



STUDI MENGENAI POLA BEKERJA CERDAS TENAGA PENJUALAN (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Pedagang Besar Farmasi Di Kota Semarang)

Citra Kristina
Wiraswastawati

Abstraksi

Penelitian ini menganalisis analisis orientasi pola bekerja cerdas berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Rumusan masalah penelitian ini yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian. Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive (purposive sampling). Responden dari penelitian ini berjumlah 105 responden, dimana responden adalah para tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas.

Kata Kunci: Orientasi Pembelajaran, Orientasi Kontrol Pengawas, Keahlian Tenaga Penjualan Dalam Aktivitas Penjualan, Pola Bekerja Secara Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan

Penelitian terhadap teori dan konsep manajemen tenaga penjualan dewasa ini memiliki manfaat yang sangat besar dalam pengambilan keputusan strategis. Hal tersebut dikarenakan, persoalan manajemen penjualan dewasa ini semakin kompleks.

Sering kali perusahaan menempatkan dan memposisikan para tenaga penjualan menjadi ujung tombak dalam menjalin hubungan langsung dengan para pelanggan, maksudnya tenaga penjualan diberi tugas untuk terus memantau perubahan yang terjadi dalam selera

pelanggan. Asumsi tersebut sepadan dengan apa yang dikemukakan oleh Babakus et.al., (1996), yang menyatakan terciptanya hubungan baik yaitu kedekatan antara produk dengan konsumen potensial, melalui usaha perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas tenaga penjualan yang efektif sebagai dimensi dari kinerja tenaga penjualan. Dan yang lebih penting untuk dicermati adalah sebuah strategi tenaga penjualan yang disajikan secara bermutu akan dapat membantu meningkatkan kinerja yang dituju atau diharapkan oleh semua pihak termasuk para tenaga penjualan (Marshall, et.al.,2001; Goolsby et.al.1992). Oleh karena itu, dibutuhkan pilihan strategi yang tepat dan arah pencapaian strategi yang efektif dan efisien, sehingga hasil atau tujuan strategi tercapai sesuai dengan harapan dan keinginan baik itu perusahaan maupun para tenaga penjualan.

Dewasa ini kualitas tenaga penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, harus menjadi prioritas perhatian bagi para manajer penjualan. Salah satu hal yang paling penting dalam proses pengembangan strategi penjualan adalah tenaga penjualan dan kinerja penjualan (Rentz., et.al 2002).

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, merupakan persoalan penting bagi konsumen dan industri baik itu jasa maupun barang. Bagi perusahaan keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjualan yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu merancang

mekanisme dan strategi yang mampu menciptakan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pada studi Rentz, et.al., (2002) menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjualan mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjualan. Lebih lanjut Rentz, et.al.,(2002), mempertegas bahwa aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan disini adalah konstruk utama atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan.

Menurut Williams dan Spiro (1985; dalam Keillor, et.,al.,1999) tenaga penjualan yang paling sukses adalah mereka yang dapat menerapkan aktivitas penjualan yang komunikatif dan tepat serta berorientasi dengan para langganan. Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan mencerminkan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang relevan dengan aktivitas transaksi barang atau jasa yang sering kali ditunjukkan kepada pelanggan dalam bentuk informasi (pengetahuan tentang produk, pasar, dan logistik) yang disediakan oleh tenaga penjualan tersebut.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memadam aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan, sementara pengetahuan tentang produk adalah investasi yang paling dapat diserap dalam semua program latihan penjualan (Stantin dan Buskirk 1987; dalam, Crosby, et.,al.,1990). Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga

penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et.,al.,(1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Sebagai sumber kekuatan bersaing, kemampuan dan keahlian harus terus diupayakan untuk terus ditingkatkan berbasis orientasi pembelajaran (Shani, et.,al., 2000). Oleh sebab itu, variabel orientasi pembelajaran merupakan salah satu pilihan strategi penjualan yang tepat dan diharapkan mampu mendukung arah dan pedoman dalam perumusan tujuan dari sebuah strategi, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Berfokus pada orientasi pembelajaran yang disesuaikan dengan strategik tenaga penjualan untuk mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi dalam bidangnya.

Secara tradisional, orientasi pembelajaran diukur atas sejauhmana individual dilatih dalam efisiensi dan efektivitas berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuhan ketrampilan masa datang. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui orientasi pembelajaran (Olian dan Durham,1996).

Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan orientasi kontrol pengawas terhadap tenaga penjualan untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver,1994; Ramsey dan Sohi,1997; Smith,et.,al.2000). Oleh sebab itu, variabel orientasi kontrol pengawas merupakan pilihan kedua strategi penjualan yang

tepat dan diharapkan mampu mendukung arah dan pedoman dalam perumusan tujuan dari sebuah strategi, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Asumsi Craven,et.al., (2001) bahwa orientasi kontrol pengawas yang mempunyai orientasi kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan (misalnya, ketrampilan negosiasi, ketrampilan menutup negosiasi dengan penjualan). Kontrol yang berorientasi pada perilaku (kemampuan) meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas penjualan secara efektif kepada tenaga penjualan, memonitor kemajuan, dan memberi mereka dengan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli, et.al., 1998; Piercy,et.al.,1999).

