



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUALAN DAN RELEVANSINYA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PENJUALAN

Oleh :
Dyah Suryani Kusuma Wardani *

Abstraksi

Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Tenaga penjual juga mempunyai peran penting dalam keberhasilan penjualan produk perusahaan, karena itu dengan memahami tenaga penjual dan hal-hal yang mempengaruhi kinerjanya, diharapkan dapat meningkatkan kesuksesan penjualan perusahaan. Penelitian ini hendak menganalisis faktor karakteristik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, melalui perilaku penjualan dan perilaku non penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan perusahaan. Penelitian ini menggunakan tenaga penjual yang bekerja pada industri asuransi jiwa di Kota Semarang sebagai obyek penelitian.

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global dewasa ini menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanannya kepada konsumen. Dan hal ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi bagian pemasaran dalam perusahaan itu sendiri untuk menetapkan dan menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Manajer penjualan dapat mempelajari banyaknya penelitian-penelitian yang telah dilakukan secara seksama untuk memperoleh tambahan sumber daya guna mengatur kekuatan armada penjualan mereka.

Sampai dengan sekarang, relatif masih sedikit perhatian yang diberikan dalam literatur manajemen tenaga penjualan mengenai

faktor-faktor yang dapat mempertinggi kinerja tenaga penjual. Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan. (Barker, A.T, 1999, p.95). Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang maupun jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Sharma, V,

* Penulis adalah lulusan Fakultas Teknik dan Manajemen Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, telah menyelesaikan program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang, pemerhati masalah ekonomi, sosial dan politik.

1999, p.66). Secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu (Jusuf Irianto, 1999, p. 24) : *pertama, Customer Identification*, yaitu kegiatan yang mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil dilapangan, khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen. *Kedua, Customer Development*. Informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan. Alternatif kegiatan lanjutan ini dapat berupa *direct selling, demonstrating, merchandising, consultancy advise, overseeing customer service delivery*, sampai pada pilihan untuk menangani segala keluhan pada pelanggan dan memberi informasi pada konsumen (*handling complaints and queries*). *Ketiga, direct selling*, dimana tenaga penjualan mengadakan komunikasi primer berupa tatap muka dengan konsumen atau dalam bentuk komunikasi sekunder lainnya seperti komunikasi secara tertulis, melalui telepon atau media lainnya.

Noor, N et. al (2001, p. 78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Barker T, (1999, p. 97) menyatakan karakteristik dari tenaga penjual merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan melalui variabel perilaku penjualan dan perilaku non penjualan. Apabila pengaturan tenaga penjualan menjadi

lebih kompetitif, maka praktek-praktek manajemen yang dapat meningkatkan efektifitas penjualan harus dapat diidentifikasi dan hambatan-hambatan terhadap pencapaian kinerja harus dapat dikurangi. Aktivitas-aktivitas yang khusus dan kekuatan untuk mengidentifikasi disini, dapat memberikan masukan untuk meningkatkan kesuksesan tenaga penjualan. Tenaga penjualan yang sukses dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam meraih tujuan dan menghadapi persaingan.

Hasil kinerja penjualan sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi yang interaktif dengan pelanggannya. Lebih lanjut Boorum, M, et. al (1998, p. 16) menyatakan bahwa *kemampuan dalam berkomunikasi* dengan baik merupakan hal yang penting dalam kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat berkomunikasi rendah, akan mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam interaksi komunikasi. Hal tersebut akan memberi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja penjualan.

Walker, J (1998, p. 61) menyatakan suatu keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Reaksi persaingan memberikan perubahan seperti pelatihan untuk suatu keadaan yang sama, kekuatan untuk mencari keuntungan dari sumber daya baru atau menyelesaikan secara teratur adanya pertumbuhan persaingan. Beberapa hal yang dituju guna mengembangkan keunggulan bersaing adalah : mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi (melalui ketrampilan dan kemampuan) dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang efektif khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana-

rencana perusahaan secara efektif dan teratur, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja dan desain kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan secara terus menerus.

