



## ANALISIS YANG MEMPENGARUHI ADAPTIVE SELLING CAPABILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PENJUALAN PADA PERUSAHAAN FARMASI DI KOTA SEMARANG

Yenny Widya Hastuti

### Abstract

*The purpose of this research is to test the influences of individual orientation value and salesman competence on adaptive selling capability to increase sales performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within pharmacy industry at Semarang city.*

*The samples size of this research is 100 salesman pharmacy industry at Semarang city. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the individual orientation value and salesman competence on adaptive selling capability to increase sales performance.*

*The effect of individual orientation value on adaptive selling capability are significant; The effect of salesman competence on adaptive selling capability are significant; The effect of individual orientation value on sales performance are significant; The effect of salesman competence on sales performance are significant; and The effect of adaptive selling capability on sales performance are significant;*

*Keywords: individual orientation value; salesman competence; adaptive selling capability; and sales performance.*

### PENDAHULUAN

Farmasi sebagai salah satu kebutuhan dasar manusia berkembang seiring dengan perkembangan peradaban manusia. Industri ini memiliki tujuan untuk menghasilkan obat yang aman dan efektif untuk digunakan dalam terapi (*efficacy, safety, toxicity*). Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) maka industri farmasi juga bertujuan untuk kepentingan ekonomi dan daya tahan suatu negara (Agoes, 1999). Dengan demikian, farmasi yang awalnya berfungsi

untuk melindungi manusia dari penderitaan, namun sekarang telah berkembang menjadi profesi yang menjanjikan, yang ditunjukkan dengan bahwa saat ini pasar farmasi sudah mulai mempengaruhi pasar industri.

Sektor farmasi di Indonesia menarik untuk dikaji karena jumlah penduduk yang lebih dari 200 juta jiwa serta kondusif untuk perkembangan virus dan bakteri karena beriklim tropis, penyebaran penduduk tidak merata dan kondisi geografis. Dengan demikian, Indonesia menjadi pasar potensial bagi industri farmasi nasional dan dunia. Jadi

tidak berlebihan jika dikatakan bahwa industri farmasi Indonesia merupakan peluang bisnis yang menjanjikan (Biantoro, 2003). Data IMS Health mengungkapkan bahwa sektor farmasi di Indonesia bertumbuh dari sekitar Rp. 29,98 triliun pada tahun 2008 menjadi Rp. 33,96 triliun pada tahun 2009, dan mencapai Rp. 37,53 triliun pada tahun 2010. Kinerja industri farmasi di Indonesia tercatat lebih tinggi dibandingkan Malaysia dan Singapura, padahal belanja kesehatan di Indonesia tergolong rendah. Hal ini disebabkan dari pertumbuhan makro dan ekspansi usaha yang dilakukan para emiten.

Industri farmasi memiliki kompleksitas dalam strategi distribusi produk farmasi, akibat jenis obat yang dipasarkan. Adapun obat yang dipasarkan menurut Faisal, dkk (2001) dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu produk etikal dan produk *over the counter* (OTC). Produk etikal adalah kelompok produk farmasi yang hanya bisa dibeli atau didapatkan dengan resep dokter, baik obat generik, obat bermerek, maupun obat tidak bermerek. Sedangkan OTC adalah kelompok produk bermerek yang bisa dijual bebas tanpa harus menggunakan resep dokter. Berkaitan dengan dua kategori obat ini maka jalur pemasaran produk farmasi ada tiga, yaitu pemasaran melalui jalur dokter, pemasaran model *customer goods*, dan pemasaran model partai besar (Sudarmadi, 2001). Pemasaran melalui jalur dokter adalah memasarkan produk etikal yang hanya dapat dikonsumsi berdasarkan resep dokter sehingga hanya dapat diperoleh di apotik. Pemasaran model *customer goods* adalah memasarkan produk OTC dengan pola *mass marketing*, yang bisa dijual bebas di apotik, toko obat, dan warung. Sedangkan pemasaran model partai besar adalah penjualan ditujukan ke rumah sakit baik untuk produk etikal maupun OTC.

Berdasarkan pemaparan mengenai industri farmasi yang ada di atas, berkaitan dengan fokus penelitian ini terdapat aspek distribusi pemasaran yang menarik untuk dikaji, yaitu distribusi pemasaran obat etikal. Pada industri farmasi, alur pemasaran produk etikal terbatas pada outlet yang ditunjuk yaitu apotik dan toko obat. Selain itu, produk ini tidak boleh untuk diiklankan. Dua hal utama inilah yang membuat perusahaan-perusahaan farmasi untuk memasarkan produk etikalnya menggunakan tenaga penjualan khusus yang disebut dengan *medical representative* (MR) atau detailer.

