



## ANALISIS KINERJA TENAGA PENJUALAN BERDASARKAN SISTEM KONTROL DAN SINERGI AKTIVITAS TENAGA PENJUALAN (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang)

Oleh :  
Andi Setiawan, SE, MM \*

### Abstraksi

*Konsep Tenaga Penjualan diangkat dalam penelitian ini, karena dipandang sebagai salah satu bagian yang memiliki peran penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa masih banyak manajer penjualan yang masih mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Sementara itu peran penting tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak penjualan perusahaan. Oleh karena itu penelitian tentang Konsep Tenaga Penjualan dimana sistem kontrol, sinergi aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, merupakan salah satu agenda penelitian penting dewasa ini. Responden dalam penelitian ini merupakan populasi tenaga penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang. Sedangkan untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden selanjutnya data tersebut diolah dan dianalisa menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program komputer AMOS 4.01.*

Intensitas persaingan dalam suatu industri, bukan masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan dalam suatu industri merupakan bagian penting bagi setiap perusahaan. Adanya pengembangan dan penajaman strategi perusahaan bertujuan untuk pengembangan porsi pasar, peningkatan volume penjualan dan margin laba bagi perusahaan. Hal tersebut dapat dicapai melalui pengembangan strategi yang tangguh terhadap serangan para pesaing dan kekuatan-kekuatan lain dalam sebuah industri (Mahajan, dkk., 1993, p.40). Inti dari perumusan suatu strategi adalah bagaimana perusahaan memanfaatkan peluang yang ada untuk memenangkan persaingan usaha, (Tellis dan Golder, 1996, p.65; Biemans dan Brand, 1995, p.32).

\* Penulis adalah alumnus pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip, konsentrasi Manajemen Pemasaran.

Menurut Baker, (1995) dalam Clark dan Montgomery, (1999, p.67) mengidentifikasi-kasi pesaing merupakan unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran. Salah satu formula strategi yang dikembangkan untuk mencapai kinerja penjualan yang diharapkan perusahaan adalah formula strategi yang diangkat dari Konsep Selling- In. Dimana tujuan konsep tersebut, adalah mengarahkan manajemen penjualan untuk melayani saluran pemasaran perusahaan sebagai rekan kerja atau mitra usaha (Antia dan Frazier, 2001, p.68). Kontrol, aktivitas penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, dimana telah sejak lama diagendakan dalam penulisan buku dan jurnal (Darmon, 1998, p.17). Keberadaan sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan pengembangan bentuk-bentuk strategi yang mampu mendukung penerapan Konsep Selling-In. Terlebih Konsep Tenaga Penjualan itu sendiri adalah merupakan turunan dari

Bauran Saluran Pemasaran (Augusty Ferdinand, 2000, p.48).

Permasalahan penelitian ini didasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, dkk.,(2000,p.77) dimana, mereka menemukan indikasi bahwa, masih banyak manajer penjualan yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjualan mereka. Oleh karena itu, penelitian Pettijohn, dkk., (2001, p.127) mengembangkan suatu bentuk penelitian yang menggunakan beberapa pendekatan seperti, pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Namun pada bagian akhir penelitian tersebut, peneliti merasa belum puas akan hasilnya dan mengharapkan adanya pengembangan bentuk penelitian yang sama, tetapi dengan pendekatan yang berbeda dimasa yang akan datang.

Sistem kontrol dikembangkan dalam penelitian Kohli dan Jaworski, (1994,p.82); Cravens, dkk.,(1993,p.58) dan diagendakan oleh penelitian Crosby, dkk.,(1990,p.78); Jaworski dan MarcINNIS, (1989,p.406); Rich, (1998,p.53); Kohli, dkk.,(1998,p.272); Lagace, dkk.,(1993,p.68) serta Bellizzi dan Hassty (2001,p.189) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Agenda penelitian dari Augusty Ferdinand (2000,p.48) dimana mengharapkan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor apa saja yang merupakan indikator aktivitas tenaga penjualan untuk meningkatkan Kinerja Selling-In. Hal tersebut sesuai dengan agenda penelitian Babakus, dkk., (1996,p.44); Oliver dan Anderson, (1987, p.87; 1994, p.64; 1995, p.15) berpendapat bahwa, perlu diagendakan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan**

Teori Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1994, p.47); Snell (1992, p.292), memberikan

kontribusi penting bagi penelitian sistem kontrol tenaga penjualan. Anderson dan Oliver (1987, p.77), telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan dan pengaruh antara sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan.

Bagi sebagian manajer penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan alat untuk melakukan pengukuran sinergi aktivitas tenaga penjualan baik secara subjektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif (Stathakopoulos, 1996, p.1). Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan sistem kontrol tenaga penjualan untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka (Darmon,1998,p.18). Semua itu, dapat dipergunakan untuk mengevaluasi sinergi aktivitas tenaga penjualan secara langsung ataupun mengukur kinerja tenaga penjualan dari aktivitas tenaga penjualan (Anderson dan Oliver,1994,p.58). Bahkan sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver,1994, p.60; Ramsey dan Sohi, 1997, p.18).

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996,p.89) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Sangat disayangkan jika, perusahaan menempatkan tenaga penjualan pada pengoperasian sistem kontrol, hanya sebagai pelengkap dalam aktivitas penjualan atau outcome based (Anderson dan Oliver,1995,

p.1). Menurut Nobel, (1996, p.1) pemikiran tersebut tidak tepat, bahkan sangat merugikan perusahaan, terlebih hampir seluruh perhatian organisasi penjualan dalam suatu industri tertuju pada kelemahan pesaingnya. Tentunya sikap semacam itu jika dibiarkan akan berdampak negatif bagi perusahaan (Szymanski dan Churchill 1990,p.163).

Pada penelitian Cravens, dkk., (1993, p.47-59); Baldauf, dkk., (2001, p.109-122) merupakan mengembangkan atas Teori Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1987,p.87) yaitu, dikembangkan bagaimana pengaruh Konsep Sistem Kontrol terhadap variabel *salesforce characteristics*, *salesforce selling*, *behavioral performance*, *salesforce outcome performance*. Penelitian Cravens, dkk., (1993, p.47), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Kemudian mempergunakan pandangan yang subjektif dan pengukuran kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan porposi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan (Erffmeyer dan Johnson, 2001, p.167). Dengan kata lain sistem kontrol tenaga penjualan adalah merupakan evaluasi angka volume penjualan, pertumbuhan, dan profitabilitas dengan mengukur kinerja tenaga penjualan yang akan dicapai melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan (Cravens, dkk., 1993, p.51).