Pertumbuhan ekonomi makro yang secara riil akan meningkatkan pendapatan per kapita masyarakat merupakan salah satu indikasi meningkatnya *potential demand for life insurance product*, karena asuransi jiwa yang semula hanya merupakan kebutuhan sekunder bahkan tersier akan bergeser menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer. Pergeseran yang akan menempatkan asuransi jiwa pada priority list dalam pola konsumsi masyarakat ini merupakan peluang bagi industri asuransi jiwa. (Yas Budiman, 1995, p. 50). Hal ini didukung ekonom Sri Adiningsih, bila diperhatikan industri asuransi merupakan industri yang paling potensial sekalipun pada saat di puncak krisis moneter (Proteksi, 2001, p.16). Tahun 1999 kontribusi asuransi jiwa terhadap premi bruto sekitar 39,8 % atau Rp 5,4 Trilyun, sedangkan kontribusi asuransi jiwa terhadap premi bruto pada tahun 2000 naik 33 % menjadi sekitar Rp 7,2 Trilyun. Meskipun demikian, kontribusi premi asuransi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) relatif masih kecil, sebesar 1,2 %. Total peserta asuransi jiwa sampai dengan triwulan pertama tahun 2000 sebesar 7,55 % dari jumlah penduduk Indonesia, 210 juta jiwa. Ini menunjukkan pengelolaan industri ini masih sangat kurang. Diantara berbagai hal yang menyebabkan kurang baiknya pengelolaan asuransi, perhatian untuk tenaga penjual asuransi harus lebih diperhatikan. Hal ini dikarenakan bisnis asuransi berbeda dengan bisnis lain. Asuransi merupakan *intangible product* yang sangat memerlukan interaksi langsung antara tenaga penjual dengan pembelinya (Proteksi, no.138, p. 26). Dalam konteks ini peranan agen asuransi dirasakan sangat penting. Melalui agen pula premi yang berjumlah sangat besar yaitu trilyunan rupiah dapat dihimpun. Karena pentingnya peranan tenaga penjual,

khususnya pada industri asuransi jiwa, maka penelitian ini dilakukan pada tenaga penjual di industri asuransi jiwa. Hal ini sesuai dengan *research gap* yang disarankan oleh Barker T (1999, p.103) yang menyarankan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, pada level tenaga penjual dalam satu industri.

Kinerja Tenaga Penjual

Tansu Barker, (1999, p. 96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk - produk baru.

Noor, N et. al (2001, p. 78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjual tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta ketrampilan yang lain.

Keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualannya. Tenaga penjual menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan

pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. (Boorom, M, et al, 1998, p. 23).

Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui aktivitas penjualan dan aktivitas non penjualan. Lebih lanjut dalam penelitian yang telah dilakukannya, Piercy, N, et al, (1997, p. 51) menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, meyakinkan pelanggan bahwa mereka memahami keinginan pelanggan, presentasi yang sangat jelas serta bekerja keras dalam memberikan solusi dan jawaban atas pertanyaan dan keberatan pelanggan tidak memberikan signifikansi yang cukup tinggi dalam mendukung kemampuan tenaga penjualan. Demikian pula pada tingkat pengetahuan teknis tenaga penjual mengenai produk dan pelayanan perusahaan, juga memberikan tingkat signifikansi yang tidak cukup tinggi dalam kemampuan menjual dari tenaga penjualan. Aktivitas non penjualan yang dilakukan, yang meliputi kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok kerja, perencanaan kunjungan penjualan serta sales support, ternyata memberikan pengaruh yang signifikan dalam mencapai kinerja.

Karakteristik Tenaga Penjual

Tansu Barker (1999, p.102) menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjualan yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya. Dalam penelitiannya dihasilkan bahwa tenaga penjualan yang berkinerja tinggi adalah lebih inovatif, dan kreatif dan mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko.

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p. 69) bahwa tenaga penjualan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa adanya motivasi yang diterapkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan.

Memotivasi tenaga penjual melalui orientasi belajar dan orientasi kinerja dapat mempengaruhi tenaga penjual untuk berperilaku bekerja cerdas maupun dalam perilaku bekerja keras. Dalam orientasi belajar, tenaga penjual menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta ketrampilan. (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan, H, et. al, 1994, p. 39). Sedangkan melalui orientasi kinerja, tenaga penjualan dapat termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, and Hoyle, 1988, dalam Sujan, H, et. al, 1994, p. 39).

Piercy, N, et. al (1997, p. 57) juga 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. Tenaga penjualan yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan – pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H1 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku penjualannya

Menurut Williams dan Attaway (1996, p. 44) pengaruh maksimal dari kerjasama antara penjual – pembeli berasal dari dukungan sinergi budaya para penjual yang berorientasi pada pelanggan. Tenaga penjualan yang mempunyai karakteristik berorientasi pada pelanggan dapat mengembangkan kerjasama yang lebih baik dengan pembeli daripada tenaga penjualan yang tidak mempunyai ketrampilan seperti itu. Hubungan antarpersonal dan keinginan menemukan karakteristik penyelesaian masalah, kemampuan menyesuaikan diri dan tindak lanjut yang terdiri dari perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan memberi pengaruh yang positif terhadap pengembangan kerja sama penjual - pembeli.