*Medical representative* memiliki peran penting dalam menanamkan *image* dan keunggulan produk kepada dokter sehingga dokter bersedia menuliskan produk etikal ke dalam resepnya. Selain itu, MR diharapkan mampu menjadikan dokter sebagai perantara (*intermediarer*) dalam merekomendasikan produk obatnya kepada pasien sebagai konsumen. Dengan demikian, MR merupakan ujung tombak perusahaan farmasi dalam memasarkan produknya. Kinerja MR ini memberikan sumbangan besar bagi industri farmasi. Oleh karena itu, MR dituntut untuk memiliki kinerja yang baik.

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (Lukman, dkk., 1995). Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, di antaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi tiap perusahaan dan pelaku usaha, bahkan

dianggap awal kehancuran bagi perusahaan. Menurut Baldauf *et al* (2001), kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjual, sedangkan kinerja tenaga penjual hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjual secara langsung, seperti *adaptive selling capability*, orientasi nilai individu, dan kompetensi tenaga penjual.

Upaya industri farmasi untuk dapat menjalin relasi dengan pelanggan (dokter) memerlukan kemampuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga penggunaan MR merupakan manifestasi dari strategi *personal selling* dan ini dianggap sebagai komponen paling penting diantara komponen *promotional mix* (Weitz *et al.*, 1992 dalam Knowles *et al.*, 1994). Menurut Spiro & Weitz (1990) *personal selling* merupakan satu-satunya media komunikasi yang memungkinkan pesan pemasaran untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan keyakinan spesifik dari konsumen. Media komunikasi pemasaran lainnya terbatas untuk mengirimkan pesan yang ditargetkan untuk konsumen di segmen tertentu. Keuntungan utama dari *personal selling* adalah kemampuan dari tenaga penjual untuk beradaptasi dengan kebutuhan dan keinginan individual konsumen (Marks *et al.*, 1996). Dalam *personal selling* tenaga penjual menjadi sumber utama komunikasi dengan pelanggan (Grewal & Sharma, 1991) tenaga penjual juga menjadi kaitan kunci dalam menambah nilai pelanggan (Luthy dalam Beverland, 2001) membantu untuk mengidentifikasi peluang baru (Gordon *et al* dalam Beverland, 2001) dan mempengaruhi intensitas pembelian masa datang (Boles *et al* dalam Beverland 2001).

Kontak personal kepada pelanggan yang dilakukan oleh tenaga penjual merupakan metode paling efektif untuk membuat penjualan. Dengan demikian tugas manajer penjualan adalah meningkatkan keefektifan tenaga penjual selama berinteraksi dengan pelanggan. Menurut Weitz *et al* (1986) tenaga penjual yang efektif lebih mengetahui tentang pendekatan penjualan yang tepat untuk setiap situasi. Tenaga penjual dengan kinerja yang lebih tinggi mampu untuk mengakomodasi kebutuhan konsumen, yang memberinya segi kompetitif dalam membangun keuntungan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Tenaga penjual yang efektif juga memiliki motivasi intrinsik untuk berlaku baik (Barker 1999). Dimensi sikap yang secara spesifik berkaitan dengan kesuksesan hasil penjualan adalah kemampuan untuk secara efektif menerima dan bertindak terhadap rangsangan lingkungan, dimana hal ini disebut juga dengan *adaptive selling capability* (Knowles *et al.*, 1994).

Menurut Goolsby *et al* (1992) kesuksesan penjualan bergantung pada kemampuan untuk menginterpretasikan secara akurat komunikasi verbal dan non verbal dan selanjutnya menerapkan interpretasi ini ke dalam komunikasi persuasif. Efektivitas pada pertukaran merupakan fungsi dari tenaga penjual berdasarkan karakteristik psikologis yang berhubungan dengan adaptivitas. Hal ini diperkuat dengan pendapat Miles *et al* (1990) bahwa *personal selling* tidak bersifat statis tapi dinamis. Kesuksesan *personal selling* membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan bentuk komunikasi terhadap situasi pembelian. Berkaitan dengan sifat adaptif ini, Weitz *et al* mengembangkan konsep *adaptive selling* yang diyakini mampu meningkatkan kinerja penjualan.

*Adaptive selling* merupakan penjualan yang mengadaptasi pada kebutuhan dan harapan pelanggan selama penjual dan pelanggan saling berinteraksi (Weitz *et al*, 1986). *Adaptive selling* juga merupakan pemodifikasian gaya komunikasi, format presentasi, dan isi pesan yang dilakukan oleh penjual selama berinteraksi dengan pembeli (Reagan, 1995).

