

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ADAPTIVITAS TENAGA PENJUALAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN PADA PT. BPR BRINGIN DANA SEJAHTERA DI JAKARTA

Nanny Irianti, SE, MM
PT. BPR Bringin Dana Sejahtera

Abstraksi

Perusahaan perlu mendorong tenaga penjualan yang dimilikinya menjadi tenaga penjualan yang adaptif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Permasalahan penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana penjualan adaptif dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dikembangkan sebuah permodelan dan lima hipotesis dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 103 orang responden, dimana respondennya adalah para tenaga penjualan PT. BPR Bringin Dana Sejahtera di Jakarta. Alat analisis yang digunakan adalah structural equation modelling (SEM) pada program AMOS 7, 01. Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit yaitu chi square = 158,514; probability = 0,149; GFI = 0,863; AGFI = 0,816; CFI = 0,980; TLI = 0,975; RMSEA = 0,035; CMIN/DF = 1,124. Dari hasil analisis data terlihat bahwa kelima hipotesis diterima. 1. Kesesuaian informasi secara positif dan signifikan mempengaruhi penjualan adaptif. 2. Pengendalian diri secara positif dan signifikan mempengaruhi penjualan adaptif. 3. Karakteristik lingkungan penjualan secara positif dan signifikan mempengaruhi penjualan adaptif. 4. Pengetahuan produk secara positif dan signifikan mempengaruhi penjualan adaptif. 5. Penjualan adaptif secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Kata Kunci : Kesesuaian Informasi, Pengendalian Diri, Karakteristik Lingkungan Penjualan, Pengetahuan Produk, Penjualan Adaptif, Kinerja Tenaga Penjualan

Dalam era globalisasi ini telah terjadi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan dalam merebut konsumen untuk menggunakan produknya. Perusahaan umumnya menginginkan pelanggan yang diciptakannya dapat dipertahankan selama-lamanya. Tenaga penjual merupakan pihak yang memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen karena tenaga penjualan sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan pembeli. Tenaga penjualan juga menjalankan tugas rutin untuk menjual produk barang maupun jasa, baik produk lama maupun produk-produk baru dari perusahaan. Tenaga penjual juga harus peka terhadap selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon terhadap perubahan tersebut (Wardani, 2002).

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu mendorong tenaga penjualan yang dimilikinya menjadi tenaga penjualan yang adaptif. Indriani (2005) menyatakan bahwa tenaga penjualan yang adaptif adalah tenaga penjualan yang dapat mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan untuk masing-masing

pelanggan dan membuat keputusan secara cepat dan tepat sebagai respon atas reaksi pelanggan. Pemberdayaan tenaga penjualan menjadi lebih adaptif akan menjadi kunci bagi perusahaan dalam mendapatkan dan mempertahankan pelanggan yang dimilikinya.

Berkaitan dengan keefektifan adaptivitas tenaga penjualan yang dilakukan tenaga penjual, Eckert (2006) menyatakan bahwa dalam praktiknya, tidak semua pelanggan membutuhkan informasi yang sama. Kesesuaian informasi berarti pemberian informasi dari tenaga penjual perlu disesuaikan dengan situasi penjualan pada saat terjadinya interaksi penjualan. Jaramillo *et al.* (2007) menyatakan bahwa efektif tidaknya penerapan adaptivitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, selain itu adaptivitas tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh inisiatif.

Shoemaker dan Johlke (2002) menambahkan bahwa para tenaga penjual yang ulet digambarkan sebagai mereka yang mempunyai komitmen untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan dan yang dirasa sebagai mereka yang membantu kebutuhan-kebutuhan kliennya. Selain itu ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan dapat dilihat dari kualitas hubungan yang dibangun antara tenaga penjual dengan pelanggan sebagai suatu tim. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjual yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu memelihara dengan mempergunakan empati tenaga penjual untuk menarik hati para pelanggan.

Teknik penjualan bagi Rentz *et al* (2002) mencerminkan orientasi tenaga penjual pada pelanggan dalam hal menyeleksi terhadap berbagai macam teknik penjualan. Sehingga seorang tenaga penjual akan lebih mudah menyesuaikan diri pada lingkungan dan kondisi penjualan. Semakin tinggi teknik penjualan yang dimiliki seorang tenaga penjual, maka semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri tenaga penjual pada segala situasi penjualan

Pengetahuan produk juga merupakan elemen penting pada penelitian ini yang akan memperkuat peran strategis adaptivitas tenaga penjualan. Bagi pelanggan pengetahuan produk yang dimiliki tenaga penjual merupakan cerminan kualitas tenaga penjual tersebut. Ketidak adanya pengetahuan produk berarti tenaga penjual akan menghadapi kesulitan atau hambatan yang besar pada proses penyesuaian diri dengan situasi penjualan. Ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri dengan baik maka berakibat rendahnya kemampuan untuk bertanya. Ini berarti informasi yang diperoleh tenaga penjual dari pelanggan akan sangat terbatas (Shoemaker dan Johlke, 2002).