Dalam penelitian ini dikembangkan indikator dari beberapa penelitian sebelumnya seperti indikator orientasi pembelajaran dan bekerja secara intelektual dikembangkan dari penelitian Sujan, dkk., (1994, p.39), dan Kohli, dkk., (1998, p.263). Kemudian indikator peranan rekan kerja, dikembangkan dari penelitian Kohli dan Jaworski, (1994, p.82). Sementara itu Sinkula, dkk., (1997, p.315), secara khusus membahas pengaruh dimensi pertama dimana sistem kontrol tenaga

penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Oleh karena itu Indikator variabel pengukuran dari Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dipilih dalam penelitian ini adalah orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa ketiga indikator variabel tersebut secara nyata dapat memberikan umpan balik positif untuk meningkatkan, baik secara tidak langsung melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan dan secara langsung terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **Orientasi Pembelajaran**

Karena pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Chandrashekar, dkk., 2000, p.464; Szymanski, 1988, p.64). Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujan, dkk., 1994, p.39). Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi, termasuk tenaga penjualan (Schein, 1996, p.9). Oleh karena itu orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan (Dwyer, dkk., 2000, p.151). Implikasi dari sinergi aktivitas tenaga penjualan harus terus berjalan dalam proses pembelajaran perusahaan terhadap meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Sager, 1998, p.1). Seorang tenaga penjualan dengan adanya proses pembelajaran akan menunjukkan kinerja yang baik, demikian pula perusahaan diharapkan melalui proses pembelajaran akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Horvarth,1996, p.1; Kohli, dkk.,1998, p.263; El-Ansary,1993,p.83).

### **Bekerja Secara Intelektual**

Bekerja secara intelektual (*working smart*) diartikan, sebagai petunjuk perilaku ke depan bagi pengembangan pengetahuan dalam situasi penjualan (Sujan, dkk., 1994, p.40). Pengembangan konsep intelektual atau kesiapan mental merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada diri tenaga penjualan, sehingga seorang tenaga penjualan diharapkan memiliki kemampuan untuk membuat situasi penjualan menjadi tepat dan menguntungkan bagi mereka (Sujan, 1999, p.17). Kemudian hal tersebut terus dicapai melalui suatu perencanaan dengan pengembangan pendekatan-pendekatan yang berbeda (William dan Attaway, 1996, p.33). Menurut Spiro dan Weitz, (1990, p.62) adalah, seorang tenaga penjualan harus memiliki kemampuan yang dapat beradaptasi dengan kondisi yang ada. Konsep ini diambil dan diterapkan agar tenaga penjualan memiliki kemampuan, sehingga mampu meningkatkan kinerja penjualannya (Haapaniemi, 2002, p.27).

### **Peranan Rekan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987, p.87) bahwa, seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997, p.29). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekanannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami, dkk., 1997, p.29). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk dari umpan balik atas apa yang mereka lakukan (Spence dan Brucks, 1997, p.234). Mengelola tenaga penjualan dengan memberikan peran rekan kerja sebagai alat yang dapat memotivasi tenaga penjualan,

untuk lebih berprestasi seperti yang semua harapkan (Smith, 2000, p.216). Menurut Boorom, dkk., (1998, p.16) bahwa, umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Menurut Kohli dan Jaworski, (1994, p.82) kondisi positif dari hubungan antara rekan kerja dengan tenaga penjualan tersebut disebabkan 2 alasan yaitu, (1) Adanya ancaman dan kondisi tertekan dari apa yang telah dilakukan oleh atasannya dan, (2) Secara positif hubungan tersebut akan meningkatkan kemampuan diri sendiri dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif dari pada umpan balik yang berasal dari supervisi (Jaworski dan Kohli, 1991, p.193). Terlebih jika menyangkut hubungan umpan balik antara tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan (Kohli dan Jaworski, 1994, p.82). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan secara perseorangan yang meningkat, tetapi juga kinerja secara keseluruhan (Jaworski, 1988, p.27).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa melalui monitoring sebagai bagian dari sistem kontrol tenaga penjualan akan menciptakan efektivitas yang diharapkan (Pelham, 2000, p.97). Hal tersebut ditandai dengan meningkatnya kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan tenaga penjualan yang signifikan (Spiro dan Weitz, 1990, p.64). Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya (Murthi, dkk., 1996, p.330). Konsentrasi tenaga penjualan terhadap target penjualan akan mudah dicapai dengan adanya peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih produktif melalui pola pembelajaran (Sujan, dkk., 1994, p.43). Hal tersebut sebagai dasar strategi penjualan agar memiliki sikap profesional dengan memahami hubungan antara penjual dengan pembeli (Jap, 1999, p.461).

Demikian pula dengan adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam bekerja secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Williams, dkk., 1990, p.34). Pene-gasan penelitian dari Cravens, dkk., (1993, p.56) dimana, secara jangka pendek mereka melihat banyak perusahaan yang mengatur kembali hubungan interpersonal, melalui umpan balik yang baik terlebih di era kompetitif ini. Kondisi tersebut dimungkin-kan, karena melalui kontrol hasil akhir akan memudahkan bagi perusahaan yang masih memiliki tenaga penjualan yang jumlahnya masih relatif kecil (Sujan, dkk., 1988, p.82). Kemudian orientasi jangka panjang dapat dilihat dari hubungan antara sistem kontrol dengan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Dimana hubungan tersebut, dapat diangkat sebagai kerangka dasar dalam mempelajari manajemen penjualan (Schulman, 1999, p.31; Jackson, dkk, 1993, p.753).

Kemudian kontrol perilaku rekan kerja dapat lebih fleksibel untuk ukuran yang lebih besar lagi, sehingga harapan akan tingkat penjualan yang tinggi dapat tercapai. (Anderson dan Oliver, 1987, p.67). Hal tersebut hanya dapat dilakukan apabila perusahaan terutama manajer cepat melaku-kan tindakan yaitu orientasi pembelajaran (Sinkula, dkk., 1997, p.315). Karenanya proses pembelajaran dapat secara langsung mempengaruhi penjualan yang efektif dalam jangka panjang (Crosby, dkk., 1990, p.76). Peranan rekan kerja disini tidak dapat diabaikan dalam memberikan umpan balik yang positif pada kinerja penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, terlebih ketika mereka mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah (Kohli dan Jaworski, 1994, p.91). Mereka membutuhkan seseorang yang dapat dipercaya dan sangat memahami mereka (McIn dan Keenan, 1999, p.258; Strutton, 1993, p.2). Pada tingginya target penjualan, maka peranan rekan kerja tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan

kinerja tenaga penjualan (Judy, dkk., 1994, p.113).