Demikian pula dengan adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan,1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Asumsi Sujan,(1999) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), itu dikembangkan dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Lebih lanjut, studi Sujan,et.,al.,(1994) mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1)

pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan dan variabel orientasi pembelajaran dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.,al., (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan.

Rumusan masalah penelitian merujuk pada temuan-temuan atas penelitian manajemen penjualan selama dua dekade terakhir ini memberikan perluasan kerangka pengetahuan yang menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan. Sejauh ini para pakar dan peneliti kinerja tenaga penjualan yang telah melakukan studi dan penelitian yang menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan memperoleh hasil yang tidak memuaskan (Churchill, et.,al.,1985; dalam, Baldauf, et.,al,2001). Lebih jauh, aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah anteseden terhadap konsekuensi tenaga

penjualan juga menghasilkan hasil penelitian yang lemah (Brown dan Peterson 1993; dalam, Baldauf, et.,al., 2001). Konsekuensinya adalah pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan dampaknya keefektifan organisasi penjualan sangatlah terbatas. Oleh karena itu, kajian ke depan hendaknya ditujukan pada aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah anteseden pencapaian kinerja tenaga penjualan.

Rumusan permasalahan penelitian diperkuat dengan temuan riset Rentz., et.,al. (2002) atas aktivitas tenaga penjualan dan manajemen penjualan muncul untuk memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian menjual. Di mana menemukan sebuah analisis determinan mengenai kinerja penjual pada riset Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985; Rentz., et.,al., 2002) dan memberikan analisis hasil 116 artikel yang menghasilkan 1653 laporan yang terkait antara kinerja penjualan dan determinan kinerja tersebut. Dimana hasil temuan tersebut, Rentz.,et.,al.,(2002) mengindikasikan bahwa (1) keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan di sini adalah yang penting kedua dari lima variabel yang tampak di model penelitian mengenai kinerja penjualan.

Disamping pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai determinan kinerja penjualan, (2) mengobservasi bahwa perhatian penelitian pada area keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sangat terbatas. (3) memberikan saran tambahan bagi dimensi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan 4) mengembangkan sebuah permodelan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai

kerangka penelitian manajemen penjualan.

Riset Sujan, (1999) memberikan bukti bahwa orientasi orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan manajerial dapat mempengaruhi orientasi motivasional ini. Asumsi pada penelitian Sujan, et., al., (1994) memiliki ekspektasi bahwa meningkatkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada diri karyawan merupakan tujuan dari proses kontrol.

Menurut Sujan, et., al., (1994) orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dilihat sebagai investasi jangka panjang bukannya jangka pendek, organisasi jarang menggunakan perspektif perkembangan ini. Manajer biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong karyawan untuk orientasi pola bekerja keras (*working hard*), sangat jarang manajer berusaha mendorong atau mengajarkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada karyawan yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang.

Selanjutnya, pertanyaan penelitian Sujan, et., al., (1994) mempertanyakan kebijaksanaan jika ditekankan pada pembelajaran, bahkan dari perspektif kinerja jangka pendek, dengan (1) mengidentifikasi bahwa tujuan pembelajaran dan kinerja adalah orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) (2) menentukan dan menguji bagaimana orientasi pembelajaran dan kontrol ini mempengaruhi orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dan (3) menentukan dan menguji bagaimana aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ini dipengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan. Konstruksi peran kontrol pengawas, orientasi pembelajaran aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas

penjualan, perlu dikaji lebih lanjut untuk memperkuat dan mengembangkan penelitian terdahulu, untuk kemudian diharapkan memberikan dukungan teoritis yang makin kuat.

Keutamaan pada riset ini adalah memosisikan pada mengembangkan dan merumuskan sebuah permodelan dan konseptual atas suatu alur proses penciptaan aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan sebagai rujukan pada penelitian Rentz, et., al., (2002). Oleh karena itu, dapat dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut : *apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian.*

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keahlian Tenaga Penjualan Dalam Aktivitas Penjualan

Menurut Williams dan Spiro (1985, dalam Keillor, et., al., 1999) tenaga penjualan yang paling sukses adalah mereka yang dapat menerapkan aktivitas penjualan yang komunikatif dan tepat serta berorientasi dengan para langganannya. Studi Lambert, Marmorstein, dan Sharma (1990; dalam Keillor, et., al., 1999) mendukung pandangan tersebut dengan berpendapat bahwa membuat persepsi yang cermat terhadap para pelanggan adalah penting bagi praktek aktivitas penjualan yang bermutu. Oleh karena itu praktek aktivitas penjualan yang bermutu atau aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan merupakan arah atau pedoman dalam penyusunan dan pilihan strategi perusahaan khususnya manajemen penjualan.

Pengukuran konstruk keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan merujuk pada penelitian Rentz, et., al., (2002) adalah sebagai berikut, pengetahuan tehnikal yaitu menunjukkan pengetahuan tehnikal yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjualan memiliki pengetahuan pasar pelanggan dan produk; pengetahuan seseorang akan prosedur kepemilikan perusahaan, pengetahuan dan lini produk. Kemampuan interpersonal yaitu menunjukkan interpersonal skill, yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjualan memiliki sejumlah keahlian seperti mengatasi masalah dan konflik dan memahami, membujuk dan kemampuan untuk mendengarkan pelanggan. Dan kemampuan menjual yaitu menunjukkan kemampuan menjual yang diukur dari keahlian tahapan proses menjual yang meliputi prospecting pelanggan, membuka pembicaraan, mempresentasikan penjualan, menutup penjualan, dan melayani pelanggan.