Praktek *adaptive selling* memungkinkan tenaga penjual untuk mengeksploitasi keunggulan *personal selling* (Sujan *et al*, 1988). *Adaptive selling* didefinisikan sebagai mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan (Weitz *et al*, 1986). Tenaga penjual yang mempraktekkan *adaptive selling* akan mampu melakukan perubahan yang tepat dalam perilaku penjualannya sesuai situasi penjualan yang dihadapi.

Pengaruh positif *adaptive selling* terhadap kinerja penjualan telah banyak diteliti. Penelitian yang dilakukan Spiro & Weitz (1990), Anglin *et al* (1990), Castleberry & Shepperd (1993), dan Marks *et al* (1996) membuktikan bahwa penerapan *adaptive selling* meningkatkan kinerja tenaga penjual. Kemampuan dasar yang diperlukan dalam pertemuan penjualan adalah kemampuan tenaga penjual untuk merasakan dan menerima informasi dari pembeli dan lingkungannya. Oleh karena itu *adaptive selling* bergantung tidak hanya pada kemampuan kognitif tetapi juga kemampuan perseptual (Knowles *et al*, 1994)

Perilaku tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi nilai yang dimilikinya. Tenaga penjual memiliki pekerjaan yang menargetkan hasil tertentu dan pencapaian target ini akan

mempengaruhi status dan *reward* yang akan diperolehnya di lingkungan pekerjaan. Berkaitan dengan hal inilah maka orientasi nilai individu yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan orientasi kinerja. Adanya orientasi nilai membuatnya ingin dinilai memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya (Ames & Acher dalam Sujan *et al.*, 1994).

*Medical representative* seperti tenaga penjualan lainnya dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik dalam hal penjualan, karena perannya dalam mengimplementasikan strategi bisnis pemasaran (Baldauf & Cravens, 2002). Kompetensi tenaga penjualan akan mempengaruhi kinerja penjualan dan keefektifan organisasi, karena kompetensi mengarah pada pengetahuan, keahlian, sikap, nilai atau karakteristik personal yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya (Barker, 1999).

Kinerja penjualan pada tenaga farmasi yang ada di Kota Semarang pada tahun 2012 mengalami penurunan yang ditunjukkan dari rendahnya pertumbuhan angka penjualan dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja penjualan. Sementara itu, hasil wawancara terhadap supervisor MR dari delapan perusahaan farmasi dijelaskan karena perilaku konsumen yang semakin cerdas. Dalam agenda penelitian Weitz *et al* (1986) dinyatakan perlunya diteliti lebih lanjut tentang penerapan *adaptive selling* dalam mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjual. Tanner Jr (1994) menemukan bahwa tenaga penjual akan mengubah presentasi penjualannya sesuai dengan tipe pembeli yang

dihadapi. Hanya saja dalam penelitiannya, penerapan *adaptive selling* dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual belum diteliti (Marks *et al*, 1996).

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, penting untuk mengamati sekaligus menganalisis yang mempengaruhi *adaptive selling capability* untuk meningkatkan kinerja penjualan pada perusahaan farmasi di Kota Semarang.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah penurunan pertumbuhan penjualan farmasi di Kota Semarang pada Tahun 2012, hal ini yang perlu menjadi perhatian karena dalam jangka panjang tidak baik bagi kelangsungan hidup (survive) perusahaan farmasi di Kota Semarang. Penelitian ini berusaha mengintegrasikan model dari penelitian terdahulu yang menggambarkan sebuah hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel – variabel pembentuk orientasi nilai individu dan kompetensi tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja penjualan melalui *adaptive selling capability*. Berdasarkan permasalahan tersebut maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja penjualan?. Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian ini yaitu :

1. Apakah orientasi nilai individu berpengaruh terhadap *adaptive selling capability*?
2. Apakah kompetensi tenaga penjual berpengaruh terhadap *adaptive selling capability*?
3. Apakah *adaptive selling capability* berpengaruh terhadap kinerja penjualan?
4. Apakah orientasi nilai individu berpengaruh terhadap kinerja penjualan?

5. Apakah kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja penjualan?

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1 Pengembangan Model Penelitian

#### 2.1.1 Orientasi Nilai Individu dan *Adaptive Selling Capability*

Tenaga penjualan yang berorientasi nilai akan lebih fleksibel melakukan *adaptive selling capability* karena adanya tuntutan untuk memberikan performa terbaik. Hal ini senada dengan penemuan Sujan, *et al* (1994) bahwa orientasi nilai individu merupakan orientasi motivasional yang memadu perilaku dari tenaga penjual. Semakin tinggi orientasi nilai individu maka semakin tinggi *adaptive selling capability*.