BPR diambil sebagai bahan kajian penelitian, karena BPR merupakan perusahaan perbankan yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan bank umum. Keberadaan BPR dimaksudkan secara khusus untuk menjangkau masyarakat dari golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil baik di pedesaan maupun di perkotaan. Dalam hal lainnya, BPR cenderung menerapkan mekanisme pelayanan jasa yang lebih sederhana, tingkat suku bunga yang lebih tinggi, dan lebih bersikap proaktif dalam mencari nasabah dibandingkan dengan bank umum. Dengan perbedaan karakteristik tersebut BPR perlu ditinjau secara khusus.

Pengukuran kinerja dengan melihat upaya seorang tenaga penjual mencapai kinerja yang optimal merupakan barometer utama dalam setiap penelitian manajemen penjualan (Brashear *et al*, 1997). Bagi Craven *et al* (1992) kesempurnaan suatu organisasi atau perusahaan adalah tercapainya tujuan yang diharapkan. Jadi apabila perusahaan mencapai tujuan mereka, maka dapat diartikan kinerja perusahaan selama ini kurang baik, maka prioritas pertama adalah mengukur efektivitas pencapaian kinerja perusahaan selama ini kurang baik. Studi Sengupta *et al* (2000) berpendapat apabila perusahaan merasa kinerja yang diperoleh selama ini kurang baik, maka prioritas pertama adalah mengukur efektivitas pencapaian kinerja melalui kinerja tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan.

Siguaw (1993) menyatakan bahwa adaptivitas tenaga penjualan berhubungan positif terhadap pengalaman, usaha, fungsi fleksibilitas serta kinerja tenaga penjualan. Robinson *et al* (2002) menyatakan bahwa adaptivitas tenaga penjualan berhubungan positif dan signifikan terhadap pengalaman kerja dan kinerja tenaga penjualan. Park and Holloway (2003) juga menyatakan bahwa adaptivitas tenaga penjualan berhubungan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan dan kepuasan kerja. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn *et al* (2000) yang menyatakan bahwa adaptivitas tenaga penjualan yang semakin baik dapat meningkatkan intensitas *closing*, namun belum ada bukti bahwa semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan akan menghasilkan volume penjualan yang lebih besar sehingga belum ada hubungan yang jelas antara adaptivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan. Penelitian Pettijohn (2000) menyimpulkan beberapa hal yaitu adaptivitas tenaga penjualan kemungkinan berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan *research gap* tersebut diatas maka permasalahan penelitian yang diajukan adalah bagaimana adaptivitas tenaga penjualan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Pertanyaan-pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian ini adalah

- Apa pengaruh kesesuaian informasi terhadap adaptivitas tenaga penjualan?
- Apa pengaruh pengendalian diri terhadap adaptivitas tenaga penjualan?
- Apa pengaruh karakteristik lingkungan penjualan terhadap adaptivitas tenaga penjualan?
- Apa pengaruh pengetahuan produk terhadap adaptivitas tenaga penjualan?
- Apa pengaruh adaptivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL Adaptivitas Tenaga Penjualan

Adaptivitas tenaga penjualan didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang berharga tentang sifat-sifat yang situasional (Spiro & Weitz 1990 dalam Bensi 2004). Menurut Manske, *et al.*, (2005) adaptivitas tenaga penjualan merupakan praktek dari mengubah suatu perilaku penjualan berdasarkan reaksi konsumen dan situasi alamiah dalam penjualan. Seorang tenaga penjualan dikatakan memiliki tingkat adaptivitas tenaga penjualan yang tinggi apabila dapat

menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan.

Tingkat kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjualan memerlukan tenaga kerja yang terampil dan terlatih cukup tinggi yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan dan kemudian mengadopsikan taktik penjualan tersebut untuk kebutuhan-kebutuhan para konsumennya, yang meliputi merencanakan strategi penjualan yang khusus bagi konsumen yang berbeda-beda (Barker, 1999 dalam Wardani 2002).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Indriani (2005) juga menyatakan bahwa seorang tenaga penjualan dikatakan memiliki tingkat adaptivitas tenaga penjualan yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung disaat situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya, tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat adaptivitas tenaga penjualan yang rendah, apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi yang dilakukan dalam situasi penjualan apapun.

Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan sebuah prestasi dari segala bentuk upaya yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam menentukan pilihan dan arah strategi yang tepat. Pilihan dan arah strategi yang tepat merupakan kunci pencapaian kinerja yang diharapkan. Pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjual merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan, yang berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi (Muczy dan Gable, 1987 dalam Plank dan Reid, 1994). Kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berbeda diluar kendali tenaga penjualan (seperti pesaing, potensi pasar dan perubahan pasar). Kemampuan tenaga penjualan dalam mencapai target yang ditetapkan dan memberikan kontribusi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan.

Penelitian mengenai adaptivitas tenaga penjualan yang dilakukan oleh Sujan *et al.* (1998) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara adaptivitas tenaga penjualan dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal ini dikarenakan penerapan adaptivitas tenaga penjualan oleh tenaga penjual menunjukkan kemampuan dan kecakapan tenaga penjual dalam melakukan teknik dan pendekatan tertentu secara tepat dengan memperhatikan kondisi situasi yang ada. Tenaga penjual akan memberikan suatu teknik pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut. Kemampuan untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut akan berdampak kepada kinerja tenaga penjualan.