Dari sudut pandang manajerial, organisasi penjualan secara jelas memadam aspek keahlian sebagai penentu vital bagi efektivitas kinerja tenaga penjualan, sementara pengetahuan tentang produk adalah investasi yang paling dapat diserap dalam semua program latihan penjualan (Stantin dan Buskirk 1987; dalam, Crosby, et., al., 1990). Aspek keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai sebuah atribut dari tenaga penjualan, dihipotesakan pada penelitian Crosby, et., al., (1990) mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pengetahuan tentang produk atau pasar sebagai elemen keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, sering dicatat diantara kriteria yang paling penting dalam menentukan aktivitas

tenaga penjualan terhadap konsumen (Purchasing 1984; dalam, Crosby, et., al., 1990). Akhirnya, untuk membantu memastikan tenaga penjualan dengan level produktifitas dan aktivitas yang bermutu tinggi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perlu meyakinkan tenaga penjualan mengenai pentingnya keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan ke depan, sementara memberi perhatian yang cukup pada isu mutu keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan (Keillor, et., al., 1999).

Pendapat lain datang dari Sujana, et., al (1994) yang mendukung bahwa, orientasi pada keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai.

Pendapat Badger, et., al., (2000) keahlian dapat mempermudah dan membentuk sebuah pemahaman serta implimentasi atas hubungan strategis antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh sebab itu, menegaskan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang bermutu akan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan.

Studi Busch dan Wilson (1976; dalam, Crosby, et., al., 1990) menemukan bahwa tenaga penjualan dengan tingkat keahlian dan kekuatan referensi yang lebih tinggi dipandang lebih bisa dipercaya oleh konsumen, dimana keahlian lebih berpengaruh daripada referensi. Serupa dengan itu, Swan, Track dan Silva (1985; dalam, Crosby, et., al., 1990) menganggap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sebagai penentu penting dari rasa percaya konsumen terhadap tenaga penjualan. Studi Harris dan Spiro (1981; dalam, Keillor, et., al., 1999) memperluas

studi terdahulu dan menyimpulkan bahwa menganggap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan benar-benar mempunyai dampak terhadap strategi pengaruh yang dipilih oleh tenaga penjualan.

Orientasi Pembelajaran

Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki kualitas, merupakan persoalan penting bagi perusahaan. Karena keahlian dalam melakukan penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan.

Pengukur konstruk orientasi pembelajaran merujuk pada penelitian Kohli, et.al., (1998) adalah sebagai berikut, belajar dari setiap pengalaman yaitu menunjukkan belajar dari setiap pengalaman yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan dengan maksud mengevaluasi setiap aktivitas penjualan yang telah dilakukan tenaga penjualan. Belajar sesuatu yang baru yaitu, menunjukkan belajar dari yang lain yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan melalui proses bertanya dan mencari hal-hal yang baru serta bermanfaat bagi sukses tidaknya aktivitas penjualan. Dan belajar menjadi tenaga penjualan yang baik yaitu menunjukkan belajar dari yang lain yang diukur dari derajat seberapa besar orientasi pembelajaran seorang tenaga penjualan yang ditujukan untuk lebih berprestasi dan menjadi tenaga penjualan yang lebih baik dibandingkan tenaga penjualan lain.

Pembelajaran merupakan anteseden (konstruk awal) dalam membentuk sebuah keahlian. Bahkan sering disimpulkan bahwa keahlian yang dimiliki seorang karyawan (tenaga penjualan) merupakan sebuah cerminan akan efektivitas program

pelatihan dan pengembangan yang tersusun pada program pembelajaran (Badger, et., al., 2000). Sebagai tambahan, tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran cenderung mengadaptasi respon-respon mereka pada situasi-situasi pekerjaan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Kohli, et., al., 1998).

Pembelajaran memungkinkan tenaga penjualan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Tenaga penjualan harus membantu pelanggan dalam beban belajarnya (Ellis dan Raymond, 1993). Bahkan Kohli, et.al., (1998) berargumen bahwa akumulasi pengetahuan dan pembelajaran dari anggota perusahaan merupakan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang lestari.

Sedangkan Dwyer, et.al., (2000) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Dan oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang tenaga penjualan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya keahlian pada diri pada setiap tenaga penjualan.

Studi Sujana, et., al., (1994); Segupta, et., al., (2000) orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang yaitu pilihan terhadap tantangan kerja, suatu pandangan diri yang waspada dan pencarian peluang yang memungkinkan usaha independen untuk menguasai materinya.

Orientasi pembelajaran berakar dari kepentingan ekstrinsik dalam kerja seseorang yaitu keinginan untuk menggunakan kerja seseorang untuk

mencapai tujuan eksternal yang bernilai. Studi Chandrashekar, et.al., (2000) merumuskan bahwa pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Oleh karena itu pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka, sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat (Sujan, et.al., 1994; Leigh and Marshall, 2000).

