanya bukti yang mendukung bahwa metode penilaian diri lebih baik jika dibandingkan dengan metode penilaian oleh manajer atau sebaliknya.

Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Selain itu, orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk selalu "bekerja keras" untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh penghargaan dari pimpinannya dan juga dari teman-temannya.

Hasil penelitian Baldauf et. al. (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Weilbaker (1990) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4: Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara langsung dengan responden dengan disertai kuesioner dalam bentuk skoring sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil pengolahan data jawaban responden atas pertanyaan terbuka.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java*, Ungaran Semarang. Sedangkan sampel yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat minimal sudah 1 (satu) tahun bekerja; dengan pertimbangan setelah menjalani pekerjaan selama satu tahun, tenaga penjualan sudah beradaptasi dengan baik dan terbiasa sehingga telah menguasai dengan baik pekerjaannya.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode purposif (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai hubungan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1999). Hal ini diwujudkan dengan memberikan pertanyaan saringan kepada responden penelitian yaitu tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* Semarang sebanyak 105 orang, dengan memilih responden yang telah memiliki masa kerja pada jangka waktu tertentu.

Dimana dalam penelitian ini disyaratkan masa kerja yang dimiliki responden minimal 1 (satu) tahun dengan pertimbangan setelah menjalani pekerjaan selama satu tahun, tenaga penjualan sudah beradaptasi dengan baik dan terbiasa sehingga telah menguasai dengan baik pekerjaannya.

Teknik Analisis Data

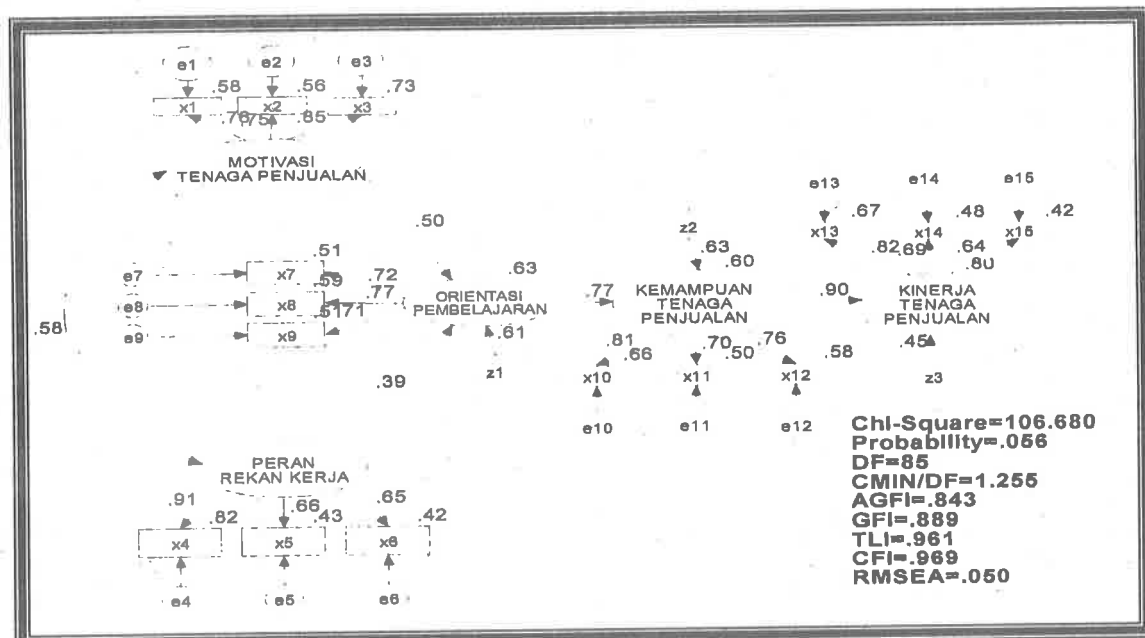
Dengan jumlah populasi tersebut maka penelitian ini dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, *Structural Equation Modelling* (SEM) sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinant, A.T, 1999).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data adalah seperti yang disajikan pada Gambar 1 model SEM. Uji hipotesis model menunjukkan bahwa model dapat diterima atau *fit* dengan data yang digunakan dalam penelitian. Hal ini dapat diketahui dari nilai hasil uji kesesuaian yaitu AGFI dan GFI diterima dalam rentang nilai marjinal yaitu masing-masing sebesar 0,843 dan 0,889. Hasil analisis lain menunjukkan nilai; Chi-Square sebesar 106,680; Probability sebesar 0,056; TLI sebesar 0,961; CFI sebesar 0,969; CMIN/DF sebesar 1,255; RMSEA sebesar 0,050.