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

*H1 : Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan”*

Pengembangan Traditional Approach to Strategic Control pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan (Leigh dan McGraw, 1989, p.17). Karena menurut pendapat Picken dan Dess, (1997,p.39) bahwa, setiap penyusunan strategi seharusnya diformulasikan dan telah diperhitungkan secara matang. Kemudian strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka hasil akhirnya dapat diukur secara nyata (Cravens, dkk., 2001, p.40). Menurut Szymanski, (1988,p.65); Sorrells, (2002, p.30) bahwa, orientasi pembelajaran dan pengembangan bekerja secara intelektual akan dapat meningkatkan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Hal tersebut menyebabkan tenaga penjualan menjadi lebih terlatih dan menjadi lebih efektif, dalam pencapaian target penjualan (Robinson, dkk., 2002, p.111).

Penelitian oleh Shoemaker (1999, p.13) menyatakan bahwa, peranan rekan kerja adalah sebagai seorang pengawas terhadap aktivitas tenaga penjualan. Dampak positif dari fungsi pengawasan rekan kerja baik, secara individu ataupun keseluruhan ialah dapat meningkatkan hasil akhir dari aktivitas tenaga penjualan melalui penjualan yang lebih efektif (Jackson, dkk., 1993, p.753). Kemudian hal senada diungkapkan oleh Dixon, dkk., (2001, p.73) membuktikan bahwa, perlu adanya alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dan kegagalan dari aktivitas penjualan para tenaga penjualan. Di sisi lain menyambung hal tersebut Gregory, (1998, p.61) menekan-kan bahwa, rekan kerja selaku pengawas harus bertanggung jawab atas pekerjaan tenaga penjualan. Rekan kerja juga

harus meluangkan waktu untuk membantu memecahkan kesulitan para tenaga penjualan (Metha, dkk., 2000, p.81). Karena tinggi rendahnya sinergi aktivitas tenaga penjualan hanya dapat dilihat melalui penyelesaian tugas, aktivitas dan kemampuan tenaga penjualan (DeCarlo, dkk., 1997, p.11). Pengendalian aktivitas dari tenaga penjualan hanya dapat dilakukan melalui sistem kontrol yang efektif dengan mengembangkan peranan rekan kerja (Bellizzi dan Hasty, 2001, p.189; Weitz dan Bradford, 1999, p.248).

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan pada Penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H2 : Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan*

#### **Konsep Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**

Orientasi pada aktivitas tenaga penjualan merupakan salah satu aspek utama dalam manajemen penjualan. Oleh karena itu sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerjanya (Das dan Teng, 1998, p.493). Hal tersebut dapat dicapai melalui kerja keras dan mendemonstrasikan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil yang diharapkan (Sujan, dkk., 1994, p.41). Penelitian Ahluwalia, dkk., (2001, p.458) menunjukkan bahwa perusahaan yang sedang tumbuh, dan kurangnya pengalaman menyebabkan perusahaan banyak menemukan kendala. Padahal menurut Bagozzi, dkk., (1978) dalam Johnston dan Kim, (1994, p.68) perusahaan harus dapat memahami apa yang dapat memotivasi tenaga penjualan, dan bagaimana seharusnya perusahaan mengendalikan faktor yang memotivasi tenaga penjualan. Penelitian Colletti dan Chonko, (1997, p.1) menunjukkan bahwa, sebagai organisasi penjualan pertumbuhan pendapatan dan keuntungan merupakan tantangan bagi pihak manajemen penjualan. Dimana kondisi tersebut harus

dapat berkembang melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan.

Perubahan yang terjadi pada pasar tujuan menyebabkan perusahaan harus menata ulang strateginya (Jap dan Ganesan, 2000, p.229). Strategi dihasilkan melalui koordinasi dengan semua pihak dalam meningkatkan kinerja penjualan perusahaan terutama pada aktivitas penjualan di wilayah-wilayah pemasaran perusahaan (Castlebbry, 1990, p.67; Porter dan Inks, 2000, p.15). Kemudian membiarkan strategi bisnis dipimpin oleh strategi penjualan yang berorientasi pada sinergi aktivitas tenaga penjualan (Colletti dan Chonko, 1997, p.2). Sebuah sinergi aktivitas diperlukan untuk membangun hubungan yang saling terpadu antara tenaga penjualan dengan perusahaan (Cross, dkk., 2001, p.199). Melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan yang berorientasi pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan, perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas (Kohli, dkk., 1998, p.264). Terlebih jika diformulasikan dalam penyusunan strategi pemasaran akan berubah menjadi mediator penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya (Shepherd dan Rent, 1990, p.55). Oleh karena itu indikator variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan.

#### **Orientasi Hasil Akhir**

Orientasi hasil akhir dari tenaga penjualan adalah target penjualan dan porsi pasar (market share) yang harus diperhatikan dan dijalankan sebagai tujuan yang akan dan ingin dicapai pihak perusahaan (Kohli, dkk., 1998, p.264). Tinggi rendahnya hasil akhir tenaga penjualan menunjukkan kinerja mereka, sehingga proses evaluasi dengan sistem kontrol yang baik akan cepat merespon keadaan tersebut (Ramaswarni, 1996, p.105). Setiap tenaga penjualan akan mempunyai kesempatan untuk bertemu langsung dengan konsumennya, sehingga mereka juga mem-

peroleh kesempatan untuk meningkatkan dan mengimplikasikan kemampuan menjual mereka pada konsu-mennya (Hauser, dkk., 1996, p.269). Sehingga saat itu juga secara cepat tenaga penjualan dituntut untuk dapat merespon dari reaksi konsumen (Spiro dan Weitz, 1990, p.61).

#### **Orientasi Aktivitas**

Fokus perusahaan dalam melihat dan menilai efektivitas sinergi aktivitasnya tenaga penjualan melihat dari sudut pandang rutinitas dan hal yang bersifat teknik (William, dkk., 1990, p.34; Cross, dkk, 2001, p.198). Menurut Dixon, dkk., (2001, p.74) bahwa, penilaian yang bersifat mengarahkan tenaga penjualan untuk tetap mencapai target penjualannya harus terus dikembangkan. Hal tersebut bertujuan untuk memperlihatkan kemampuan yang diharapkan semua pihak, seperti melakukan kunjungan yang bersifat rutin dengan mencari keluhan dan masukan dari konsumen, dalam periode waktu yang telah terjadwal dengan baik (Kohli, dkk., 1998, p.264; Sager, dkk., 1998, p.4). Banyak program yang dapat diangkat dan dimplementasikan dalam orientasi aktivitas ini misalnya, program ketepatan waktu dalam proses penjualan, dimana bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan (Snell, 1992, p.318). Sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Germain, 1994, p.47).