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

H1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan

Orientasi Kontrol Pengawas

Menurut pendapat Cravens, et.al., (2001) bahwa, setiap penyusunan strategi seharusnya diformulasikan dan telah diperhitungkan secara matang. Kemudian strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka hasil akhirnya dapat diukur secara nyata. Bagi sebagian manajer penjualan, orientasi kontrol pengawas merupakan alat untuk melakukan pengukuran aktivitas tenaga penjualan baik secara subjektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif. Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan orientasi kontrol pengawas untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka.

Kontrol pengawas merupakan akar dari literatur teori sistem kontrol penjualan

yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1987; dalam, Challagalla dan Shervani, 1996); Kohli, et.al., (1998), indikator orientasi pengawas seperti hasil akhir, aktivitas dan kemampuan memberikan kontribusi penting bagi penelitian perilaku pengawas.

Tipologi kontrol pengawas merujuk pada studi Kohli, et.al., (1998) dimana kontrol pengawas terbagi atas tiga orientasi kontrol pengawasan didasarkan pada literatur sistem-sistem kontrol penjualan yaitu, orientasi kontrol hasil akhir, orientasi kontrol aktivitas, dan orientasi kontrol kemampuan.

Menurut Challagalla dan Shervani, (1996), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan (orientasi pengawas) merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Pengembangan orientasi kontrol pengawas pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas menurut Ramsey dan Sohi, (1997); Smith, et.al., (2000) adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

Riset Kohli, et.al., (1998) orientasi kontrol pengawas menunjukkan bahwa memberikan tujuan-tujuan yang jelas dan tidak membingungkan memfokuskan perhatian pada tugas, melakukan pencarian informasi yang relevan dan strategi-strategi tugas yang membantu mencapai tujuan-tujuan itu. Dengan kata lain, manajemen kontrol pada kinerja tenaga penjualan mungkin menimbulkan

tekanan. Namun hal itu, merupakan tekanan positif yang dapat mendorong pencarian informasi dan strategi-strategi dan meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran. Jadi, walaupun kinerja hasil akhir tidak langsung memberikan kompetensi yang relevan dengan belajar, hal itu mendorong karyawan untuk membuka alasan-alasan keahlian dan kinerja yang baik atau buruk.

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

H2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan

Orientasi Pola Bekerja Cerdas

Konstruk keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran penting dalam implementasi strategi penjualan. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan (Slater dan Olsen, 2000, dalam, Baldauf, et.al.,2001). Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan,1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk.,(1998) 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, apabila perusahaan mengembangkan dan menekankan pada para tenaga penjualan akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), (Sujan, 1999). Lebih lanjut dalam argumennya, Sujan, (1999) berpendapat bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), itu dikembangkan dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Temuan penting akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada studi Sujan et.al.,(1994) yaitu dengan mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan dan variabel orientasi pembelajaran dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Studi Barton dan Bradford (1999); Sujan et.al.,(1994); Spiro dan Weitz, (1990), bahwa, seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas, akan menunjukkan kinerja tenaga

penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan. orientasi pola bekerja cerdas memungkinkan tenaga penjualan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Karena orientasi pola bekerja cerdas memiliki makna yaitu terus-menerus berupaya untuk memperbaiki kinerjanya.

Bahkan Sujan (1999) berargumen bahwa akumulasi tujuan dari orientasi pola bekerja cerdas adalah mengorientasikan orang untuk meningkatkan kemampuan mereka dan menguasai tugas-tugas yang mereka jalankan. Sedangkan tujuan dari orientasi pola bekerja cerdas adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif atas kemampuan mereka dan kinerja dari kemampuan lain yang penting (Sujan et.,al.,1994).

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

H3 : Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas

Kinerja Tenaga Penjualan

Merujuk pada studi Challagalla dan Shervani, (1996) bahwa, kinerja tenaga penjualan merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja

tenaga penjualan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Baldauf,et.,al 2001).

Studi Ferdinand, (2004) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Secara konseptual ini berguna untuk menguji kinerja tenaga penjualan dalam hal (1) perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dan (2) outcome yang bisa diatribusikan bagi usaha-usaha mereka. Aspek kinerja ini mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol (misalkan, intensitas kompetisi, beban kerja, potensi pasar) yang mungkin secara berbeda mempengaruhi tenaga penjualan dalam usaha dan kecakapan mereka (Baldauf,et.,al 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.,al., (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan.

Kohli, et.,al., (1998); Grant, et.,al (2001) menambahkan, kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga kinerja perusahaan dalam penjualan lebih baik.

Kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan. Kinerja tenaga penjualan diposisikan sebagai konstruk sesuatu tolak ukur yang mutlak apabila organisasi dan tenaga penjualan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan. Terlebih menyatakan bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada pencapaian kinerja para tenaga penjualan (Marshall, et.al.,2001; Kellor, et.,al.,2000).

Kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada perilaku atau aktivitas berfokus pada pengembangan keahlian tenaga penjualan yang dapat meningkatkan kualitas aktivitas penjualan mereka, misalnya pola bekerja cerdas (Sujan, 1999).