Barker (1999) dalam Bensi (2004) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan diukur menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil

yang diperoleh tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan dapat diukur dari pencapaian target yang dibebankan oleh perusahaan kepada tenaga penjualan, dan penjualan dengan profit margin yang tinggi serta dapat meningkatkan dan merespon produk-produk baru.

Kesesuaian Informasi dan Adaptivitas Tenaga Penjualan

Kesesuaian informasi berarti pemberian informasi dari tenaga penjual perlu disesuaikan dengan situasi penjualan pada saat terjadinya interaksi penjualan. Eckert (2006) menyatakan bahwa dalam praktiknya, tidak semua pelanggan membutuhkan informasi yang sama. Pemberian informasi sesuai kebutuhan pelanggan perlu dilakukan sebab sampai saat ini masih banyak tenaga penjual yang memberikan informasi dalam jumlah besar pada saat melakukan presentasi dengan harapan agar pelanggan mendapat informasi selengkap mungkin. Kesesuaian informasi yang diberikan dapat diukur melalui isi dan fokus informasi serta alur dari informasi tersebut. Terdapat karakteristik dasar dari informasi yaitu isi dan fokus informasi serta alur informasi. Isi dan fokus informasi berkaitan dengan penyesuaian substansi dari informasi yang akan diberikan kepada pelanggan sedangkan alur informasi berkaitan dengan penyesuaian kuantitas, frekuensi dan ketepatan waktu pada saat informasi diberikan.

Schultz and Evans (2002) menyatakan bahwa tenaga penjualan perlu mengetahui topik apa yang akan disampaikan, seberapa dalam, dan pendekatan apa yang digunakan pada saat presentasi serta informasi tersebut perlu difokuskan pada bidang apa. Eckert (2006) menambahkan bahwa tenaga penjualan perlu memperhatikan seberapa sering, seberapa banyak dan kapan mereka melakukan perubahan dalam pemberian informasi. Pada saat tenaga penjualan dapat memberikan informasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menerapkan adaptivitas tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H_1 : Semakin sesuai informasi, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan

Pengendalian Diri dan Adaptivitas Tenaga Penjualan

Pengendalian diri didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku ekspresif seseorang (Zaccaro *et al.*, 1991). Pengendalian diri dapat digambarkan sebagai dua tahapan proses kognitif. Awalnya, seseorang harus menerima isyarat situasional yang menganjurkan perilaku seseorang untuk dikendalikan. Selanjutnya memberikan motivasi untuk memperlihatkan perilaku yang tepat, pengendalian diri pada seseorang secara sadar mengubah perilaku sehingga kesan diri yang diinginkan bisa tercapai (Goolsby, 1992). Secara spesifik pengendalian diri meliputi tiga karakter, yaitu perhatian terhadap kelayakan sosial, kepekaan terhadap isyarat situasional dan kemampuan untuk mengendalikan perilaku dalam merespon isyarat tersebut (Zaccaro *et al.*, 1991).

Individu dengan tingkat pengendalian yang tinggi memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal dari perilakunya dan menggunakan isyarat ini untuk mengatur dan mengendalikan presentasi dirinya (Zaccaro *et*

al., 1991). Goolsby (1992) menemukan bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri tinggi akan mampu menyesuaikan presentasi dirinya agar sesuai dengan permintaan lingkungan sehingga membuatnya mencapai kesuksesan.

Tenaga penjualan dapat mengatur diri mereka sendiri dengan menentukan tujuan mereka sendiri, memutuskan bagaimana mereka akan meraih tujuan mereka, mengevaluasi kinerja mereka, dan memberi penghargaan kepada diri mereka sendiri (Manz and Sims, 1980). Dengan adanya pengendalian diri yang tinggi dari tenaga penjual maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menerapkan adaptivitas tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H₂ : Semakin tinggi pengendalian diri, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan

Karakteristik Lingkungan Penjualan dan Adaptivitas Tenaga Penjualan

Lingkungan penjualan didefinisikan sebagai keadaan situasional yang dihadapi oleh tenaga penjualan. Praktek adaptivitas tenaga penjualan seiring dengan biaya yang dikeluarkan. Untuk menerapkan adaptivitas tenaga penjualan dengan baik maka tenaga penjual harus meluangkan waktunya untuk melakukan riset pasar kepada konsumennya meskipun waktu tersebut sebenarnya dapat digunakan untuk melakukan kunjungan kepada pelanggan lain. Karakteristik lingkungan penjualan yang mempengaruhi *trade off* biaya dan keuntungan yaitu (1) variasi kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi oleh tenaga penjual, (2) pentingnya tipikal situasi pembelian yang dihadapi, (3) sumber daya yang disediakan perusahaan untuk tenaga penjual (Weitz and Sujan, 1986). Penelitian Weitz *et al* (1986) menemukan bahwa penerapan adaptivitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H₃ : Semakin baik karakteristik lingkungan penjualan, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan

Pengetahuan Produk dan Adaptivitas Tenaga Penjualan

Carrie (1992) mengemukakan bahwa tenaga penjual haruslah mengetahui tentang fitur produk, dikarenakan konsumen tidak hanya membeli dari segi harga, melainkan dari segi nilai, dan konsumen tidak akan mendapatkannya dari tenaga penjual yang tidak terlatih (tenaga penjual yang tidak mempunyai pengetahuan produk). Tetapi yang paling penting adalah bagaimana cara tenaga penjual dalam melayani konsumen. Pengetahuan produk tenaga penjual tentang produknya adalah merupakan hal sangat penting, tidak hanya dalam lingkupan penjualan adaptive, melainkan dalam semua situasi penjualan. Tenaga penjual harus dapat menjawab pertanyaan tentang produknya. Sudah menjadi kenyataan bahwa pengetahuan produk tenaga penjual tentang produk dan perusahaannya merupakan variabel penting bagi manajer penjualan (Manske, *et al.*, 2005).

Menurut Sutojo (2003) dalam Bensi (2004), penguasaan pengetahuan tentang produk dapat membantu tenaga penjualan dalam lima hal, yaitu: mempertebal rasa percaya diri, mampu menanggapi konsumen secara lebih arif, menghindari kesan presentasi penjualan yang terlalu mekanis, merangsang tenaga penjualan untuk lebih menyukai pekerjaannya, dan membuka kesempatan meniti jenjang karir ke atas. Studi Humphreyd dan Williams (1996) menyatakan bahwa pengetahuan produk merupakan anteseden penting dalam membentuk adaptivitas tenaga penjualan. Pengetahuan produk yang dimiliki oleh tenaga penjual merupakan aset strategis yang mendukung setiap aktivitas kunjungan penjualan. Ketika pengetahuan produk tersebut diterapkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan maka akan melahirkan kepuasan pelanggan.

Studi Shoemaker dan Johlke (2002) melihat keberadaan dan peran utama pengetahuan produk merupakan tahapan bagi seorang tenaga penjual untuk mewujudkan 3 (tiga) tujuan yaitu (1) membangun kepercayaan antara penjual dan pembeli, (2) memfasilitasi komunikasi dua arah antara penjual dan pembeli, (3) memperoleh informasi yang diharapkan kedua belah pihak. Keragaman dan dinamika kebutuhan serta harapan pelanggan menuntut seorang tenaga penjual mengetahui keragaman lini produk perusahaan, manfaat produk perusahaan, keistimewaan produk perusahaan bila dibandingkan dengan produk para pesaing. Pengetahuan produk membuat dan membentuk sikap mental lebih siap dalam melakukan penjualan produk. Pengetahuan produk membuat tenaga penjual sebagai sumber informasi bagi konsumen dan sebaliknya bagi tenaga penjual. Riset Sujan (1999) mengidentifikasi pengetahuan produk sebagai pilar alam konsep "*Street Smart*", dimana konsep ini merupakan kombinasi strategik atas keahlian menjual, konsep "*Street Smart*" diukur dari seberapa banyak informasi yang diperoleh tenaga penjual dari para pelanggan tentang produk tersebut. Jadi pengetahuan produk telah menjadi faktor penting yang menentukan kinerja penjual.

Melalui pengetahuan produk, tenaga penjual dapat melakukan adaptivitas tenaga penjualan dengan lebih terarah dan dengan kepercayaan diri yang tinggi dapat menimbulkan kesan baik di mata konsumen, sehingga kesempatan untuk melakukan adaptivitas tenaga penjualan akan lebih besar. Dengan demikian hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H_4 : Semakin tinggi pengetahuan produk tenaga penjualan, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan

Adaptivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan

Mengutip Wiliam & Spiro (1985) dalam Bensi (2004) berpendapat bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan konsumen. Melalui teknik ini tenaga penjualan dapat mengamati bagaimana reaksi dari konsumen terhadap strategi penjualannya dan melakukan penyesuaian seperlunya (Park dan Holloway, 2003 dalam Manske, *et al.*, 2005).

Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Anglin, Gentry, dan Stoltman (1990); Spiro dan Weitz (1991) dalam Macintosh (1998)

mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara adaptivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Adaptivitas tenaga penjualan sebagai suatu alat promosi dan telah ditemukan hubungannya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H_5 : Semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan, semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualan

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan orang yang menjadi subyek penelitian/responden. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan / kuesioner yang diberikan kepada responden dan informasi.