Berdasarkan penjabaran di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan dari orientasi nilai individu terhadap adaptive selling capability*

#### 2.1.2 Kompetensi Tenaga Penjual dan *Adaptive Selling Capability*

Ketika tenaga penjual melakukan *adaptive selling* maka dirinya membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam menggunakan strategi penjualan dengan mempertimbangkan tipikal, motif, dan perilaku penjualan yang terjadi selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi lintas pelanggan berdasarkan informasi yang dipersepsikan mengenai karakteristik situasi penjualan. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki tenaga penjual membuat lebih mudah

melakukan *adaptive selling*. Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual maka semakin tinggi *adaptive selling capability*.

Berdasarkan penjabaran di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi tenaga penjual terhadap adaptive selling capability*

### **2.1.3 Adaptive Selling Capability dan Kinerja Penjualan**

Beberapa penelitian tentang *adaptive selling* (Weitz *et al.*, 1986, Spiro & Weitz, 1990, Anglin *et al.*, 1990, serta Castleberry & Shepperd, 1992) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan kinerja penjualan. *Adaptive selling capability* menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda – beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat. Pada akhirnya *adaptive selling capability* ini akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual.

Berdasarkan penjabaran di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H3 :Ada pengaruh positif dan signifikan dari adaptive selling capability terhadap kinerja penjualan*

### **2.1.4 Orientasi Nilai Individu dan Kinerja Penjualan**

Tenaga penjual yang berorientasi nilai individu akan berfokus pada kinerja yang bagus agar memperoleh penghargaan dan

pengakuan dari pihak lain. Mereka sering membandingkan kinerjanya dengan kinerja harapan supervisor dan rekan sekerjanya. Mereka ingin diakui oleh pihak lain dan hal tersebut mendorongnya untuk melakukan usaha keras dalam bekerja sehingga mencapai kinerja yang tinggi (Sujan, *et al.*, 1994).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi nilai, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaan, bahkan kalau perlu rela lembur, tidak mudah menyerah, dan tidak kena lelah untuk mendapatkan order, sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik. Mereka juga ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berpikir agar prestasinya lebih baik dibandingkan rekan kerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan demikian, orientasi nilai individu dapat mendorong kinerja penjualannya.

Berdasarkan penjabaran di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H4 : Ada pengaruh positif dan signifikan dari orientasi nilai individu terhadap kinerja penjualan*

### **2.1.5 Kompetensi Tenaga Penjual dan Kinerja Penjualan**

Penelitian Barker (1999), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil akhir yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, khususnya dalam aktifitaspenjualan. Tenaga penjual yang memiliki tingkat

kompetensi yang tinggi akan dapat bekerjasama, mampu mengatasi konflik, mampu berkomunikasi, dan memiliki *product knowledge* yang memadai (Rentz, *et al.*, 2002).

Menurut Baldauf *et al* (1997) kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Penelitian Kohli *et al* (1998), menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang perusahaan yang diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai tolok ukur dari peningkatan kinerja

perusahaan yang signifikan dan ditunjukkan dengan efektifitas aktifitas penjualan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dalam aktifitas penjualan yang tinggi, dan hal ini merupakan kunci sukses jangka panjang pada kinerja tenaga penjual (Marshall *et al*, 2001; Keillor *et al.*, 2000).

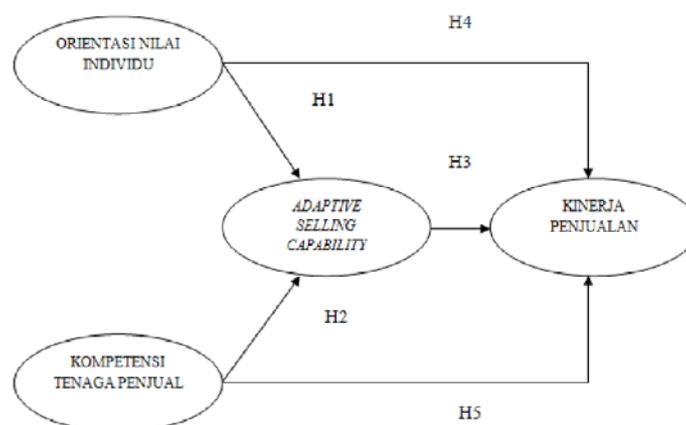
Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktifitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf *et al* (2001) dan Weibaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan penjabaran di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H5 : Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja penjualan*

Berdasarkan penjabaran di atas maka disusun kerangka pemikiran teoritis seperti yang disajikan pada Gambar di bawah ini:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Spiro & Weitz (1990), Weibaker (1990), Sujan, *et al* (1994), Shervani & Challagalla (1998), Barker (1999),