Asumsi Piercy,et.al.,(1999); Craven,et.al (2001) bahwa kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada sistem kontrol yang mempunyai orientasi pada keahlian dalam aktivitas penjualan lebih tampak lebih dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan (misalnya, pola kerja cerdas). Kinerja tenaga penjualan yang berorientasi pada pola kerja cerdas meliputi menspesifikasi perencanaan yang baik agar tugas-tugas penjualan dapat diselesaikan secara efektif (Sujan, et.,al.,1994).

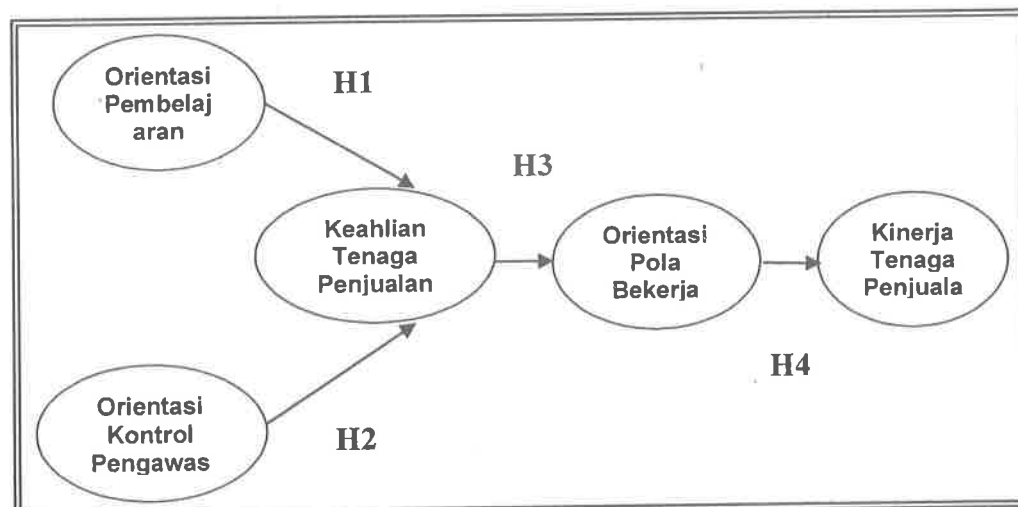
Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka berpikir teoritis yang dapat disajikan adalah sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah ditujukan pada populasi tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Dikarenakan jumlah populasi tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang tidak diketahui secara pasti, maka dalam penentuan jumlah sampel, penelitian ini merujuk pada studi Hair, et.al., (1995) dimana menurut beliau penentuan sampel untuk SEM (*Structural Equation Modelling*), ukuran sampel yang diterima adalah antara 100 sampai dengan 200, sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 105 sampel.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive (purposive sampling)*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan karakteristik tertentu. Meskipun demikian sampel pada penelitian ini harus memiliki kriteria tertentu yaitu, sampel adalah tenaga penjualan pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang, memiliki masa kerja minimal 1 tahun.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan review pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode kuesioner.

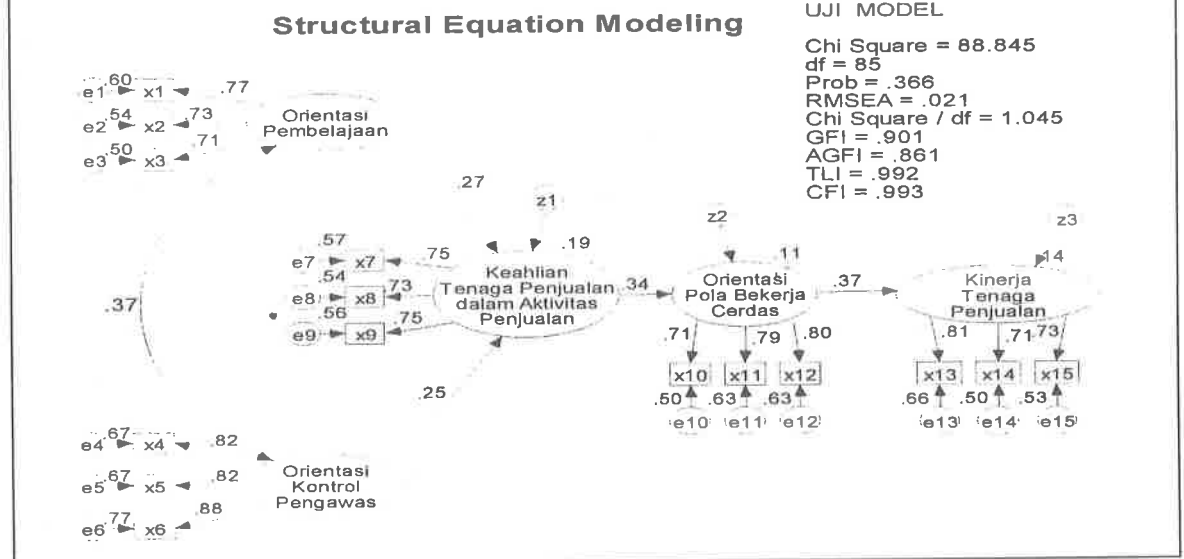
Teknik Analisis Data

Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka tehnik yang diajukan adalah tehnik multivariat yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen variabel.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara Full Model yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Selanjutnya hasil uji terlihat pada Gambar 2, Tabel 1 dan Tabel 2.