#### **Orientasi Kemampuan**

Orientasi kemampuan merupakan usaha manajer penjualan untuk pengembangan kemampuan tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas pada perilaku mereka seperti, pada waktu presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.61). Peranan rekan kerja dengan memberikan pelatihan dan menanamkan komitmen sebagai sebuah tim yang memiliki kinerja baik, diharapkan mampu mendukung tenaga penjualan dalam menghadapi tugas-tugas penjualan secara lebih efektif (Ahluwalia,

dkk., 2001, p.468). Terlebih jika orientasi kemampuan dapat diintegrasikan dengan orientasi yang lain (Kohli, dkk., 1998, p.264). Karena peranan tenaga penjualan merupakan *planning improvement efforts* dari implementasi strategi dan taktik (Ensher, dkk., 2001, p.53). Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk., (1998, p.271) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Erffmeyer dan johnson, 2001, p.167). Bila perusahaan berkeinginan untuk bertindak cepat dalam merespon perubahan yang terjadi, maka disitulah dibutuhkan proses evaluasi yang baik (Cravens, 2001, p109). Memenuhi apa yang diharapkan oleh konsumen, akan dapat dicapai apabila sinergi aktivitas tenaga penjualan yang terus diperbaiki dan dikembangkan (Johnson, dkk., 2001, p.123).

Mengembangkan sinergi aktivitas tenaga penjualan menurut pendapat Colletti dan Chonko, (1997, p.2) maka, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk mengejar, dan mengharapakan keuntungan atas hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Mantel, dkk., (2002, p.33) menambahkan bahwa, kesuksesan dalam merubah kinerja manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi tersebut. Kemudian memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga aktivitas tenaga penjualan perusahaan lebih baik dari pesaing mereka (Sengupta, dkk, 2000, p.253). Penelitian Pilling, dkk., (1999, p.35), akan kinerja tenaga penjualan menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dilihat dari input factors yang dihasilkan perusahaan dari program sinergi aktivitas tenaga penjualan yang efektif. sehingga efektivitas dapat mempengaruhi akhir hasil yang telah dilakukan oleh tenaga penjualan (Pettijohn, dkk., 2000, p.79; Chang dan Cohen, 2002, p.44). Serta memberikan kontribusi yang positif bagi tenaga penjualan dalam

meningkatkan volume penjualannya (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Pendapat lain datang dari Sujana, dkk., (1994, p.43) yang mendukung bahwa, orientasi pada sinergi aktivitas tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Boles, dkk., (1995, p.31) menegaskan bahwa tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu volume penjualan, pertumbuhan profitabilitas dan mengukur kepuasan konsumen dapat dicapai melalui implementasi sinergi aktivitas tenaga penjualan yang efektif (Cravens, dkk., 1993, p.51; Lagace, dkk., 1993, p.65).

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

*H3 : Ada Pengaruh Positif yang signifikan antara Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.*

#### **Konsep Kinerja Tenaga Penjualan**

Sebagai seorang pemasar yang berpengalaman, menemukan keinginan konsumen itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjadi sukses di pasar (Das, dkk., 2000, p.649). Setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan dan untuk menang perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam mencari pelanggan (Goolsby, dkk., 1992, p.52). Studi yang dilakukan Lambin, (1967) dalam Augusty Ferdinand, (2000, p.5); Haskell, (2002, p.37) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi tenaga penjualan pada saluran pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu menurut Narus dan Anderson, (1988, p.32; 1990, p.112) yang harus dilakukan perusahaan adalah

memikirkan dan memelihara hal-hal dasar dalam keunggulan bersaing, kemudian memperbaiki reputasi untuk memperkuat posisi perusahaan dalam pasar. Sementara Murthi, (1996, p.329), memandang sistem kontrol sebagai sebuah proses intelektual dan aktivitas pengelolaan atas sumber daya, dimana tercermin dari kehandalan tenaga penjualan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran. Pendapat senada datang dari Augusty Ferdinand, (2000,p.46) bahwa kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana strategi itu dikembangkan, karena sasaran dari strategi pemasaran adalah bagaimana mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Terlebih menurut El-Ansary, dkk., (1993, p.68); Boorum, dkk., (1998, p.17); Tanner dan Castleberry, (1990, p.24) bahwa, sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan tercermin dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah pelanggan dan tercapainya target penjualan.

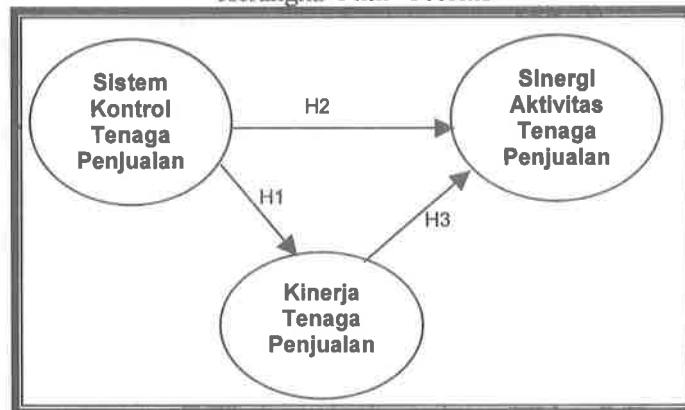
Oleh karena itu perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan seperti, bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan (Narus dan Anderson, 1996, p.116; Webster, 2000, p.1). Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994 ,p.64); Yadong, (1999, p.45) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian Kholi, dkk., (1998, p.272); Leigh dan Marshall, (2001,p.83) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu, pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari



penjualan, dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu, pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja

tenaga penjualan adalah jumlah pelanggan, tercapainya target penjualan dan penerimaan penjualan.

Gambar 1.  
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Baldauf, dkk.,(2001,p.110); Cravens, dkk.,(1993,p.49); Sujan, dkk., (1994,p.43); El-Ansary, dkk., (1993,p.66) dikembangkan dalam penelitian ini

#### **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjualan yang bekerja pada distributor farmasi di Kota Semarang. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data sistem kontrol, data sinergi aktivitas tenaga penjualan dan data kinerja tenaga penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang. Penentuan jumlah sampel penelitian ini ditetapkan kuota berjumlah 100 sampel responden. Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan review pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode survey. Pengumpulan data dari para responden dilakukan dengan menggunakan model angket tertutup.