**METODE PENELITIAN**

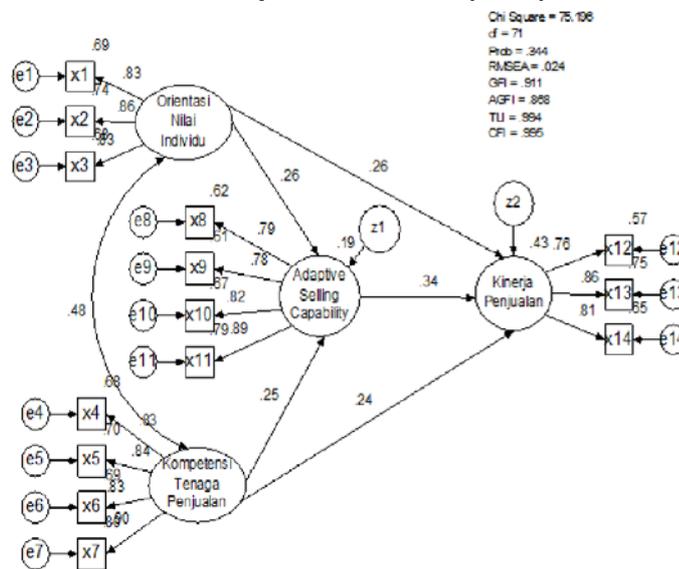
Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual perusahaan farmasi di kota Semarang, sejumlah 100 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi nilai individu dan kompetensi tenaga penjual berpengaruh terhadap adaptive selling capability dalam meningkatkan kinerja penjualan.

**4.1. Analisis Structural Equation Modelling**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory faktor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.1.

**IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model (SEM)**



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai

dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 92.339)	75,196	Baik
Probability	≥ 0.05	0,344	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,024	Baik
GFI	≥ 0.90	0,911	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,868	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0,994	Baik
CFI	≥ 0.95	0,995	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar

variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Standardized Regression Weight**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Adaptive_Selling_Capability	<--- Orientasi_Nilai_Individu	0,27	0,128	2,106	0,035
Adaptive_Selling_Capability	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,252	0,121	2,092	0,036
Kinerja_Penjualan	<--- Adaptive_Selling_Capability	0,257	0,084	3,055	0,002
Kinerja_Penjualan	<--- Orientasi_Nilai_Individu	0,206	0,093	2,219	0,026
Kinerja_Penjualan	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,186	0,087	2,15	0,032
x3	<--- Orientasi_Nilai_Individu	1			
x2	<--- Orientasi_Nilai_Individu	1,063	0,113	9,435	***
x1	<--- Orientasi_Nilai_Individu	1,03	0,113	9,125	***
x7	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1			
x6	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,882	0,081	10,873	***
x5	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1,015	0,092	11,036	***
x4	<--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,959	0,089	10,814	***
x11	<--- Adaptive_Selling_Capability	1			
x10	<--- Adaptive_Selling_Capability	0,962	0,095	10,094	***
x9	<--- Adaptive_Selling_Capability	0,875	0,093	9,362	***
x8	<--- Adaptive_Selling_Capability	0,912	0,096	9,503	***
x12	<--- Kinerja_Penjualan	1			
x13	<--- Kinerja_Penjualan	1,259	0,154	8,165	***
x14	<--- Kinerja_Penjualan	1,091	0,139	7,823	***

## Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5

hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Regression Weight Structural Equational Model**

		Estimate	S.E	C.R	P	
Adaptive_Selling_Capability	<- --	Orientasi_Nilai_Individu	0,27	0,128	2,106	0,035
Adaptive_Selling_Capability	<- --	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,252	0,121	2,092	0,036
Kinerja_Penjualan	<- --	Adaptive_Selling_Capability	0,257	0,084	3,055	0,002
Kinerja_Penjualan	<- --	Orientasi_Nilai_Individu	0,206	0,093	2,219	0,026
Kinerja_Penjualan	<- --	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	0,186	0,087	2,105	0,032

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

### 4.2.1. Pengujian Hipotesis 1

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kinerja tenaga penjualan terhadap adaptive selling capability adalah sebesar 2,106 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,035. Nilai probabilitas = 0,035 < 0,05, menandakan bahwa orientasi nilai individu mempunyai pengaruh terhadap adaptive selling capability. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

### 4.2.2. Pengujian Hipotesis 2

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual

terhadap adaptive selling capability adalah sebesar 2,092 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,036. Nilai probabilitas = 0,036 < 0,05, menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap adaptive selling capability. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