Levy, M dan Sharma A (1994, p. 44) menyatakan bahwa karakteristik dari tenaga penjual mempengaruhi kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan yang meliputi : gender, usia, pengalaman dan pendidikan. Dari studi empirik yang dilakukannya, perbedaan gender dalam kemampuan menyesuaikan diri terlihat pada tenaga kerja yang masih berusia muda, sedangkan faktor pendidikan yang mempengaruhi kemampuan menyesuaikan diri terdapat dalam tenaga penjualan yang berada dalam kelompok lama. Pengalaman dan usia memperlihatkan juga adanya pengaruh yang positif dalam kemampuan menyesuaikan diri.

Menurut Churchill et. al (dalam Noor N, et. al, 2001, p. 69) bahwa tenaga penjualan tidak dapat mencapai tingkat kinerja yang tinggi tanpa adanya motivasi yang diterapkan pada beberapa usahanya. Motivasi seseorang paling tidak ditentukan dengan pemberian jenis penghargaan kepada mereka dalam mencapai tingkat kinerja yang telah diberikan.

Piercy, N, et. al (1997, p. 57) juga menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh motivasi yang tinggi dari tenaga penjualannya. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggannya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan – pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya. Melalui studi empirik yang telah dilakukannya, Piercy N, et.al, (1997, p. 50) 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.

H2 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin tinggi perilaku non penjualannya.

Perilaku Penjualan

Dalam Tansu Barker (1999, p. 100) aktivitas-aktivitas dalam penjualan terdiri dari kemampuan menjual dan pengetahuan teknis. Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta menggunakan pertemuan yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelanggan yang baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjualan dalam kemampuan menjualnya juga harus bisa bekerja dalam memberikan solusi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan. Aktivitas penjualan lainnya adalah pengetahuan teknis, yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan dari produk, mengetahui pemakaian dan fungsi

dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut.

Perilaku penjualan menurut Brashear, et.al (1997, p.4) termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut. Bentuk-bentuk dari perilaku proses penjualan tersebut meliputi : *prospecting, fact finding, selling, closing dan servicing customer*. Aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

Penjualan merupakan sebuah proses seperti perilaku manusia lainnya, dimana tenaga penjualan yang berhasil adalah mereka yang mengerjakan hal-hal yang memang diperlukan untuk dikerjakan. Ada beberapa aspek dalam proses penjualan yang dapat dipelajari dalam melakukan aktivitas menjual yaitu berkomunikasi, identifikasi produk atau pelayanan yang akan di presentasikan, pendidikan yang meliputi pengetahuan kepada pelanggan, menghindari penyalahgunaan informasi untuk pelanggan, antusiasme dalam melakukan penjualan, ketekunan, menguasai informasi mengenai kegunaan produk yang dijual, dan menghindari penggunaan asumsi dalam memberikan penjelasan informasi kepada pelanggan. Lebih lanjut Test, A (2001, p.17) menyatakan bahwa seorang tenaga penjual yang profesional menerapkan keahlian berkomunikasi yang baik. Keahlian-keahlian tersebut meliputi kemampuan berbicara dengan cara yang dapat dimengerti dan menjelaskan serta meyakinkan pesan yang disampaikan.

Kekuatan nyata dari budaya merupakan pengaruh yang normal terhadap perilaku tenaga penjual. Orientasi pelanggan dan budaya organisasi merupakan pengaruh penting dalam pengembangan kerjasama antara penjual dan pembeli. Komunikasi yang

terbuka dan koordinasi dari perilaku yang dikelompokkan dalam dukungan budaya organisasi mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual-pembeli. Melalui penjualan, tenaga penjualan memiliki kontak langsung dengan pembeli. (Williams dan Attaway, 1996, p. 44)

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat ditarik suatu hipotesis yaitu :

H3 : Semakin tinggi perilaku penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Perilaku Non Penjualan