Gambar 1
Uji Model Penuh *Structural Equation Modelling*



Sumber: Data Primer yang Diolah (2005)

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis *Full Model*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	107,521	106,680	Baik
Probability	≥0,05	0,056	Baik
GFI	≥0,90	0,889	Marjinal
AGFI	≥0,90	0,843	Marjinal
TLI	≥0,95	0,961	Baik
CFI	≥0,95	0,969	Baik
CMIN/DF	≤2,00	1,255	Baik

RMSEA	≤0,08	0,050	Baik
--------------	-------	-------	------

Sumber : Data primer yang Diolah (2005)

Tabel 2
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori
Full Structural Equation Modelling

			Loading	S.E.	C.R.	P	Label
OP	<--	MTP	0.50	0.122	3.740	0.000	par-6
OP	<--	PRK	0.39	0.133	3.029	0.002	par-7
OP	<--	z1	0.61	0.086	6.030	0.000	par-16
KMTP	<--	OP	0.77	0.146	5.840	0.000	par-10
KMTP	<--	z2	0.63	0.089	6.681	0.000	par-15
KTP	<--	KTMP	0.90	0.126	7.124	0.000	par-14
KTP	<--	z3	0.45	0.112	3.778	0.000	par-17
x2	<--	MTP	0.75	0.153	7.257	0.000	par-1
x6	<--	PRK	0.65				
x5	<--	PRK	0.66	0.176	5.567	0.000	par-2
x4	<--	PRK	0.91	0.232	6.270	0.000	par-3
x9	<--	OP	0.71				
x7	<--	OP	0.72	0.128	6.533	0.000	par-5
x11	<--	KTP	0.71	0.122	6.990	0.000	par-8
x3	<--	MTP	0.85	0.148	8.221	0.000	par-9
x1	<--	MTP	0.76				
x12	<--	KMTP	0.76				
x10	<--	KMTP	0.81	0.133	8.288	0.000	Par-11
x14	<--	KTP	0.69	0.104	7.070	0.000	Par-12
x15	<--	KTP	0.64	0.126	6.368	0.000	Par-13
x13	<--	KMTP	0.82				
x8	<--	OP	0.77	0.158	6.936	0.000	Par-18

Sumber : Data Primer yang Diolah (2005)

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesa

Hipotesa	C.R	Sign	Kesimpulan
1	3,740	0,05	Diterima
2	3,029	0,05	Diterima
3	5,840	0,05	Diterima
4	7,124	0,05	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2005

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli *et. al.* (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan *et. al.* (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan

kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan masalah penelitian yaitu, bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hal ini didukung oleh bukti empirik disajikan dalam output AMOS yang dapat dilihat pada lampiran. Selain itu, dari hasil penelitian ini dapat dijawab beberapa pertanyaan penelitian, yaitu besarnya *reward* dapat memacu motivasi tenaga penjualan, kompetisi dalam pekerjaan dapat menentukan peran rekan kerja dan belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal ini ditunjukkan dari angka-angka dari masing-masing indikator yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menganalisis pengembangan profesionalisme tenaga penjualan, sehingga kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan.

IMPLIKASI TEORETIS

Literatur literatur yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausal antara variabel tersebut mempunyai implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Motivasi tenaga penjualan mempengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi motivasi

tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa motivasi tenaga penjualan mempengaruhi orientasi pembelajaran (Sujan *et. al.* 1994 ; Johnston dan Kim, 1994).