Gambar 2
Analisis Structural Equation Modelling



Sumber : Data primer yang diolah,2006

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; χ^2 dengan df : 85 = 107,5217	88,845	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,366	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,861	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,045	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	Baik

Sumber : Data primer yang diolah,2006

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel di atas, menunjukkan bahwa semua kriteria *goodness of fit* dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

Nilai marjinal ini dikarenakan nilai AGFI berada dalam rentang 0,8 - 0,9 yang berarti model tersebut cukup baik (Hair, et.,al., 1995).

Secara keseluruhan, hasil pengujian adalah *chi-square* sebesar 88,845 (<107,5217), probabilitas sebesar 0,366 (>0,05), GFI sebesar 0,901 ($\geq 0,90$), AGFI sebesar 0,861 (0,8 – 0,9), TLI sebesar 0,992 (> 0,95), CFI sebesar 0,993 (> 0,95), CMIN/DF sebesar 1,045 (< 2,00), dan RMSEA sebesar 0,021 (< 0,08).

dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 2
Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis SEM

			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	<--	Orientasi_Pembelajaan	0.252	0.273	0.124	2.039	0.041
Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	0.228	0.253	0.112	2.036	0.042
Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	0.393	0.339	0.144	2.723	0.006
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.337	0.370	0.115	2.939	0.003
x3	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.000	0.707			
x2	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.162	0.734	0.195	5.950	0.000
x1	<--	Orientasi_Pembelajaan	1.042	0.775	0.173	6.025	0.000
x6	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.000	0.879			
x5	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.013	0.816	0.107	9.472	0.000
x4	<--	Orientasi_Kontrol_Pengawas	1.008	0.816	0.106	9.480	0.000
x9	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.000	0.748			
x8	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.009	0.734	0.161	6.250	0.000
x7	<--	Keahlian_Tenaga Penjualan_dalam Aktivitas_Penjualan	1.066	0.752	0.169	6.314	0.000
x12	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	1.000	0.796			
x11	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.958	0.792	0.137	6.997	0.000
x10	<--	Orientasi_Pola Bekerja_Cerdas	0.787	0.710	0.119	6.613	0.000
x15	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000	0.726			
x14	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.983	0.710	0.161	6.100	0.000
x13	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.081	0.812	0.172	6.272	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Dari Gambar 1 dan Tabel 2 di atas terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (Critical Ratio) dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 2, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang telah

disyaratkan, yaitu di atas 2,0 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara orientasi pembelajaran terhadap terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, memiliki nilai CR sebesar 2,039 atau $> 2,0$ dan Probabilitas sebesar 0,041 atau $< 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya tidak memenuhi persyaratan.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan

Dari Tabel 2 diketahui hubungan orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki nilai CR sebesar 2,036 atau $> 2,0$ dan Probabilitas sebesar 0,042 atau $< 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 2 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas memiliki nilai CR sebesar 2,723 atau $> 2,0$ dan Probabilitas sebesar 0,006 atau $< 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 3 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Dari Tabel 2 diketahui hubungan antara orientasi pola bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan memiliki nilai CR sebesar 2,939 atau $> 2,0$ dan Probabilitasnya 0,003 atau $< 0,05$. Hal ini berarti hipotesis 4 diterima karena nilai CR dan probabilitasnya memenuhi persyaratan.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 3 tentang kesimpulan hipotesis berikut ini.

Tabel 3
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.	Diterima
H2	Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.	Diterima
H3	Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas	Diterima
H4	Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini. Sebagaimana telah diuraikan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu apa faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dan dampaknya terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan serta pengukuran terhadap masing-masing konstruk penelitian.

Pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif secara signifikan. Ini berarti dengan berbasis pada aktivitas dan orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjualan secara pasti akan dapat meningkatkan keahliannya. Dan ini berarti aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan akan menjadi lebih baik lagi.

Sehingga dengan kata lain, semakin tinggi orientasi tenaga penjualan pada orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi pula keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yang mereka lakukan.

Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif secara signifikan. Ini memiliki makna bahwa penerapan kontrol pengawas bagi tenaga penjualan merupakan sebuah umpan balik positif agar keahlian mereka pada setiap aktivitas penjualan semakin baik. Kontrol pengawas merupakan mediasi yang tepat dalam memotivasi seorang tenaga penjualan untuk lebih baik. Oleh sebab itu, semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pengaruh keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas adalah positif secara signifikan. Berpengaruh positif berarti keahlian dalam aktivitas penjualan yang dimiliki oleh seorang tenaga penjualan akan membuat mereka mampu bekerja secara cerdas. Bekerja cerdas berarti mengendalikan proses interaksi dan aktivitas serta menutup proses transaksi penjualan berada ditangan seorang tenaga penjualan yang memiliki keahlian tertentu. Oleh karena itu, semakin tinggi keahlian yang dimiliki

seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut.

Pengaruh orientasi pola bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan. Kinerja tenaga penjualan diposisikan sebagai konstruk sesuatu tolak ukur yang mutlak apabila tenaga penjualan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan berbasis bekerja secara cerdas. Oleh karena itu, semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas, maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan Structural Equation Model (SEM) adalah pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan. Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara

cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas. Pada akhirnya disimpulkan bahwa, semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas, maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Semakin efektif penerapan orientasi kontrol pengawas pada tenaga penjualan, maka semakin lebih baik keahlian seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan.