Menurut Barker, T, (1999, p. 100) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perilaku diluar aktivitas penjualan meliputi perencanaan kunjungan penjualan yang efektif, kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri terhadap penjualan yang dilakukan, menyediakan *sales support* kepada pelanggan mereka serta kemampuan bekerja sama dalam suatu kelompok kerja, merupakan kunci perbedaan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dengan perusahaan yang berkinerja rendah yang menjadi objek dalam penelitiannya. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Barker, T, (1999, p.101) menyatakan tingkat kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan memerlukan tenaga kerja yang terampil dan terlatih cukup tinggi yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan dan kemudian mengadopsikan taktik penjualan tersebut untuk melihat kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Merencanakan kunjungan bagi tiap penjualan, yang meliputi merencanakan strategi penjualan yang khusus bagi pelanggan yang berbeda-beda dan merencanakan aktivitas-aktivitas harian, juga memberikan pengaruh yang sangat signifikan dalam perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Demikian pula dengan aktivitas-aktivitas dalam *sales support* yang juga memberikan signifikansi. Tenaga penjualan yang berkinerja tinggi mampu untuk lebih memberikan waktu dan bekerja keras dalam menangani pelayanan purna jual

dan menangani komplain para pelanggannya. Sedangkan dalam bekerja sama dalam kelompok kerja, diperoleh suatu hasil yang tidak signifikan antara perusahaan yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah.

Tenaga penjualan seringkali memerlukan dan menjalankan aktivitas-aktivitas yang tidak secara langsung berkaitan dalam melaksanakan penjualan, paling tidak dalam jangka waktu yang pendek. (Cravens et al, 1993, p.49). Menurut Piercy et al (1997, p.7) tenaga penjualan pada perusahaan yang efektif mempunyai pendekatan kemampuan menyesuaikan diri yang lebih baik dari satu pelanggan ke pelanggan lain, berpengalaman dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda, merubah style penjualan dari satu situasi ke situasi yang lain dan mempunyai fleksibilitas dalam pendekatan-pendekatan penjualan yang digunakan. Kemampuan menyesuaikan diri yang lebih juga diperlukan dalam presentasi penjualan. Menurut Grewal, D dan Sharma, A (1991, p. 18) tenaga penjualan yang mampu menyesuaikan diri dalam presentasi penjualan berdasarkan pada lima hal yaitu : *pertama*, adanya harapan pelanggan terhadap kinerja awal dari produk, *kedua*, adanya harapan pelanggan terhadap presentasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan (*message expectation*), *ketiga*, harapan pelanggan terhadap kredibilitas tenaga penjualan, *keempat*, usaha-usaha mengutamakan pelanggan dan *kelima*, persepsi pelanggan mengenai usaha-usaha dari tenaga penjualan tersebut.

Boorom, M, et. al (1998, p.33) juga menyatakan bahwa kemampuan menyesuaikan diri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mencapai hasil kinerja tenaga tenaga penjualan. Dalam melakukan kemampuan menyesuaikan diri terhadap penjualan, tenaga penjualan memerlukan pendekatan yang berbeda-beda terhadap pelanggannya yang berbeda pula dan mempunyai keyakinan bahwa pendekatan yang mereka lakukan berjalan efektif. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat kemampuan menyesuaikan

diri yang tinggi dapat melakukan presentasi yang lebih efektif dan persuasif.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi perilaku non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Kinerja Penjualan

Churchill, et al, 2000 (dalam Baldauf, A, et al, 2001, p. 109) menyatakan kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA , kontribusi profit, dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut dalam penelitiannya, Baldauf, A, et. al, (2001, p. 109) menyatakan kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Tenaga penjualan yang mencapai target yang ditetapkan, memberi kontribusi sebagai hal penting yang dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan. Orientasi strategi perusahaan yang meliputi nilai pelanggan dan lingkup pasar produk perusahaan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas kinerja penjualan. Nilai pelanggan lebih sering dihubungkan dengan harga yang tinggi dan profit margin serta merupakan suatu inti dari keunggulan bersaing bagi para tenaga penjualan. Sedangkan perusahaan dengan lingkup pasar produk yang luas akan dapat memberikan kepuasan pelanggan pada beberapa segmen pasar

yang berbeda, sehingga semakin luas pelanggan menyebabkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan. (Ogbuehi, A dan Sharma, V, 1999, p.66). Interaksi antara tenaga penjualan dengan pelanggan sebelum, pada saat dan sesudah terjadinya pembelian, merupakan penentu dari kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan dasar bagi kesuksesan pemasaran. Hal tersebut ditentukan melalui pelanggan yang melakukan pembelian tambahan dan merekomendasikan produk dan perusahaan kepada yang lain. (Sharma, A dan Grewal, D, 1991, p.13).