Untuk memperoleh data dari dimensi dan indikator sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan, untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan skala 1-10 dan masing-masing indikator 2 pertanyaan dengan kategori jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju. Untuk memperoleh data dari

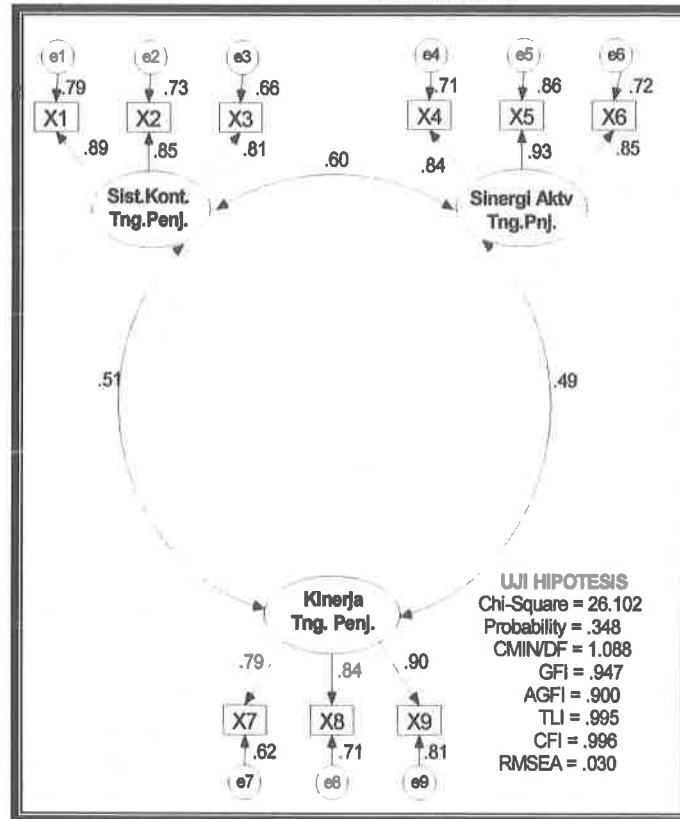
dimensi dan indikator kinerja tenaga penjualan: penerimaan pendapatan, jumlah pelanggan dan pencapaian target penjualan. Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini menggunakan skala 1-10 dan masing-masing indikator 2 pertanyaan dengan kategori jawaban sangat buruk atau sangat bagus.

Teknik Analisis Confirmatory factor analysis, pada SEM yang menggunakan paket komputersasi AMOS 4,01 dalam hal ini untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

#### **Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian.

Gambar 2.  
Analisis Faktor Konfirmatori



Keterangan :

- X1 : Orientasi Pembelajaran
- X2 : Bekerja secara Intelektual
- X3 : Peranan Rekan Kerja
- X4 : Orientasi Hasil Akhir

- X5 : Orientasi Aktivitas
- X6 : Orientasi Kemampuan
- X7 : Penerimaan Penjualan
- X8 : Jumlah Pelanggan
- X9 : Pencapaian Target Penjualan

Tabel 1.  
Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	36,415	26,102	Baik
Probability	≥0.050	0,348	Baik
GFI	≥ 0.90	0,947	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,900	Baik
TLI	≥ 0.95	0,955	Baik
CFI	≥ 0.95	0,996	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,088	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,030	Baik

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Setelah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap tiga hipotesis penelitian, didapat bahwa hasil yang diperoleh menunjukkan semua hipotesis dapat dibuktikan yaitu dengan nilai CR hipotesis 1 sebesar 2.557; hipotesis 2 sebesar 5.708; dan hipotesis 3 sebesar 2.197. semuanya diatas 2.0 pada taraf signifikansi 0.05.

#### KESIMPULAN

Dari hasil pengujian didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang berupa indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan, dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu

1. Pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja tenaga penjualan.
2. Pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan.
3. Pengaruh antara sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan, hasil kombinasi dari

penerapan indikator variabel sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan.

#### IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN

Salah satu penemuan penting dalam penelitian ini adalah keberadaan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Khususnya keberadaan sistem kontrol sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Oleh sebab itu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan harus mendapatkan prioritas dalam penyusunan strategi.

Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara lebih rinci yang didasarkan dari kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keberadaan sebuah sistem kontrol pada penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tidak kecil. Pengembangan sebuah sistem kontrol perlu dipahami sebagai elemen yang dasar dari sebuah perumusan strategi pemasaran. Pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan sense of control dalam diri setiap tenaga penjualan secara objektif. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui orientasi pembelajaran, dimana pada penelitian ini memberikan kontribusi paling dominan terhadap penerapan sistem kontrol, menjadi lebih efektif dan efisien. Orientasi pembelajaran dapat dilakukan perusahaan melalui program training yang ditujukan kepada tenaga penjualan, dalam hal ini pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang. Namun agar tujuan orientasi pembelajaran dapat tercapai, maka perusahaan harus melaksanakan program training yang efektif. Tetapi yang harus ditekankan disini adalah bagaimana perusahaan menyusun program training yang benar – benar efektif. Perusahaan dapat melihat penelitian Krout, (1976,p.325) dalam Szymanski,

- (1988,p.75) dalam mengembangkan program training untuk membangun orientasi pembelajaran pada tenaga penjualan yang terbagi atas 4 tehnik yaitu,
2. Modeling, dimana program training harus dapat memposisikan perusahaan atau seorang figur tokoh dalam perusahaan, sebagai sebuah model percontohan bagi tenaga penjualan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.
  3. Role Playing, dimana program training mengharuskan seorang tenaga penjualan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam penjualan, melalui pendekatan dan tehnik yang berbeda.
  4. Social Reinforcement, dimana program training perusahaan mengajarkan kepada tenaga penjualan, bahwa mereka harus dapat memahami, serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling menghargai dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pihak lain.
  5. Transfer of Training, dimana tenaga penjualan membutuhkan suatu kepastian bahwa, program training yang diberikan perusahaan dapat membuat tenaga penjualan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Team selling diangkat sebagai implikasi manajerial berdasarkan kenyataan dilapangan, dimana menunjukan pentingnya peranan rekan kerja, sebagai salah satu indikator kontrol, dan telah menjadi " trend center" serta, banyak dipergunakan pada perusahaan farmasi di Amerika Serikat (Weitz dan Bradford, 1999, p.248). Team selling dapat dibangun dengan jalan, yaitu mengadakan rotasi rekan kerja secara terjadwal, dengan menempatkan senior sebagai rekan kerja seorang junior. Maka diharapkan ketimpangan pengalaman dan kemampuan antara senior dengan junior dapat diperkecil dampak negatifnya. kemudian pada akhirnya memunculkan kinerja bersama yang lebih baik.