Didalam penelitian ini terdapat 19 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas, kesesuaian informasi (3 data), pengendalian diri (3 data), karakteristik lingkungan perusahaan (3 data), pengetahuan produk (3 data), adaptivitas tenaga penjualan (4 data), dan kinerja tenaga penjualan (3 data). Data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan PT. Bringin Dana Sejahtera di Jakarta. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan Structural Equation Modeling.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

a. Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

a.1. Kesesuaian Informasi

Variabel kesesuaian informasi diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Indeks Kesesuaian Informasi

Indikator Kesesuaian Informasi	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Isi Informasi	0	0	0	11.7	8.74	24.27	23.3	14.56	11.7	5.8	67.86
Fokus Informasi	0	0	0	1.94	14.6	22.33	20.39	25.24	10.7	4.9	70.39
Alur Informasi	0	0	0	5.8	10.7	24.27	25.24	20.39	6.8	6.8	69.13
Total Indeks											69.13

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel kesesuaian informasi memiliki nilai indeks yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kesesuaian informasi.

a.2. Pengendalian Diri

Variabel pengendalian diri diukur melalui 3 item pertanyaan Hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2
Indeks Pengendalian Diri

Indikator Pengendalian Diri	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Penetapan tujuan diri	0	0	11.7	6.8	16.5	7.77	25.2	17.5	11.7	2.91	64.2
Kepekaan terhadap perilaku situasional	0	0	0	13.6	12.6	19.4	26.2	16.5	7.77	3.88	65.8
Kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri	0	0	0	6.8	18.4	16.5	21.4	20.4	13.6	2.91	68.3
Total Indeks											66.08

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel pengendalian diri memiliki nilai indeks yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel pengendalian diri.

a.3. Karakteristik Lingkungan Penjualan

Variabel karakteristik lingkungan penjualan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3
Indeks Karakteristik Lingkungan Penjualan

Indikator Karakteristik Lingkungan Penjualan	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kebutuhan konsumen yang dihadapi	0	0	0.8	15.5	16.5	22.3	22.3	13.6	6.8	1.94	62.7
Tipe situasi penjualan	0	0.97	0.97	6.8	14.6	26.2	29.1	12.6	6.8	1.94	64.8
Produk yang disediakan oleh perusahaan	0	0.97	0	4.9	21.4	25.2	19.4	15.5	10.7	1.94	65.5
Total Indeks											64.34

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel karakteristik lingkungan penjualan memiliki nilai indeks yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel karakteristik lingkungan penjualan.

a.4. Pengetahuan Produk

Variabel pengetahuan produk penjualan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel dibawah ini.

Dari tabel dibawah menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel pengetahuan produk memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel pengetahuan produk.

Tabel 4
Indeks Pengetahuan Produk

Indikator Pengetahuan Produk	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pengetahuan Tentang Jenis Dan Manfaat Produk Perusahaan	0	0	0	2.91	12.62	13.59	26.21	23.3	13.59	7.77	72.62
Pengetahuan Tentang Keistimewaan Produk	0	0	0	2.91	6.8	23.3	26.21	19.42	12.62	8.74	72.52
Proses Penyampaian Produk	0	0	0	2.91	10.68	21.36	25.24	21.36	13.59	4.85	71.17
Total Indeks											72.1

a.5. Adaptivitas Tenaga Penjualan

Variabel adaptivitas tenaga penjualan diukur melalui 4 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Dari tabel dibawah menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel adaptivitas tenaga penjualan memiliki nilai indeks yang sedang. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel adaptivitas tenaga penjualan.

Tabel 5
Indeks Adaptivitas Tenaga Penjualan

Indikator Adaptivitas Tenaga Penjualan	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kemampuan dalam melakukan perubahan pendekatan yang sedang berlangsung	0	0.97	0	5.83	16.5	17.5	26.2	11.7	8.74	12.6	69.4
Variasi gaya penjualan sesuai situasi	0	0	0	4.85	22.3	21.4	16.5	18.4	11.7	4.85	67.6
Percaya diri terhadap kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu	0	0	0	2.91	16.5	19.4	25.2	17.5	8.74	9.71	70.3
Modifikasi situasi presentasi dalam penjualan	0	0	0	3.88	19.4	21.4	24.3	19.4	5.83	5.83	67.7
Total Indeks											68.74

a.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Dari tabel dibawah menunjukkan bahwa ketiga instrumen dari variabel kinerja tenaga penjualan memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut telah dapat dijadikan tolak ukur dari variabel kinerja tenaga penjualan.