Menurut Piercy, N, et al (1997, p. 55) efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja tenaga penjual yaitu tenaga penjual yang mampu

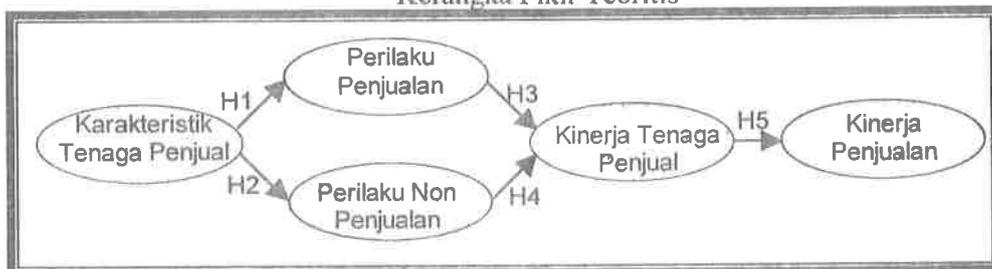
meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piercy, N, et al (1997, p.55) menyatakan terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

H5 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja penjualan

Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan di atas, sebuah model konseptual dapat dikembangkan seperti yang disajikan dalam diagram berikut :

Gambar 1
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk jurnal ini

METODA PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan (kuisisioner) kepada tenaga penjualan produk asuransi

jiwa di Kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

b. Data Sekunder

Merupakan jenis data yang dapat diperoleh melalui literatur - literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu menyusun penelitian ini. Data sekunder yang diperlukan antara lain adalah data volume penjualan.

Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang mempunyai tujuan untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan suatu fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

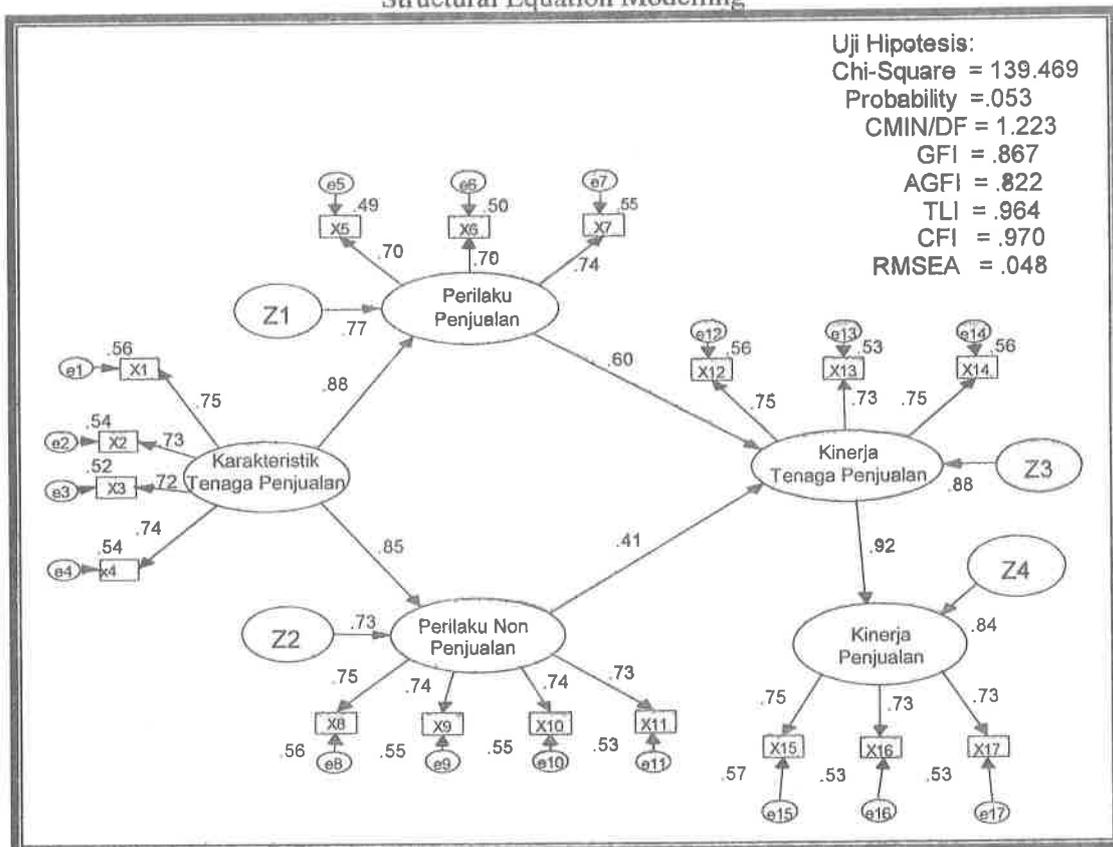
Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Model* yang dioperasikan melalui program AMOS. SEM

merupakan salah satu model yang sering digunakan oleh para peneliti khususnya dibidang pemasaran untuk menguji dan mengukur reaksi pasar, kebijakan bisnis dan kinerja penjualan. Salah satu syarat dalam menguji model penelitian dengan menggunakan metode SEM diperlukan sampel penelitian minimal 100 responden.