Pengaruh orientasi kontrol pengawas terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan adalah positif signifikan. Dan semakin tinggi keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, maka semakin baik penerapan pola bekerja secara cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan tersebut. Serta keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap orientasi pola bekerja cerdas.

Pada akhirnya disimpulkan bahwa semakin baik seorang tenaga penjualan menerapkan orientasi pola bekerja cerdas maka semakin tinggi kinerja yang akan diperoleh seorang tenaga penjualan dikemudian hari. Berdasarkan atas temuan penelitian, maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menekankan pentingnya peran orientasi pembelajaran bagi tenaga penjualan. Dalam hal ini, kebijakan yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan adalah (sesuai prioritas) belajar dari setiap pengalaman (X1). Dari perspektif manajerial, penting sekali untuk mengetahui belajar dari setiap pengalaman bagi tenaga penjualan atau sebaliknya. Langkah alternatif manajerial yang dapat dilakukan, yaitu menyediakan waktu, sumber, dan kesempatan bagi para tenaga penjualan untuk berbagi pengalaman dan diskusi bersama dalam mencari jalan keluar atas persoalan-persoalan yang menyangkut aktivitas penjualan, misalnya membentuk wadah diskusi atau Focus Group Discussion, dimana merupakan wadah para tenaga penjualan saling bertukar pengalaman dan tranfer pengetahuan. Focus Group Discussion bisa dalam bentuk diskusi antara pihak manajemen dengan para tenaga penjualan maupun diskusi terbatas.
2. Dalam mengembangkan orientasi kontrol pengawas terhadap para tenaga penjualan, yang perlu diperhatikan adalah orientasi kontrol kemampuan (X6). Langkah implikasi manajerial yang dapat diupayakan adalah (1). Pihak manajemen lebih berkomitmen dalam mendorong dan memprioritas kemampuan tenaga penjualan secara lebih maksimal, melalui fokus kontrol pada fokus pada kemampuan seorang tenaga penjualan dalam mengkualifikasi pelanggan dan penyusunan strategi pemasaran yang adaptif. (2). Langkah implikasi manajerial orientasi kontrol kemampuan terhadap seorang tenaga penjualan adalah mengontrol para tenaga penjualan untuk memiliki kemampuan menyusun dan mengklasifikasi segmentasi pasar secara tepat, misalnya mengidentifikasi pelanggan sangat potensial, potensial dan tidak potensial untuk area penjualan tertentu.
3. Dalam mengembangkan keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, salah satu hal penting yang harus diperhatikan perusahaan adalah meningkatkan kemampuan menjual (X9). Dalam hal ini perusahaan maupun tenaga penjualan, perlu memperhatikan kemampuan menjual khususnya keahlian yang ditujukan untuk memobilisasi penjualan produk supaya meningkat. Implikasi manajerial yang dapat dipilih, salah satunya menyangkut strategi pada kebijakan meningkatkan kemampuan menjual adalah sebuah rutinitas atas program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan perlu dijadual ulang secara jelas dan rinci. Tujuan program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan harus jelas dan terarah. Sering kali program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan dilakukan pada perusahaan yang bersifat sementara atau melihat kondisi. Oleh karena itu, perlu dikembangkan program program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan yang bertujuan meningkatkan bentuk-bentuk benefit langsung yang diberikan perusahaan kepada para tenaga penjualan setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan keahlian dasar penjualan.
4. Implikasi dampak langsung atas orientasi pola bekerja secara cerdas adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualan hal ini akan membuktikan bahwa sebenarnya orientasi pola

bekerja secara cerdas berperan langsung terhadap kelangsungan hidup perusahaan maupun tenaga penjualan. Implikasi manajerial yang dapat dipilih, salah satunya menyangkut strategi pada kebijakan meningkatkan kemampuan mengimplementasikan strategi perusahaan (X12) yaitu dengan cara mendorong seorang tenaga penjualan untuk dapat mahir menentukan target pasar secara tepat, hal tersebut dilakukan melalui pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan seorang tenaga penjualan secara tepat dan cepat, perusahaan maupun tenaga penjualan harus memiliki kepercayaan dan kemampuan yang mendukung untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan serta sekaligus menjadi pemenangnya, dan perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional dan logis.

IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu Sujan, et.al., (1994); Kohli, et.al., (1998); Rentz, et.al., (2002); Sujan, (1999); Ferdinand (2004), sejauh ini para pakar dan peneliti kinerja tenaga penjualan telah melakukan studi dan penelitian menyangkut anteseden dari kinerja tenaga penjualan memperoleh hasil yang tidak memuaskan (Churchill, et.al., 1985; dalam, Baldauf, et.al., 2001). Temuan riset Rentz., et.al. (2002) memberikan saran tambahan (masukkan) bagi pengukuran dimensi keahlian menjual terhadap aktivitas tenaga penjualan dan kinerja. Temuan pada penelitian

Sujan, et.al., (1994) bahwa manajer biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan berorientasi pola bekerja keras (*working hard*), sangat jarang manajer berusaha mendorong atau mengajarkan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) pada karyawan yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang. Sebuah opini negatip muncul dan diterima sebagian orang bahwa hubungan antara kontrol pengawas, pembelajaran dan kinerja adalah negatip, hal ini muncul dikarenakan umpan balik pemimpin dan pembelajaran merupakan hal yang terkadang tidak disukai (Kohli, et.al., 1998).