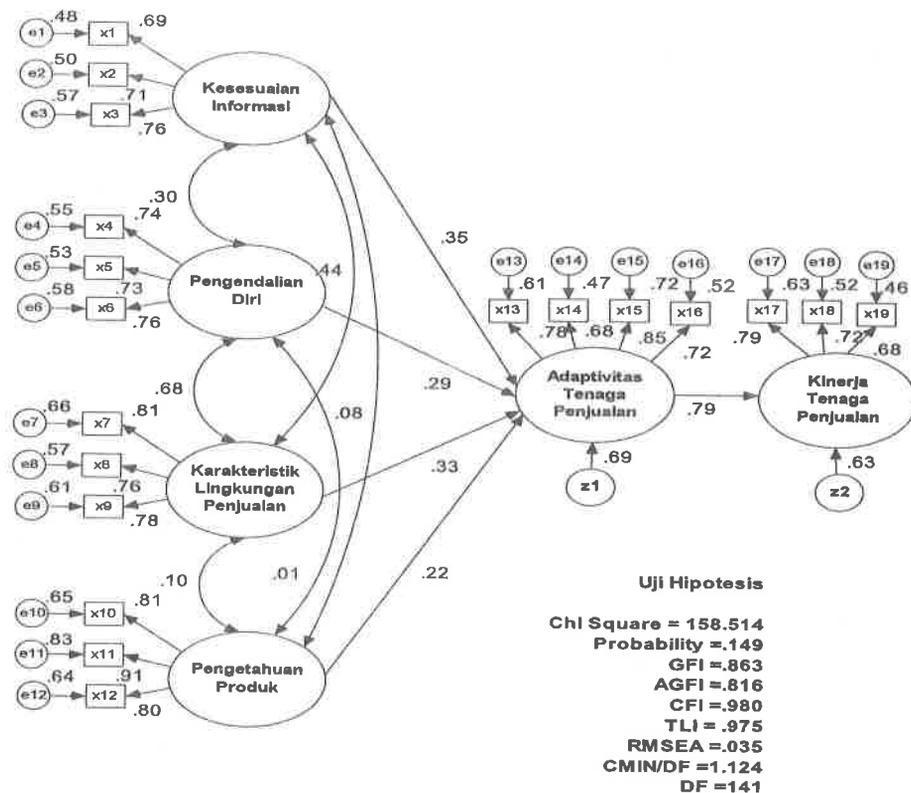
Tabel 6
Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator Kinerja Tenaga Penjualan	Frekuensi Jawaban Responden										Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Volume penjualan	0	0	0	0.97	12.6	21.4	30.1	20.4	11.7	2.91	70.3
Jumlah pelanggan	0	0	0	0	11.7	16.5	29.1	24.3	11.7	6.8	72.8
Target penjualan	0	0	0	0	10.7	19.4	31.1	18.4	16.5	3.88	72.2
Total Indeks											71.78

b. Analisis SEM

Hasil pengujian model melalui SEM adalah seperti yang ditampilkan dalam Gambar 1.

Gambar 1
Hasil Analisis Structural Equation Model (SEM)



Ringkasan uji kelayakan model *confirmatory factor analysis* tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 7
Hasil pengujian kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	< 169.711 (5%;141)	158,514	Baik, Kecil X ² dengan DF = 141 adalah 169,711
Probability	≥ 0,05	0,149	BAIK
RMSEA	≤ 0,08	0,035	BAIK
GFI	≥ 0,90	0,863	MARJINAL
AGFI	≥ 0,90	0,816	MARJINAL
TLI	≥ 0,95	0,975	BAIK
CFI	≥ 0,95	0,980	BAIK
CMIN/DF	≤ 2,00	1,124	BAIK

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 158,514 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (169,711) dengan nilai probability 0,149 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,975); CFI (0,980); CMIN/DF (1,124); RMSEA (0,035) memenuhi kriteria ***goodness of fit***. Sedangkan nilai GFI (0,863) dan AGFI (0,816) masih berada dalam batas toleransi sehingga dapat diterima.

c. Pengujian Hipotesis

Hasil analisis SEM sebagai langkah pengujian hipotesis adalah sebagai berikut. Hasil perhitungan terhadap kriteria *goodness of fit* dalam program AMOS 4.01 menunjukkan bahwa analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 158,514, Probabilitas = 0,149, GFI = 0,863, AGFI = 0,816, CFI = 0,980, TLI = 0,975, dan RMSEA = 0,035 sesuai Tabel 4.8. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Tabel 8
Uji Hipotesis

			Est	S.E.	C.R.	P
Adaptiv_Ten_Penj	<--	Pengendalian_Diri	.342	.160	2.139	.032
Adaptiv_Ten_Penj	<--	Karakteristik_Ling_Penj	.389	.169	2.305	.021
Adaptiv_Ten_Penj	<--	Pengetahuan_Produk	.264	.100	2.645	.008
Adaptiv_Ten_Penj	<--	Kesesuaian_Informasi	.424	.137	3.103	.002
Kinerja_Ten_Penj	<--	Adaptiv_Ten_Penj	.593	.090	6.612	***

Analisis konfirmatori dan *Structural Equation Modeling* dalam penelitian ini dapat diterima sesuai model fit dengan nilai Chi-square = 158,514, Probabilitas = 0,149, GFI = 0,863, AGFI = 0,816, CFI = 0,980, TLI = 0,975, dan RMSEA = 0,035 sesuai Tabel 4.8. Berdasarkan model fit ini dapat dilakukan pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis yang pertama yang menyatakan bahwa semakin sesuai informasi maka semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan dapat diterima. Indikator-indikator dari kesesuaian informasi terdiri dari isi informasi, fokus informasi dan alur informasi (Eckert, 2006 dan Schultz and Evans, 2002). Hasil olah data menunjukkan bahwa fokus informasi memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Hipotesis yang kedua yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengendalian diri, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan dapat diterima. Indikator-indikator dari pengendalian diri terdiri dari penetapan tujuan, kepekaan terhadap perilaku situasional dan kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri (Goolsby, 1992 dan Zaccaro, 1991). Hasil olah data menunjukkan bahwa kemampuan untuk memodifikasi presentasi diri memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Hipotesis yang ketiga yang menyatakan bahwa semakin baik karakteristik lingkungan penjualan, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan dapat diterima. Indikator-indikator dari karakteristik lingkungan penjualan terdiri dari kebutuhan konsumen yang dihadapi, tipe situasi penjualan dan produk yang disediakan (Giacobbe et al., 2006; Manske, 2002 dan Weitz et al., 1986). Hasil olah data menunjukkan bahwa produk yang disediakan memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Hipotesis yang keempat yang menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan produk tenaga penjualan, semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan dapat diterima. Indikator-indikator dari pengetahuan produk terdiri dari pengetahuan tentang jenis dan manfaat produk perusahaan, pengetahuan tentang keistimewaan produk dan proses penyampaian produk (Bensi, 2004). Hasil olah data menunjukkan bahwa pengetahuan produk terdiri dari pengetahuan tentang jenis dan manfaat produk perusahaan memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