Implikasi sinergi aktivitas tenaga penjualan, meskipun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan tidak sepengaruh sistem kontrol. Namun perusahaan harus mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi sinergi aktivitas tenaga penjualan tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas. Indikator sinergi aktivitas tenaga penjualan yang perlu mendapat prioritas adalah orientasi aktivitas. Dimana orientasi aktivitas memiliki tujuan untuk memperkuat sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui orientasi aktivitas tenaga penjualan yang terencana dan terjadwal secara lebih sistematis. Dengan demikian kinerja tenaga penjualan yang diharapkan perusahaan akan relatif dapat terwujud. Terlebih faktor usia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan kinerja tenaga penjualan dapat dilihat dari orientasi aktivitas sebagai langkah mencapai kinerja tenaga penjualan yang diharapkan perusahaan, yaitu dengan implikasi sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya menginformasikan tujuan atau target yang harus dicapai seorang tenaga penjualan, serta perkembangan aktivitas tenaga penjualan, pada periode waktu yang telah terjadwal dengan baik.
2. Perusahaan sebaiknya menetapkan standar kerja yang harus dipatuhi bagi setiap tenaga penjualan, baik dalam hal waktu, frekuensi kunjungan dan standar hasil dari setiap aktivitas kunjungan
3. Perusahaan sebaiknya menetapkan standar pelaporan dari orientasi aktivitas setiap tenaga penjualan. Salah satunya melalui tingkat keluhan pelanggan atas pelayanan tenaga penjualan. Dimana semakin rendah tingkat keluhan pelanggan, maka semakin tinggi tingkat keberhasilan orientasi aktivitas tenaga penjualan (report interaction with customers). Kemudian tenaga penjualan perlu mendapat instrumen yang dapat mengontrol tingkat keberadaan

produk perusahaan dilapangan, yakni dengan menyiapkan kertas kerja (worksheet) yang berisi daftar barang yang dihasilkan perusahaan. Kemudian kertas kerja tersebut harus selalu diisi dan dibawa oleh tenaga penjualan dalam setiap aktivitas penjualan mereka (report interaction with organization).

4. Melalui pelaksanaan implikasi nomor 1 dan nomor 2 diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan secara lebih baik. Usaha meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan distribusi farmasi di Kota Semarang, dapat dilakukan dengan membangun indikator sistem kontrol yang mengacu pada orientasi pembelajaran dan peranan rekan kerja. Karena orientasi pembelajaran dan peranan rekan kerja akan dapat meningkatkan efektivitas sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian efektivitas sinergi aktivitas tenaga penjualan akan tercermin dari orientasi aktivitas yang semakin baik. Sehingga target penjualan yang merupakan salah satu ukuran keberhasilan meningkatnya kinerja tenaga penjualan akan relatif lebih mudah tercapai oleh pihak perusahaan melalui tenaga penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Adapun keterbatasan yang masih ada pada penelitian ini diharapkan akan dapat disempurnakan melalui penelitian serupa dengan agenda penelitian sebagai berikut :

- Penelitian akan datang tentang sistem kontrol tenaga penjualan sebaiknya perlu diteliti bagaimana pengaruh sistem kontrol dari tiga ruang lingkup yaitu dari sisi tenaga penjualan, dari sisi rekan kerja dan dari sisi supervisi dalam satu model penelitian atas variabel kepercayaan, komitmen, working hard, dan komunikasi. Kemudian perlu diagendakan pengaruh sistem kontrol pada ruang lingkup saluran pemasaran dan tenaga penjualan dalam satu kerangka penelitian.

- Perlu diagendakan penelitian tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan, melalui variabel effective selling, adaptive selling, sales positions dalam mengelola daerah pemasaran dalam satu kerangka penelitian akan datang.
- Perlu diagendakan penelitian kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan 5 dimensi pengukuran kualitas kinerja tenaga penjualan, seperti apa yang dikembangkan Ellis dan Raymond (1993,p.19) yaitu, Persistence, Reliability, Integrity, Desire, dan Empathy
- Perlu diagendakan penelitian dengan kerangka teoritis berbeda, objek penelitian yang berbeda dan responden yang berbeda pula.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), “ Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome – Based Salesforce Control Systems ”, *Journal of Marketing*, (October), Vol. 51, p.76 - 88
- (1994),” An Empirical Test of the Consequences of Behavior- Based and Outcome-Based Sales Control Systems “, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53-67
- (1995),” Behavior – and Outcome – Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-form and Hybrid Governance ”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, No. 4,p.1-15
- Antia, Kersi D. and Gary L. Frazier (2001), “ The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships “, *Journal of Marketing*, Vol. 65, (October),p.67-81
- Ahluwalia, Rohini H., Rao Unnava, and Robert E. Burnkrant, (2001), “The Moderating Role of Commitment on the Spillover Effect of Marketing Communication”, *Journal of Marketing*, Vol. XXXVIII, (November),p.458-470

- Augusty Ferdinand, (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", Research Paper Series, No.1,p.1-55
- Augusty Ferdinand, (2000)," Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Augusty Ferdinand, (2002), "Kualitas Strategi Pemasaran : Sebuah Studi Pendahuluan", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. I, No.1, (Mei),p.107-119
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), " Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness ", International Journal of Marketing Research in Marketing, Vol. XIII,p.44 - 62
- Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p.109-122
- Biemans, Wim G and Maryse J. Brand (1995), "Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing", International Journal of Purchasing and Materials Management, (Summer), p.29-37
- Boles, James S. Naveen Donthu and Ritu Lohtia, (1995), "Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XV, No. 3 (summer),p.31- 49
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 26, No.1, p.16-26
- Bellizzi, Joseph A. and Ronald W. Hassty, (2001), "The Effects of a Stated Organizational Policy on Inconsistent Disciplinary Action Based on Salesperson Gender And Weight", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No. 3 (Summer),p.189-192
- Castleberry, Stephen B., (1990), "The Importance of Various Motivation Factor to College Students Interested in Sales Positions", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. X, (Spring),p. 67-72
- , John F. Tanner Jr. (1990), "Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of Sales Manager ", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. X, (Spring),p.17-27
- Chang, Julia and Andy Cohen (2002), "Should You Raid Your Rival's Sales Force", Journal of Management, (August),p.43-47
- Chandrashekar, Murali, Kevin McNEILLY, Frederick A. Russ, and Detelina Marinova (2000), "From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit", Journal of Marketing Research, Vol. XXXVII, (November),p.463-479
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", Journal of Marketing, Vol. 60, (January), p.89-105
- Cherry, John and John Faedrich, (2000), "An Empirical Investigation of Locus Control and The Structure of Moral Reasoning : Examining the Ethical Decision Making Processes of Sales Managers", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XX, No. 3, (Summer), p. 173-188
- Clark, Bruce H., and David B. Montgomery (1999), "Managerial Identification of Competitors", Journal of Marketing, Vol. 63, (July),p. 67-83