2. Peran rekan kerja mempengaruhi secara positif terhadap orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi peran rekan kerja maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh peran rekan kerja (Anderson dan Oliver, 1987 ; Sujan *et. al.*, 1994 ; Ramaswami, 1996).
3. Kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan *et. al.*, 1994 ; Challagalla dan Shervani, 1996).
4. Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif terhadap kemampuan tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Weilbaker 1990 ; Sujan *et. al.*, 1994 ; Beldauf *et. al.*, 2000).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* di Semarang. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi orientasi pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara rinci yang berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Motivasi tenaga penjualan telah terbukti meningkatkan orientasi pembelajaran dengan memperhatikan pertama, besarnya *reward* karena mereka memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin agar mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinan maupun temannya, kedua keinginan untuk maju melalui usaha yang lebih keras dan ekspektasi. Tenaga penjualan di PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* mendapat *reward* dari perusahaan berupa bonus dan penghargaan sesuai dengan masa kerjanya. Selain itu tenaga penjualan juga memperoleh berbagai fasilitas dari perusahaan berupa biaya pengobatan, transportasi, asuransi dan insentif. Hal ini membuat para tenaga penjualan lebih termotivasi dalam bekerja.
2. Peran rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal yang perlu diperhatikan dalam peran rekan kerja, adanya keterbukaan antara rekan kerja, kompetisi dalam pekerjaan dan saling memberi masukan. Berdasarkan pengamatan langsung di lapangan, tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* selalu terbuka terhadap sesama rekan sekerjanya. Mereka banyak lebih suka mempelajari
- atau menanyakan hal-hal yang belum mereka mengerti kepada rekan sekerjanya, dibandingkan dengan bertanya langsung kepada atasannya. Tenaga penjualan tersebut selalu memberi masukan kepada rekan kerjanya dan kemudian menggunakan masukan tersebut untuk mengevaluasi diri masing-masing. Kompetisi yang terjadi adalah kompetisi secara sehat, sehingga mereka selalu terpacu untuk memperbaiki kemampuannya dengan lebih banyak belajar. Berdasarkan hal tersebut *supervisor* harus senantiasa berperan sebagai motor penggerak dalam rangka menciptakan suasana kerja yang kondusif dan *team work* yang solid.
3. Orientasi pembelajaran yang harus diperhatikan adalah pertama, belajar dari pengalaman dengan tidak putus asa jika mengalami kegagalan, peningkatan keahlian yaitu selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan secara terus menerus, dan selalu mempelajari hal baru untuk menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Salah satu bentuk usaha yang dilakukan tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* untuk meningkatkan keahliannya adalah mengikuti *training* yang diadakan oleh perusahaan setiap tiga bulan sekali. Materi yang diberikan dalam *training* tersebut tidak hanya mengenai bidang *marketing* tetapi juga bidang lainnya, sehingga pengetahuan tenaga penjualan tidak hanya terbatas pada bidang penjualan saja.
4. Perusahaan harus meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan kepada pembeli

sehingga terjadi transaksi penjualan, pengetahuan yang dimiliki sehingga mereka termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki dan mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggannya. *Learning and Development* (L&D) adalah suatu wadah pembelajaran yang dimiliki PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan melalui pelatihan yang diadakan setiap tiga bulan sekali. Hasilnya cukup efektif, tetapi akan lebih baik lagi apabila frekuensi pelatihan tersebut ditambah waktunya menjadi satu bulan sekali.

5. Kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan peningkatan jumlah pelanggan, kemampuan tenaga penjualan dalam melampaui target dan peningkatan volume penjualan. Rata-rata setiap tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* mampu mencapai target per bulan yang ditetapkan oleh atasannya. Target penjualan setiap tenaga penjualan tidaklah sama yaitu antara 2000 %_s sampai dengan 3800 %_s setiap bulan. Peningkatan volume penjualan per bulan yang berhasil dicapai oleh setiap tenaga penjualan yaitu 2%-10%. PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* harus memberikan insentif serta penghargaan kepada tenaga penjualan yang berhasil mencapai target penjualan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mencoba mengembangkan mekanisme orientasi pembelajaran yang dapat meningkatkan

kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan pada PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* di Semarang. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah hanya berfokus pada variabel orientasi pembelajaran dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan, sedangkan dalam penelitian Sujan *et. al.* (1994) selain variabel orientasi pembelajaran juga menggunakan variabel orientasi kinerja untuk mengukur kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian Kohli *et. al.* (1998) juga menggunakan variabel orientasi kinerja selain variabel orientasi pembelajaran untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Selain itu dalam penelitian ini hanya menggunakan populasi tenaga penjualan, tidak seperti penelitian Sujan *et. al.* (1994) dan Kohli *et. al.* (1998) yang menggunakan dua populasi yaitu, tenaga penjualan dan *supervisor*. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian hanya berlaku PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* saja.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam menguji ulang model penelitian dengan menambah variabel baru seperti kerja cerdas (*working smart*) dan kerja keras (*working hard*) dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak. Dengan demikian bisa diperoleh perbandingan pelaksanaan manajemen kualitas diperbagai industri atau bidang yang nantinya bisa diketahui sejauh mana suatu industri, misalnya industri perbankan atau usaha kecil menengah dalam

melaksanakan orientasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, (Oktober), Vol. 51, p. 76-88.
- Baldauf, Arthur, 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. 21, No. 2, (Spring), p. 109-122.
- 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.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson, (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, (April), Vol. 58, p. 70-80.
- Castleberry, Stephen B., (1990), "The Importance of Various Motivation Factor to College Students Interested in Sales Positions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 10, p. 67-72.
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimension and Type of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, (Jan), Vol. 60, p. 89-105.
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 57, p. 47-59.
- Dwyer, Sean, John Hill and Warren Martin, (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factor in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (summer), Vol. 20, No. 3, p. 151-159.
- Erfmeyer, Robert C., and Dale A. Johnson, (2001), "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectation and Realities" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 21, No. 2, p. 167-175.
- Gentry, James W., John C. Mowen and Lori Tasaki, (1991), "Salesperson Evaluation: A Systematic Structure for Reducing Judgemental Biases", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 11, No. 2, p. 27-38.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, (May), Vol. 28, p. 190-201.
- Jahnston, Wesley J., and Keysuk Kim, (1994), "Performance Attribution and

- Expectancy Linkages in Personal Selling", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 58, p. 82-94.
- Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997), "The Used of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (Spring), Vol. 17, No. 1, p. 29-43.
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jawoski, (1994), "The Influence of Coworker Feedback and Salespeople", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 58, p. 82-94.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Gautam N. Challagalla, (1998), Learning and Performance Orientation of Salespeople; the Role of Supervisor", *Journal of Marketing*, (May), Vol. 35, p. 263-274.
- Murthi, B. P. S., Kannan Srinivasan, and Gurumurthy Kalyanaram, (1996), "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skill in Determining First-Mover Market Share Advantages", *Journal of Marketing Research*, (August), Vol. 33, p. 329-336.
- Ramaswami, Sindar N., (1996), "Marketing Control and Dyfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, (April), Vol. 60, p. 105-120.
- Rich, Gregory A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 319-328.
- Skinner, J. Steven, (2000), "Peak Performance in The Salesforce", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (winter), Vol. 20, No. 1, p.37-42.
- Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair, (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No. 4, p. 215-226.
- Spence, Mark T., and M. Brucks, (1997), "The Moderating Effect of Problem Characteristic on Expert's and Novice's Judgements", *Journal of Marketing Research*, (May), Vol. 34, p. 233-247.
- Spiro, Rosann L., and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, p. 61-69.
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz, and Nirmalaya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, (July), Vol. 58, p. 39-52.
- Szymanski, David M., (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal selling Concept", *Journal of Marketing*, (January), Vol. 52, p. 64-77.
- Tansu, A. B., (1999), "Bechmark of Successful Sales Force Performance"

Canadian Journal of Administrative Science, p. 95-104.

Weilbaker, Dan C., (1990), "The Identification of Selling Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (summer), Vol. 10, p. 45-58.

Umar, Husein, (1999), "*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*", Rajawali Press, Jakarta.