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN **Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Data diskriptif yang merupakan gambaran umum responden yang menjadi obyek penelitian yaitu tenaga penjual (yang biasa disebut agen) pada perusahaan-perusahaan asuransi, khususnya asuransi jiwa di kota Semarang. Dari pengumpulan data di lapangan, 200 kuesioner yang disebarkan diperoleh hasil 100 orang responden yang merupakan tenaga penjual pada perusahaan – perusahaan asuransi jiwa di Kota Semarang. Dengan demikian data dapat digunakan.

Gambar 2
Structural Equation Modelling



Sumber : Data primer yang diolah

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness of fit*

untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti yang tersaji pada tabel berikut :

Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 Chi Square	139.921	139.469	Baik
Significant Probability	$\geq 0,05$	0.053	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.048	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.867	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0.822	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.223	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.964	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.970	Baik

Sumber : data primer yang diolah

Structural Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,053 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Terdapat dua indikator yang berada diluar kriteria yang ditentukan yaitu :

- a. GFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal (0,867), karena tidak memenuhi ketentuan minimum yakni lebih besar atau sama dengan 0,90.
- b. AGFI juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal (0,822) karena tidak memenuhi ketentuan minimum yakni lebih besar atau sama dengan 0,90.

Diketahui bahwa *Critical ratio* atau CR telah memenuhi kriteria yaitu $\geq 2,00$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model penelitian dapat diterima.

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation*

Model, maka model dalam penelitian ini terbukti dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu Chi-Square = 139.469; probabilitas = 0.053; CMIN/DF = 1.223; GFI = 0.867; AGFI = 0.822; TLI = 0.964; CFI = 0.970; RMSEA = 0.048, seperti tertera dalam tabel 4.7. Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin meningkat perilaku penjualannya.

Variabel laten karakteristik tenaga penjual terbentuk melalui dimensi-dimensi motivasi bekerja, terstimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999) dan Piercy, et al (1997). Sementara konstruk atau variabel perilaku penjualan dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999), Piercy et al (1997) dan Baldauf et al (2001) yaitu : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa parameter estimasi yang didapat antara karakteristik tenaga penjual dengan variabel perilaku penjualan menghasilkan nilai CR = 6.060 atau dengan kata lain nilai CR $\geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa pertama terbukti, yaitu dimensi-dimensi karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel perilaku penjualan.

Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin besar karakteristik tenaga penjual, maka semakin meningkat perilaku non penjualannya.

Variabel laten karakteristik tenaga penjual terbentuk melalui dimensi-dimensi motivasi bekerja, terstimulasi dalam bekerja, orientasi pada pelanggan dan orientasi pada kelompok, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Barker, T (1999) dan Piercy, et al (1997). Sedangkan konstruk atau variabel perilaku non penjualan dibentuk melalui dimensi-dimensi yang sangat berperan yaitu : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa parameter estimasi yang didapat antara karakteristik tenaga penjual dengan variabel perilaku non penjualan terbukti, sebab memiliki $CR = 6.003$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa ke dua terbukti, yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap perilaku non penjualan melalui pengujian hipotesis tersebut walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi.

Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi perilaku penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Konstruk perilaku penjualan dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh barker, T (1999), Piercy et al (1997) dan Baldauf et al (2001) yaitu : pengetahuan teknis, kemampuan menjual dan kemampuan berkomunikasi. Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh dimensi-dimensi :

mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Parameter estimasi antara perilaku penjualan dengan kinerja tenaga penjual terbukti, sebab mempunyai hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.034$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke tiga terbukti, yang menyatakan bahwa dimensi-dimensi perilaku penjualan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kinerja tenaga penjual walaupun besar kecilnya pengaruh tersebut bervariasi.

Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi perilaku non penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Variabel perilaku non penjualan dibentuk melalui dimensi-dimensi yang sangat berperan yaitu : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Sementara variabel kinerja tenaga penjual dibentuk melalui dimensi-dimensi : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Parameter estimasi antara perilaku non penjualan dengan kinerja tenaga penjual menghasilkan nilai $CR = 2.343$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ini terbukti, yaitu dimensi-dimensi perilaku non penjualan berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel kinerja tenaga penjual.

Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjual, maka semakin tinggi kinerja penjualan perusahaan.

Pengujian terhadap variabel kinerja tenaga penjual yang dibentuk melalui

indikator-indikator : mencapai target yang dibebankan, menghasilkan penjualan dengan tingkat premi tinggi dan menjual produk dengan profit margin tinggi dan variabel kinerja penjualan yang dibentuk melalui indikator-indikator: pertumbuhan pelanggan, volume penjualan dan kemampualan, menghasilkan parameter estimasi nilai $CR = 6,644$ atau nilai $CR \geq 2,00$ pada taraf signifikansi 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke lima ini juga terbukti, yaitu dimensi-dimensi kinerja tenaga penjual berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap variabel kinerja penjualan.

KESIMPULAN

Setelah hipotesis-hipotesis yang diajukan dan dinyatakan telah diterima maka selanjutnya perlu disimpulkan hasil penelitian yang didasarkan pada perumusan masalah penelitian.

Dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan teknik analisis model persamaan structural (SEM), dapat dinyatakan bahwa hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan terbukti. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa permasalahan-permasalahan yang telah diajukan dalam penelitian ini yang terdiri dari 5 konstruk dan didukung secara empiris adalah dapat diterima.

Dari analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan. Indikator pembentuk variabel laten karakteristik tenaga penjual yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi motivasi bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya motivasi dalam bekerja adalah pendorong meningkatnya perilaku penjualan.

Dari analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa karakteristik tenaga penjual berpengaruh positif terhadap perilaku penjualan. Indikator pembentuk variabel laten karakteristik tenaga penjual yang

memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi motivasi bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya motivasi dalam bekerja adalah pendorong meningkatnya perilaku penjualan.

Sementara itu, perilaku penjualan terbukti memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Indikator pembentuk variabel laten perilaku penjualan yang memberikan sumbangan terbesar adalah dimensi kemampuan berkomunikasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan berkomunikasi yang baik, jelas dan lancar akan mendorong peningkatan perilaku penjualan dan akan berdampak pula pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Sedangkan pengaruh perilaku non penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Berdasarkan pada analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa perilaku non penjualan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Adapun indikator pembentuk variabel laten perilaku non penjualan yang paling dominan adalah dimensi kemampuan menyesuaikan diri. Tenaga penjual yang mampu untuk menyesuaikan diri dalam setiap situasi penjualan yang berbeda-beda dengan pelanggan yang berbeda-beda pula, mendorong terbentuknya perilaku non penjualan, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

Untuk pengaruh kinerja tenaga penjual terhadap kinerja penjualan. Dari analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa kinerja tenaga penjual terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Indikator pembentuk variabel kinerja tenaga penjual yang berperan penting adalah dapat mencapai target yang telah dibebankan dan menjual produk dengan profit margin tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tenaga penjual yang mampu mencapai target yang dibebankan dan menghasilkan profit margin tinggi merupakan pendorong peningkatan kinerja tenaga penjual yang tentu saja berampak pada peningkatan penjualan.

Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangna teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja tenaga penjual adalah variabel perilaku penjualan. Variabel perilaku penjualan itu sendiri terdiri dari dimensi-dimensi kemampuan menjual, pengetahuan teknis dan kemampuan berkomunikasi.
2. Karena variabel perilaku penjualan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel perilaku non penjualan, maka seyogyanya pihak manajemen agar memberikan penekanan lebih banyak pada variabel perilaku penjualan.
3. Meskipun variabel perilaku non penjualan pengaruhnya lebih kecil terhadap variabel kinerja tenaga penjual dibandingkan dengan variabel perilaku penjualan, pihak manajemen/perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel perilaku non penjualan yang terdiri dari dimensi-dimensi : kemampuan menyesuaikan diri, kerjasama dalam kelompok, rencana kunjungan penjualan dan sales support. Hal ini dikarenakan dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan sangat ketat. Hal itu tentu saja membuat pihak perusahaan/manajemen membutuhkan strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel perilaku non penjualan dapat dijadikan solusinya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini adalah mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga

penjualan serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan di industri asuransi, khususnya asuransi jiwa. Namun penelitian yang telah dilakukan juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki yang dapat dikembangkan pada penelitian mendatang, yaitu :

1. Hasil penelitian ini hanya pada lingkup tenaga penjual pada industri asuransi jiwa, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.
2. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas, yaitu 5 variabel laten dan 17 variabel indikator.
3. Pada variabel laten kinerja penjualan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjual itu sendiri.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual serta relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal – hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah :

1. Penelitian pada industri lain, misalnya pada tenaga penjual bidang perumahan, farmasi, produk kecantikan, dan outomotif, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.
2. Dalam penelitian yang akan datang dapat dilakukan penambahan variabel laten dan dimensi-dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.