- Chonko, Lawrence B., Marjorie J. Caballero, and James R. Lumpkin, (1989), "Do Retail Salespeople use Selling Skills", *Review of Business and Economic Research*, p. 36-46
- Colletti, Jerome A. and Lawrence B. Chanke, (1997), "Change Management Initiative : Moving Sales organizations from Obsolescence to High Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XVII, No. 2, p. 1- 30
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. young, (1993), "Behavior -Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.57, (October), p.47-59
- , Nigel F. Piercy, and Nikala Lane (2001), "Sales Manger Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No. 1, (Winter),p. 39-49
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms : Relationship and Implications", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI,No.3,(Summer),p.199-206
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective", *Journal of marketing*. Vol 54, p. 68-81
- Das, Ajay., Robert B. Handfield, Roger J. Calantone, and Soumen Ghosh, (2000), "A Contingent View of Quality Management-the Impact of International Competition on Quality", *Decision Sciences Journal*, Vol.31,No.3, (Summer),p.649-690
- Das, T. K., and Bing-Sheng Teng (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3,p.491-512
- Darmon, Rene Y (1998), "The Effects of Some Situational Variables on Sales force Governance System Characteristics", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVIII, No. (Winter),p. 17-30
- DeCarlo, Thomas E., R. Kenneth Teas and James C. McElroy, "Salesperson Performance Attribution Processes and The Formation of Expectancy Estimates", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVII, No. 3, (summer) p.1-17
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing* , Vol. 61, p.35-51
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil (2001), "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July), p.64-78
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 3 (Summer),p.151-159
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond (1993), "Sales force Quality Aframework for Improvement", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.17-27
- El- Ansary (1993), "Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales force training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No. 2 (Spring),p.84 -90
- , Noel B. Zabriskie and John M. Browning (1993), "Sales Teamwork A Dominant Strategy For Improving Salesforce Effectiveness", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.65-72
- Ensher, Ellen A., Elisa J. Grant-Vallone, Stewart I. Donaldson (2001), "Effects of Perceived

- discrimination on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Grievances”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No.1, (Spring),p. 53 – 68
- Erffmeyer, Robert C, K. Randall Russ, and Joseph F. Hair, Jr. (1991), “Needs Assessment and Evaluation in Sales-Training Program”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XI, No.1(Winter), p.17-30
- and Dale A. Johnson (2001), “An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices : Expectation and Realities”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 167-175
- Ganesh, Jaishankar., and V. Kumar Valavan Subramaniam (1997), “Learning Effect in Multinational Diffusion of Consumer Durables: An Exploratory Investigation”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.3, p.214-228
- Germain,Richard., Cornelia Droge and Patricia J. Daugherty, (1994), “The Effect of Just-In- Time Selling on Organizational Structure an Empirical Investigation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, (November), p. 471-483
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Haapaniemi, Peter (2002), “Smart Thinking”, *Journal Innovation and Learning*, p,27-32
- Hauser, John R.,Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt ( 1996 ), “Internal Customer and Internal Suppliers”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, (August),p.268-280
- Haskell, John (2002), “Rep Firm Sales Management”, *Agency Sales Magazine*, (August),p.37-42
- Heide, Jan B. (1994), “Inter organizational Governance in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 ( January ),p.71 – 85
- Horvath, Joseph A., (1996), “Managerial Learning : AN Industrial Systems Perspective”, *Journal Of Psychology*, Vol. 50, No.11, p.1-5
- Jap, Sandy D. (1999), “Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, (November),p.461-475
- Jaworski, Bernard J.( 1988 ), “Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences”, *Journal of Marketing* ,Vol. 52 ( July ),p.23-39
- and Deborah J. MacINNIS ( 1989 ), “Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework”, *Journal of Marketing*, Vol. XXVI (November),p.406-419
- Johnson, Julie T., Hiram C. Barksdale , Jr., and James S. Boles (2001), “The Strategic Role of The Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 123-134
- Johnton, Wesley J. and Key Suk Kim, (1994), “Performance Attribution and expectancy Linkages in Personal Selling”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, (October), p. 82-94
- Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997), “The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson’s Behavior”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVII, No.1 (Spring),p. 29-43
- Joko Yulianto ( 2002 ), “Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan”, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.I, No.1,(Mei), p.91-106
- Jockson, Paul R., Toby D. Wall, Robin Martin, and Keith Davids (1993),” *New Measure of*



- Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.5,p. 753-762
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski,( 1991 ), “Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople’s Performance and Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXVIII (May),p.190-201
- , Robert F. Lusch (1991), “Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance”, *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, (Winter),p.397-419
- (1994), “The Influence of Coworker Feedback on Salespeople”, *Journal of Marketing*, Vol.58,p. 82-94
- , Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), “Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorom (1992), “Psychology Adaptiveness and Sales Performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66
- Lagace, Rosemary R., Jerry R. Goolsby and Jule B. Gassenheimer (1993), “Scaling and Measurement: A Quasi-Replicative Assessment of A Revised Version of INDSALES”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No.1, (Winter),p.66-72
- Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman, (1999), “National Account Management Large Account Selling or Buyer – Supplier Alliance ?”, *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XVII, No, 4, p. 61-81
- Leigh, Thomas W., and Patrick F. McGraw (1989), “Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel : A Script-Theoretic Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.35,(January),p.16-34
- and Greg W. Marshall (2000), “Research Priorities IN Sales Strategy and Performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 83 – 93
- (2001), “Research Priorities in Sales Strategy and Performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 ( Spring ),p.83-93
- Mahajan, Vijay., Subhashsharma, and Robert D. Buzzell ( 1993 ), “Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July),p.39-52
- Mantel, Susan Powell, Ellen Bolman Pullins, David A. Reid, and Richard E. Buehrer, (2002), “A Realistic Sales Experience; Providing Feedback by Integrating Buying, Selling and Managing Experiences”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XX, No.1, (winter) p. 34-40
- Mehta, Rajiv, Bert Rosenbloom and Rolph Anderson, (2000), “Research Note: Role of The Sales Manager in Channel Management: Impact of Organizational Variables”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 2 (Spring),p.109-122
- Mclain, David L. and John P. Keenan, (1999), “Risk, Information, and the Decision About Response to Wrongdoing in Organization”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 19, p. 255-271
- Murthi, B.P.S., Kannan Srinivasan, and Gurumurthy Kalyanaram, (1996), “Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages”, *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIII, (August), p.329-336
- Narus, James A. and James C Anderson, (1988), “Strengthen Distributor Performance Through Channel Positioning”, *Sloan Management Review*, (Winter), p. 31-40.