Hipotesis yang kelima yang menyatakan bahwa semakin tinggi adaptivitas tenaga penjualan, semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualan dapat diterima. Indikator-indikator dari penjualan adaptif terdiri dari kemampuan dalam melakukan perubahan pendekatan yang sedang berlangsung, variasi gaya penjualan sesuai situasi, percaya diri terhadap kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu dan modifikasi situasi presentasi dalam penjualan (Bensi, 2004). Hasil olah data menunjukkan bahwa percaya diri terhadap kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi tertentu memiliki pengaruh paling besar diantara indikator lainnya.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, variabel adaptivitas tenaga penjualan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan ini, adaptivitas tenaga penjualan dipengaruhi positif oleh kesesuaian informasi, pengendalian diri, karakteristik lingkungan penjualan dan pengetahuan produk. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa kesesuaian informasi memiliki peran penting dalam mendukung adaptivitas tenaga penjualan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan (0,35), diikuti oleh karakteristik lingkungan penjualan (0,33), pengendalian diri (0,29) dan pengetahuan produk (0,22).

Berdasarkan atas temuan penelitian, maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen, dalam rangka peningkatan kinerja tenaga penjualan yang

diukur oleh volume penjualan, jumlah pelanggan dan kemampuan mencapai target penjualan sebagai berikut :

1. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui adaptivitas tenaga penjualan adalah :
 - o Perusahaan atau manajer penjualan perlu memberikan contoh lebih banyak atas penerapan teori yang diberikan. Misalnya mengenai proses penjualan yang lebih efektif dengan AIDA yaitu *action, interest, desire, attention*.
 - o Perusahaan perlu memberikan suatu pelatihan bertahap secara berkelanjutan bagi tenaga penjualan yang dimilikinya sehingga tenaga penjualan lebih dapat memahami situasi yang dihadapi dan bagaimana cara menanganinya. Selain itu, simulasi atas materi yang diberikan juga perlu dilakukan. Misalnya dengan adanya peserta yang berperan sebagai tenaga penjual dan calon pelanggan atau pelanggan sehingga peserta akan mendapat gambaran lebih jelas atas kondisi di lapangan.
 - o Perusahaan melatih para tenaga penjualnya untuk lebih peka terhadap situasi, tidak hanya berfokus pada pemberian pengetahuan atau kemampuan yang berhubungan dengan penjualan melainkan memberikan pula pengetahuan tentang bagaimana bagaimana memahami pelanggan.
 - o Perusahaan dapat mengadakan sesi khusus untuk diskusi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan praktek di lapangan.

2. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan melalui kesesuaian informasi adalah:
 - o Perusahaan perlu mengetahui secara tepat materi yang perlu diprioritaskan sebab merupakan kebutuhan peserta saat ini. Materi yang diberikan adalah materi yang tidak hanya berisi tentang produk atau layanan akan tetapi juga tahapan dalam penyampaian informasi kepada pelanggan.
 - o Perusahaan perlu terus mengasah kemampuan tenaga penjual dalam mengajukan pertanyaan atau menjadi pendengar yang baik. Upaya yang lain yaitu melengkapi buku atau alat bantu yang sudah ada dengan menambahkan kesaksian dari nasabah-nasabah yang pernah dan merasa puas dengan produk atau layanan perusahaan.
 - o Perusahaan perlu membekali tenaga penjualan dengan informasi terkini sehubungan dengan produk atau layanan yang diberikan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan alat bantu bagi tenaga penjual yang bermanfaat dalam penyampaian informasi seperti buku panduan, flipchart, proposal khusus.

3. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan melalui karakteristik lingkungan penjualan adalah:
 - o Perusahaan perlu mendorong tenaga penjualan agar memberikan pelayanan yang cepat dan tepat.
 - o Perusahaan terus berinovasi atas produk-produknya. Produk baru yang dapat ditawarkan misalnya program pinjaman tanpa jaminan, pinjaman berkelompok atau inovasi lainnya.
 - o Perusahaan memberikan nilai tambah atas produk, misalnya dengan memberikan souvenir khusus atau undian tertentu bagi pelanggan.
4. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan melalui pengendalian diri adalah:
 - o Perusahaan menggunakan pelatih yang dapat mentransfer materi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam memodifikasi presentasi diri.
 - o Perusahaan perlu memberikan materi mengenai bagaimana membaca gerak tubuh pelanggan, mencari *hot button* atau bagian penting dari pelanggan, menampung keluhan atau saran mereka.
 - o Perusahaan perlu memotivasi dan mengarahkan tenaga penjualan agar memiliki komitmen yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Perusahaan dapat memberikan penghargaan bagi tenaga penjual terbaik setiap bulannya secara simbolis dihadapan tenaga penjualan lain untuk menciptakan kepuasan kerja dan mendorong tenaga penjualan lain bekerja lebih baik.
5. Beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk perusahaan dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjualan melalui pengetahuan produk adalah:
 - o Perusahaan mempertahankan keunggulan dari produk yang ditawarkan dengan tetap melakukan inovasi atas produk
 - o Perusahaan mengadakan pelatihan rutin di luar kantor sebagai upaya meningkatkan pengetahuan tenaga penjual dan keakraban antar tenaga penjual.
 - o Perusahaan menyampaikan materi dengan tampilan yang lebih menarik, disertai gambar audio visual atau brosur berwarna. Perusahaan juga dapat menjadi sponsor dari acara-acara yang melibatkan masyarakat.