### 4.2.3. Pengujian Hipotesis 3

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel adaptive selling capability terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 3,055 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas = 0,002 < 0,05, menandakan bahwa adaptive selling capability mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

#### 4.2.4. Pengujian Hipotesis 4

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi nilai individu terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2,219 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,026. Nilai probabilitas =  $0,026 < 0,05$ , menandakan bahwa orientasi nilai individu mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

#### 4.2.5. Pengujian Hipotesis 5

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2,150 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,032. Nilai probabilitas =  $0,032 < 0,05$ , menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

### 4.3. Pembahasan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara orientasi nilai individu dengan *adaptive selling capability*. Hal ini mendukung penelitian Sujan, *et al* (1994) bahwa orientasi nilai individu merupakan orientasi motivasional yang memadu perilaku dari tenaga penjual. Semakin tinggi orientasi nilai individu maka semakin tinggi *adaptive selling capability*.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kompetensi tenaga penjual dengan *adaptive selling capability*. Hal ini mendukung penelitian Weitz, *et al* (1986) bahwa ketika tenaga penjual melakukan *adaptive selling* maka dirinya membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam

menggunakan strategi penjualan dengan mempertimbangkan tipikal, motif, dan perilaku penjualan yang terjadi selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi lintas pelanggan berdasarkan informasi yang dipersepsikan mengenai karakteristik situasi penjualan. Dengan kata lain, kompetensi yang dimiliki tenaga penjual membuat lebih mudah melakukan *adaptive selling*. Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual maka semakin tinggi *adaptive selling capability*.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara *adaptive selling capability* dengan kinerja penjualan. Hal ini mendukung penelitian Castleberry dan Shepperd, (1992) bahwa *adaptive selling capability* menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda – beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat. Pada akhirnya *adaptive selling capability* ini akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara orientasi nilai individu dengan kinerja penjualan. Hal ini mendukung penelitian Sujan *et al.*, (1994) bahwa Tenaga penjual yang mempunyai orientasi nilai, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaan, bahkan kalau perlu rela lembur, tidak mudah menyerah, dan tidak kena lelah untuk mendapatkan order, sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik.

Mereka juga ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berpikir agar prestasinya lebih baik dibandingkan rekan kerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan demikian, orientasi nilai individu dapat mendorong kinerja penjualannya.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara kompetensi tenaga penjual dengan kinerja penjualan. Hal ini mendukung penelitian Rentz et al., (2002) bahwa perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, khususnya dalam aktifitas penjualan. Tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi akan dapat bekerjasama, mampu mengatasi konflik, mampu berkomunikasi, dan memiliki *product knowledge* yang memadai.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAGERIAL

### 5.1. Kesimpulan

#### 5.1.1. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hipotesis satu menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara orientasi nilai individu dengan *adaptive selling capability*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi nilai individu maka semakin tinggi *adaptive selling capability*. Tenaga penjualan yang berorientasi nilai akan lebih fleksibel melakukan *adaptive selling capability* karena adanya tuntutan untuk memberikan performa terbaik. Orientasi nilai individu merupakan orientasi motivasional yang memadu perilaku dari tenaga penjual.

Semakin tinggi orientasi nilai individu maka semakin tinggi *adaptive selling capability*.

Berdasarkan hipotesis dua menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara kompetensi tenaga penjual dengan *adaptive selling capability*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi tenaga penjual maka semakin tinggi *adaptive selling capability*. Frekuensi kontak bisnis atau kunjungan yang dilakukan oleh perusahaan melalui para tenaga penjualannya akan mampu mempengaruhi keputusan perusahaan pembeli untuk membeli produk perusahaan. Lebih jauh dijelaskan bahwa melalui kontak bisnis yang dilakukan perusahaan maka sebenarnya perusahaan menjalin kedekatan hubungan (interpersonal) dan akan mempercepat pemahaman perusahaan akan kebutuhan outlet. Dengan memahami kebutuhan outlet tersebut maka perusahaan dapat mengambil kebijakan tepat yang mendukung *adaptive selling capability*.

Berdasarkan hipotesis tiga menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara *adaptive selling capability* dengan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa *adaptive selling capability* akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual. Tenaga penjual akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda – beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat. Pada akhirnya *adaptive selling capability* ini akan meningkatkan kinerja penjualan yang dicapai tenaga penjual.

Berdasarkan hipotesis empat menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara orientasi nilai individu dengan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa

dengan adanya usaha-usaha tersebut diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan demikian, orientasi nilai individu dapat mendorong kinerja penjualannya. Tenaga penjual yang mempunyai orientasi nilai, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaan, bahkan kalau perlu rela lembur, tidak mudah menyerah, dan tidak kena lelah untuk mendapatkan order, sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik. Mereka juga ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berpikir agar prestasinya lebih baik dibandingkan rekan kerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik.