- ,(1990), "Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54, (January), p. 42-58
- , (1996), "Rethinking Distribution Adaptive Channel", *Harvard Business review*, (July– August), p. 112-120
- Nobel, Robert, (1996), "Patterns of Control and Communication In International Research and Development Unit-unit", *Journal of Psychology*, p. 1-5
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama ,BPFE,1999, Yogyakarta
- Pelham, Alferd M., (2002), "An Exploratory Model and Initial Test of Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Program on Sales Force Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII ,No.2, (Spring),p.97-109
- Pettijohn, Charles E., Linda S Pettijohn and Michael d'Amico (2001), "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", *Human Resource Development Quaterly*, Vol. 12,No.2 ( Summer ),p.127-146
- and Albert J. Taylor (2000), "Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organisational Commitment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XX,No.2, (Spring),p.77-80
- Pilling, Bruce K. Naveen Donthu and Steve Herson, (1999), "Accounting for The Impact Of Territory Characteristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No.2, (Spring), p. 1-30
- Piecy, Nigel F., Cravens,David W., and Morgan, Neil A (1999), "Relationships Between Sales Management Control, Tterritory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol.10,No.2,p.95-111
- Picken, Joseph C., and Gregory g. Dess, (1997), "Out of (Strategy) Control", *Journal Organization Dynamics*, (Summer),p.35-48
- Porter, Stephen S., and Lawrence W. Inks (2000), "Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX,(Winter),p.15-21
- Ramaswami, Sindar N. (1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, Vol. 60, (April),p. 105-120.
- Ramsey, Rosemary and Ravipreet S. Sohi (1997), "Litening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No. 2, p.127-137
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, ( 2002), "A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Rich, Gregory A. (1998), "The Constructs of Sales Coaching: Supervisory Feedback, Role Modeling and Trust" , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVIII, No.1 (Winter),p.53-63
- Robinson, Leroy Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felicia G. Lassk (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 2 (Spring), p.111-119
- Sanger, Jeffrey K., Junsuh Yi, and Charles M. Futrell (1998), "A Model Depicting Salespeople's Perceptions", *Journal of*

- Personal selling and Sales Management, Vol. XVIII, No. 3 (Summer), p.1-22
- Schein, Edgar H. (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", Sloan Management Review, p.9-14
- Shoemaker, Mary E. (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Salespeople", Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. XIX, no. 4, p.1-19
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000), "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XX, No. 4 (Fall), p. 253-261
- Schulman, Peter (1999), "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XIX, No. 1, (Winter), p.31-37
- Snell, Scott A. (1992), "Control Theory in Strategy Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", Academy of Management Journal, Vol. 36, No.2, p.292-327
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II, (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", Journal of Marketing Research, (February), Vol. XXXI, p. 106-116
- Shepherd, C. David., and Joseph O. Renzt (1990), "A Method for Investigating the Cognitive Processes and Knowledge Structures of Expert Salespeople", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. X, (Fall), p.55-70
- Sinkula, James M William E, Baker and Thomas Noordewier, (1997), "A Framework for Market – based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior", Journal of the Academy of Marketing Research, Vol. 25, No.5, p. 305-318
- Sorrells, Mark (2002), "A Successful Sales Force Automation Switch", Agency Sales Magazine, (March), p. 30-31
- Spence, Mark T., and Merrie Brucks (1997), "The Moderating Effects of Problem Characteristics on Experts' and Novices' Judgments", Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV ( May ), p.233-247
- Smith, Kirk., Eli Jones, and Edward Blair (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment", Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. XX, No.4, p. 215-226
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", Journal of Marketing Research. VI. XXVII, p. 61-69
- Sujan, Harish (1986), "Smarter Versus Harder : an Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation", Journal of Marketing Research , Vol. XXIII, No.1, p.41- 49
- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Effectiveness", Journal of Marketing, Vol.50, No.4, p.174-191
- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1988), "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter", Journal of Personal selling and Sales Management, (August), p. 9-19
- , and Nirmalya Kuman, (1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", Journal of Marketing , Vol. 58, (July), p. 34-52
- (1999), "Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence", Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. XIX, No. 3 (Summer ), p.17-33
- Sugiono (1999), Metode Penelitian Bisnis, CV. Edisi Pertama, Alfa Beta, Bandung
- Stathakopoulos, Vlasis, (1996), "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", Journal of Personal selling

- and Sales Management, Vol. XVI, No.2, (Spring),p.1-12
- Strutton, David., Lou E. Pelton, and James R Lumpkin (1993), "The Relationship Between Psychological Climate and Salesperson-Sales Manager Trust In Sales Organizations", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XIII, No.4,p.1-14
- Szymanski, David M., and Gilbert A. Churchill, Jr. (1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople", Journal of Marketing Research, Vol.XXVII, (May), p.163-174
- Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder (1996), "First to Market, First to Fail ? Real Cause of Enduring Market Leadership", Sloan Management Review, (Winter),p.65-75
- Webster, Frederick E. Jr, (2000), "Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers", Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.28, no. 1, p.17-23
- Weitz, Barton A., and Kevin D. Bradford (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", Journal of The Academy of Marketing Science, Vol.27, No.2, p.241-254
- William, Kaylene C., Rosann L. Spiro and Leslie M. Fine ( 1990 ), "The Customer-Salesperson Dyad: An Interaction / Communication Model and Review", Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. X ( Summer ), p. 29-43
- Williams, Michael R., and Jill S. Attaway (1996), "Exploring Salesperson, Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture, Influence on Buyer-Seller Relationships", Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. XVI, No.4, (Fall),p.33-52
- VandeWalle, Don., Steven P. Brown, William L. Cron, and John W. Slocum Jr. (1999), "The Influence of Goal and Self-regulation tactics on Sales Performance ; Longitudinal Field Test", Journal of Applied Psychology, Vol.48, No.2, p.249-259
- Yandong Lou, (1999), "Environment- strategy – Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China", Journal of Small Business Management, (January), p.37 – 52

\*\*\*