Berikut ini akan diuraikan beberapa implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

1. Hipotesis 1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan; telah mendukung studi Badger, et.al., (2000) yang membuktikan bahwa orientasi pembelajaran merupakan anteseden (konstruk awal) dalam membentuk sebuah keahlian. Bahkan sering disimpulkan bahwa keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan sebuah cerminan akan efektivitas program pelatihan dan pengembangan yang tersusun pada program pembelajaran.
2. Hipotesis 2 : Orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan; telah mendukung : Studi Challagalla dan Shervani, (1996), berpendapat bahwa, pengembangan orientasi kontrol pengawas pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Bahkan sisi positif lain dari orientasi kontrol pengawas menurut Ramsey dan Sohi, (1997);

Smith, et., al 2000) adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

3. Hipotesis 3 : Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas; telah mendukung hasil penelitian Keillor, et., al., (1999) menjelaskan bahwa peranan penting keahlian dalam aktivitas penjualan bagi tenaga penjualan ke depan, dan perlunya memberi perhatian yang cukup pada meningkatkan keahlian dalam aktivitas penjualan bagi seorang tenaga penjualan.
4. Hipotesis 4 : Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan; telah mendukung studi Sujan, (1999) bahwa orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Pada sisi lain dapat membuktikan Sujan et., al., (1994), bahwa orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menguji dua variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan yaitu, hubungan orientasi

pembelajaran, dan orientasi kontrol pengawas. Penelitian ini tidak memasukkan variabel lain seperti orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja, seperti pada Setiawan, (2003) dan Kohli, et., al., (1998) telah membuktikan bahwa dengan menampilkan dan menguji model konseptual dari orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja terhadap peningkatan sinergi aktivitas yang dibangun oleh tenaga penjualan. Penelitian ini hanya menguji orientasi pola bekerja secara cerdas sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Sementara penelitian Sujan, et., al., (1994) mengembangkan konsep orientasi pola bekerja berbasis kecerdasan dan kerja keras.

2. Penelitian ini hanya menguji hubungan antara para tenaga penjualan yang bekerja pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang. Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel orientasi kontrol rekan kerja dan orientasi kinerja, seperti pada Setiawan, (2003) dan Kohli, et., al., (1998). Penelitian ke depan hendaknya menguji mengembangkan konsep orientasi pola bekerja berbasis kecerdasan dan kerja keras sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Sujan, et., al., 1994)

2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian pada bekerja pada Pedagang Besar Farmasi (PBF) Di Kota Semarang dengan manajer pemasaran dan pengawas sebagai respondennya. Penelitian mendatang hendaknya memperluas pengambilan obyek penelitian pada wilayah yang lebih luas misal seluruh Jawa Tengah, atau pada industri berbeda, sehingga peneliti ke depan akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi faktor-faktor yang mempengaruhi keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan, orientasi pola bekerja secara cerdas dan kinerja tenaga penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (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
- 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
- Badger, I. Chaston, And., E. Sadler-Smith (2000), "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative investigation of relationship and transaction of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firm" *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, p.625– 640
- 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
- Bowo, Nursatyo Heri, (2003), " Analisis Pengaruh Kepercayaan Untuk Mencapai Hubungan Jangka Panjang, " *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 85-92
- 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
- Cravens, David W, 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

- 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
- 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
- Ferdinand, Augusty, (2005), "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- _____, (2000), *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Stratejik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- _____, (2004), "*Strategic Selling in Management*", Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorum (1992), "Psychology Adaptiveness and Sales Performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 165 – 178
- 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
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn, (1999), "Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter,p.101-115
- _____, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance" *Journal of Business & Industrial: Marketing*, Vol.15, No.1, p. 7 – 22
- Kohli, Ajay K., Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Leigh, Thomas W., 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
- Marshall W. Greg , Stone H. Thomas dan Jawahar I.M (2001) , " Selection Decision Making by Sales Managers dan Human Resource Manages : Decision Impact , Decision Frame dan Time of Valuation " , *Journal of*

- Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No. 1, pp. 19-28
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo "Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen", Edisi Pertama, BPFE, 1999, Yogyakarta
- Olian, Judy D., and Cathy C. Durham (1996), "Designing Management Training and Development For Competitive Advantage: Lesson From Best ", *Human Resource Planning*, p.20-31
- 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
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and Neil A. Morgan, (1998), "Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations ", *European Journal of Marketing*, Vol.32. No.12.,p79-100.
- _____, Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999)," Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness ", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2, p.95-111
- Ramsey, Rosemary and Ravipreet S. Sohi (1997), "Listening 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 Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000)," An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XX, No. 4 (Fall),p. 253-261
- Setiawan, Andi (2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 33-52
- Shani, A.B. (Rami)., James A. Sena., and Michael W. Stebbins., (2000), "Knowledge work teams and groupware technology:learning from Seagate's experience", *Journal of Knowledge Management* Vol.4,No.2,p.11-124
- 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 (1999), "Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence "

Journal of Personal selling and Sales Management, Vol. XIX, No. 3 (Summer), p.17-33

_____, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kuan, (1994), " Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), p. 34-52

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