Berdasarkan hipotesis lima menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara kompetensi tenaga penjual dengan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi akan dapat bekerjasama, mampu mengatasi konflik, mampu berkomunikasi, dan memiliki *product knowledge* yang memadai. Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktifitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kompetensi tenaga penjual dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

### 5.1.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini adalah penurunan pertumbuhan penjualan farmasi di Kota Semarang pada Tahun 2012, hal ini yang perlu menjadi perhatian karena dalam jangka panjang tidak baik bagi

kelangsungan hidup (*survive*) perusahaan farmasi di Kota Semarang. Untuk mengatasi masalah rendahnya kinerja penjualan, maka: perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan orientasi nilai individu dengan memprioritaskan pada tenaga penjual agar dapat menunjukkan kemampuan yang terbaik dengan memberikan pelatihan-pelatihan seperti: *training soft skill*, *brain storming* dan lain sebagainya. Selain itu kompetensi tenaga penjual juga perlu ditingkatkan dengan memprioritaskan dengan kemampuan tenaga penjual dalam menjelaskan obat dengan pemahaman yang mudah diterima dokter, apoteker dan asisten apoteker.

### 5.2. Implikasi Teoritis

Kinerja penjualan sangat dipengaruhi oleh orientasi nilai individu (Castleberry dan Shepperd, 1992), *adaptive selling capability* (Sujan et al., 1994); dan kompetensi tenaga penjual (Rentz et al., 2002). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Castleberry dan Shepperd, (1992); Sujan et al., (1994); dan Rentz et al., (2002); yang menunjukkan hasil bahwa orientasi nilai individu, *adaptive selling capability*, dan kompetensi tenaga penjual mempengaruhi kinerja penjualan.

### 5.3. Implikasi Managerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar faktor-faktor *adaptive selling capability* dalam menumbuhkan kinerja penjualan yang tinggi. Implikasi kebijakan yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dari pengaruh variabel yang mempengaruhi kinerja penjualan, variabel *adaptive selling capability* yang paling besar mempengaruhi kinerja penjualan; kemudian yang

- prioritas kedua variabel orientasi nilai individu dan prioritas ketiga adalah variabel kompetensi tenaga penjual.
2. Dari pengaruh variabel-variabel yang mempengaruhi adaptive selling

capability, variabel orientasi nilai individu paling dominan mempengaruhi adaptive selling capability, kemudian prioritas kedua adalah variabel kompetensi tenaga penjual.

**Tabel 5.1**  
Implikasi Kebijakan

No	Indikator	Implikasi
1	dokter segera menulis obat dalam resep	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan hubungan yang baik dengan dokter melalui kontak sosial yang baik.
2	mampu mencapai target penjualan	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu memonitor progress perkembangan omzet penjualan netto sesuai dengan tingkat pertumbuhan yang ditargetkan
3	dokter sering menulis obat dalam resep	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu memastikan dokter sering menulis resep
4	Menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu memenuhi waktu dan jumlah pesanan secara tepat agar tidak terjadi kehilangan kesempatan menjual
5	Mengubah pendekatan penjualan	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan pengenalan obat melalui media informasi seperti: Televisi, Koran, dan lain sebagainya.
6	Cepat beradaptasi	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan potongan diskon
7	Memiliki informasi tentang karakteristik dokter/apoteker/AA	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan pemberian diskon
8	Ingin menunjukkan kemampuan	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan pelatihan terutama publik speaking, dan cara melakukan <i>negosiasi</i> .
9	Ingin menjadi terbaik	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan pemahaman kemampuan pemecahan masalah ( <i>Problem solving</i> ) dan memahami perasaan dan situasi mitra kerja
10	Senantiasa mengevaluasi diri	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan sikap profesional dan menunjukkan kapasitasnya sebagai tenaga penjual yang berkualitas
11	mampu bekerjasama dengan rekan kerja dan orang lain (dokter/apoteker/AA)	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu saling memahami terhadap setiap perubahan yang terjadi perusahaan untuk saling menyesuaikan diri.
12	mampu menjelaskan obat dengan mudah dipahami kepada dokter/apoteker/AA yang memiliki latar belakang berbeda	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu meningkatkan keyakinan bersama dan saling mempercayai bahwa hubungan bisnis ini dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan saling menguntungkan.
13	mampu menanggapi keluhan atau pertanyaan yang berkaitan dengan obat yang diajukan oleh dokter/apoteker/AA	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu menjaga kebenaran jumlah barang yang dikirim dan yang diretur, serta nilai tagihan yang harus dibayar.
14	bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan perusahaan	Perusahaan farmasi di Kota Semarang perlu saling mengisi dan berempati satu sama lain.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini karena adanya nilai R square untuk *adaptive selling capability* yang relatif rendah yaitu sebesar 0,194, hal ini menunjukkan hanya 19,4% orientasi nilai individu dan kompetensi tenaga penjual mampu menjelaskan *adaptive selling capability*.