KETERBATASAN PENELITIAN

Dari hasil pembahasan tesis ini terdapat keterbatasan penelitian yaitu model *full SEM* hasil pengolahan data yang dilakukan terdapat 2 kriteria dalam model yang berada pada penilaian marginal yaitu GFI (0,863) dan AGFI (0,816).

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini :

1. Dalam pengujian analisis SEM masih terdapat uji kelayakan model yang marjinal, hal ini berarti masih ada variabel yang perlu diganti sehingga penulis menyarankan untuk menambahkan variabel-variabel laten yang lain seperti program pelatihan (Indriani, 2005) maupun orientasi penghargaan intrinsik (Weitz and Sujan, 1986).
2. Karena hanya menggunakan obyek penelitian tenaga penjualan PT. BPR Bringin Dana Sejahtera di Jakarta maka hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan untuk kasus di luar objek penelitian, sehingga sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan dalam rangka pengembangan model teoritis kinerja tenaga penjualan dengan memperluas objek penelitian seperti pada perusahaan *industrial goods* (Pettijohn et al, 2000).

DAFTAR REFERENSI

- Boorom, M. L., Jerry R Goolsby; Rosemary P Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits And Their Effect On Adaptiveness And Sales Performance", *Academy of Marketing Science Journal*, Winter 1998, 26, 1; ABI/INFORM Global, pg. 16
- Evans, M. G, 1970, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 51 (May), 277-98
- Fay, Doris, and Michael Frese, 2001, "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies," *Human Performance*, 14 (1), 97-124
- Fibriani, Vanilla Rosa, 2005, "Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Empiris pada Tenaga penjual Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. IV, No. 1, Mei 2005
- Giacobbe, Ralph W., Jackson Jr, Donald W., Crosby, Lawrence A., and Bridges, Claudia M, 2006, "A Contingency Approach To Adaptive Selling Behavior And Sales Performance: Selling Situations And Salesperson Characteristics", *Journal Of Personal Selling And Sales Management*, Vol XXVII, No.2
- Indriani, Farida, 2005, "Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Adaptivitas tenaga penjualan (Studi pada Industri Asuransi di Kota Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. IV, No. 2
- Maier, N. R. F., ed, 1970, *Problem Solving and creativity in Individual and Group*, Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Manz, Charles C. and Henry P. Sims, Jr, 1980, "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, 5 (July), 361-7
- Masrukhin dan Waridin, 2006, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 7, No. 2, Juni 2006

-
- Marks, Ronald., Vorhies, Douglas W and Badovick, Gordon J, 1996, "A Psychometric Evaluation of The ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, No. 4, pp. 53-65
- Park, Jeong-Eun, and Besty B. Holloway, 2003, "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance and Job satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 3 (Summer), pp. 239-251
- Pettijohn, Charles NE., Linda S. Pettijohn, R. Stephen Paerker, and A.J. Taylor, 1996, "Is Adaptive Selling Viable Behavior? A Review of the Literature", *Association of Marketing Theory and Practice*, 5 (Spring), 196-204.
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behavior: Concept, Controversies Applications*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Edisi Indonesia.
- Robinson, Leroy, Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felician G. Lasek, 2002, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 2 (spring), pp. 111-119
- Schultz, R. J. and K. R. Evans, 2002, "Strategic Collaborative Communication By Key Account Representatives", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No.1
- Siguaw, Judy, 1993, "An Examination of Adaptive Selling Antecedent and Outcomes", *In Developments of Marketing Science: Proceeding of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, Vol 16, Michael Levy and Dhruv Grewal, eds., Miami: Academy of Marketing Science, 295.
- Skinner, Steven J, 2000, "Peak Performance in the Sales Force", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 1
- Spiro, Rosann L and Weitz, Barton A., 1990, "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal Of Marketing Research*, Vol XXVII, Februari
- Wardani, Dyah S. K, 2002, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Desember, Vol 1
- Weitz, Barton A., Sujan, Harish and Sujan, Mita, 1986, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal Of Marketing*, Vol 50, Oktober
- Zaccaro, Stephen J., David A. Kenny and Roseanne J. Foti, 1991, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance In Leadership : An Investigation Of Leader Flexibility Across Multiple Group Situation", *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 2