DAFTAR REFERENSI

- Anonymous, *Prospek Asuransi 2001*, Proteksi, 2001, No. 136/XXII, p. 16-17.
- Brashear, T. G, Bellenger, D.N, Barksdale, H.C and Ingram, T.N, (1997), "Salesperson Behaviour : antecedent and links to

- performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, p. 177-184.
- Boles, J, Brashear, T, Bellenger, D, Barksdale, H, Jr, (2000), "Relationship selling behaviour : antecedents and relationship with marketing", *Journal of business and Industrial Marketing*, Vol. 15, p. 141-153.
- Boorum, M.L, Goolsby, J.R, and Ramsey, R.P, (1994), " Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance ", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 26, No. 1, p. 16-30.
- Cravens, D.W, Ingram, T.N, La Forge, R.W, and Young, C.E, (1993), " Behaviour based and outcome based salesforce control system ", *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 47-59.
- Comstock, J, and Higgins, G, (1997), " Appropriate Relational Messages in Direct selling interaction : should salespeople adapt to buyers' communicator styles? ", *The Journal of Business Communication*, Vol. 34, p. 401-418.
- Cooper, D.W and Emory, C.W, (1995), " Metode Penelitian Bisnis", Jilid 1, Edisi ke lima, Erlangga.
- Ferdinand, A.T, (2000), " Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Seri Pustaka Kunci 02/2000, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Grewal, D and Sharma, A (1991), " The effect of salesforce behaviour on customer satisfaction : an interactive framework ", *Journal of personal selling and sales management*, Vol. 11, p. 13-23.
- Jackson, D.W and Tax, S.S, (1995), " Managing the industrial salesforce", *Journal of business and industrial marketing*, vol. 10, p. 34-47.
- Johnston, W and Kim, K, (1994), " Performance, Attributions and Expectancy Linkage in personal selling ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 68-81.
- Jusuf Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Salesforce", *Usahawan*, No.12, p. 23-27.
- Keillor, B.D, Parker, R. S and Pettijohn, C.E, " (1999), " Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling : implications for sales manager ", *Journal of Marketing theory and practice*, p. 101-115.
- Levy, M and Sharma, A (1994), " Adaptive selling : the role of gender, age, sales experience and education, " *Journal of Business Research*, p. 39-47.
- Lok, P and Crawford, J, (1999), " The relationship between commitment and organizational culture, sub culture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development ", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 20, p. 365-374.
- Noor, N, Ameen, T.R.M.S.M.A, and Wahab, A, (2001), " Determinant of salesperson performance", *Journal Strategi Bisnis*, Vol 6, p. 67-80.
- Plank, R.C and Greene, J.N, (1996), " Personal construct psychology and personal selling performance ", *European Journal of Marketing*, Vol 30, p. 25-48.
- Piercy, N.F, Cravens, D.W, and Morgan, N.A, (1997), " Sources of Effectiveness in business to business sales organization ", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 3, p. 47-71.
- _____, (1998), "Salesforce performance and behaviour based management processes in business to business sales organization ", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, p. 79-100.
- Sujan, H, Weitz, B.A, and Kumar, N, (1994), " Learning Orientation, working smart and effective selling ", *Journal of marketing*, Vol. 58, p. 39-52.
- Singarimbun, M (1991), "Metode Penelitian Survei", Edisi Revisi, Jakarta, Penerbit LP3S.
- Tansu, A.B, (1999), " Benchmark of successful salesforce performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95-104.
- _____, (2001), "Salespeople Characteristic, sales manager's activities and territory design as antecedents of sales organization performance ", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 19, p.21-28.
- Williams, M. R and Attaway, J.S, (1996), " Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationship", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, p. 33-52.
- Yas Budiman, 1995, " Antisipasi Asuransi Nasional menyongsong Era GATT, ancaman atau peluang ", *Usahawan*, No. 01, p. 50-54.