#### 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian dengan rendahnya R Square dari *adaptive selling capability*, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi *adaptive selling capability*.

\*\*\*\*\*

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaker David A, 1991, *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press:New York.
- , 1996, *Building Strong Brands 1 st ed.*, The Free Press: New York.
- Anglin A. K., Stolman, J.J. & Gentry, J.W. 1990. The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-Based measures of adaptive selling. *Journal of personal selling & sales management* Vol.10: 81-90
- Baldauf, A. & David, C.W. 2002. The effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship. *European Journal of Marketing*, Vol.36 No.11/12: 1367-1388
- Baldauf, A., David, C.W. & Piercy, N.F. 2001. Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.21, No.2: 109-122 (Spring).
- Barker, T.A. 1999. Benchmark of succesful salesforce performance. *Canadian Journal of Administrative Science*
- Barney, 1991, "The Effects of Organizational Differences and Trust on Th Effectiveness of Selling Partner Relationship, *Journal of Marketing*, Vol 6 January
- Beverland, Michael,"Contextual Influences And The Adoption And Practices Of Relationship Selling In A Business To Business Setting:An Exploratory Study", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XXI No 3 (Summer 2001)
- Boorum, M.L, J.R. Goolsby and R.P. Ramsey, 1998, Relational Communication Traits and Their Effect on Adactiveness and Sales Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science* Vol.26 No.1
- Castleberry, Stephen B and David Sheperd,"Effective Interpersonal Listening And Personal Selling", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XIII No 1 (Winter 1993)
- Ferdinand,A. 2004. *Strategic Selling-In Management. Research Paper Series No. 03*
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Goolsby, Jerry R.,Rosemary R Lagace and

- Michael L. Boorom, "Psychological Adaptiveness And Sales Performance", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Vol XII No 2 (Spring 1992)
- Grewal, D & Sharma, A, 1991, The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: an interactive framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.11 p.13-23
- Indriantoro, N. & Supomo, B. 2002. Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi Dan Manajemen. Yogyakarta: BPFE
- Knowles, Patricia A, Stephen J Grove and Kay Keck, "Signal Detection Theory And Sales Effectiveness", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 3(Summer 1996)
- Kohli, Ajay K., Jaworsky, Bernard J. 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Oktober. p. 82-94
- Komache, 1996, "Customers Mean Business : Six Steps to Building Relationship That Last", Reading Addison Wesley
- Lado & Wilson (1994), "Peak Performance in The Salesforce", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No.1.
- Lukman, A., dkk. 1995. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Edisi Kedua. Jakarta: Balai Pustaka
- Mac Dufie & Kochan (1991), " Customer benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationship in Retailing,"75 (1), 11-31. *Journal of Personal Selling & Sales Management*
- Marks, Ronald, Douglas W.Vorhies and Gordon J. Badovick, "Psychometric Evaluation Of The Adapts Scale:A Critique And Recommendations", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XVI No 4 (Fall 1996)
- Miles, Morgan P., Danny R. Arnold & Henry W. Nash, "Adaptive Communication: The Adaptation Of The Seller's Interpersonal Style To The Stage Of The Dyad's Relationship And The Buyer's Communication Style" *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume X (February 1990)
- Rentz, J.O., Shepherd, C.D., Taschian, A., Dabholkar, P.A & Ladd, R.T. 2002. A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.22 (1): 13-21 (Winter)
- Spiro, R.L and B.A. Weitz, 1990, Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research* Vol. 27 February 1990
- Sujan, Harish., Barton A. Weitz and Mita Sujan, "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople To Work Smarter", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* (Agustus 1988)
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart And Effective Selling", *Journal Of Marketing* Volume 58 (July 1994)
- Tanner Jr, John F., "Adaptive Selling In Trade Shows", *Journal Of Personal Selling And Sales Management* Volume XIV, No 2 (Spring 1994)
- Weilbaker, Dan C.(1990), "The Identification of selling needed for missionary type sales". *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Summer) Vol.10, p.45-48
- Weitz, B.A., Sujan, H., & Sujan, M. 1986. Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*. Vol. 50: 174-191