

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KOMPETENSI TENAGA PENJUAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL

(Studi Empiris pada Tenaga Penjual Dealer-Dealer Mobil
di Kota Semarang)

Kumala Dita Maurisa, SE, MM

Alumni Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Abstraksi

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, yaitu melalui pengembangan variabel orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan kompetensi tenaga penjual. Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari empat konstruk, 13 indikator, dan tiga hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan penyebaran 130 kuesioner dengan menggunakan sampel para tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling. Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index ; χ^2 (chi square) 76.670, probability 0.085 (≥ 0.05), RMSEA 0.045 (≤ 0.08), GFI 0.917 (≥ 0.90), AGFI 0.876 (≥ 0.90), TLI 0.990 (≥ 0.95), CFI 0.992 (≥ 0.95), sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian ini layak digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa ketiga hipotesis telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu nilai $CR > 2$ dengan tingkat probabilitas $< 0,05$. Dari hasil analisis tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan kompetensi tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual sesuai dengan dukungan teori yang digunakan.

Kata Kunci: Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pelanggan, Kompetensi Tenaga Penjual, dan Kinerja Tenaga Penjual

Merujuk pada studi empiris Argyris dan Schon (1978) dalam Kohli et al. (1998), yang memiliki argumen yang kuat bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif, baik jangka pendek maupun jangka panjang bagi suatu organisasi atas kompetensi tenaga penjual; dan merujuk pada studi empiris Sujana et al. (1994) atas fakta yang menunjukkan bahwa manajer penjualan lebih menekankan tenaga penjual pada tujuan atau orientasi jangka pendek dengan mendorong mereka bekerja lebih keras. Sementara perspektif dewasa ini seorang tenaga penjual dituntut pada kinerja jangka panjang yaitu memiliki kompetensi tinggi dalam penjualan menuntut tenaga penjual untuk memiliki tujuan atau orientasi dan komitmen untuk pembelajaran secara terus

menerus sehingga meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan Sujan et al. (1994), dibutuhkan pemahaman bahwa orientasi pembelajaran dan kinerja bukan merupakan hal yang berlawanan, justru dimungkinkan dan diharuskan tenaga penjual mempunyai keduanya, yaitu orientasi pembelajaran yang terus menerus dan orientasi kinerja yang tinggi (Kohli et al., 1998).

Gap yang muncul dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran adalah terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Kohli et al. (1998) dan Challagalla (1998) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual. Sedangkan hasil penelitian Sujan et al. (1994) menyatakan terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan jasa yang secara konsisten memiliki nilai superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen (Sinkula, Baker, dan Noordewir, 1997; Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001). De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan. Terdapat perbedaan pendapat dari peneliti-peneliti sebelumnya mengenai orientasi pelanggan, di mana Saxe (1979) dalam Howe et al. (1994) dan Howe et al. (1994) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan. Brown (1988) dalam Howe et al. (1994) dan Swenson dan Herche (1994) dalam Boles et al. (2001) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Seorang tenaga penjual yang handal dan kompeten sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya adalah industri otomotif, yang saat ini sedang mengalami masa-masa sulit karena adanya gejolak ekonomi yang tidak menentu. Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah para tenaga penjual pada dealer mobil karena dewasa ini, pasca kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) dan kenaikan suku bunga penjualan mobil di Indonesia terdapat penurunan yang cukup besar, baik penjualan motor atau mobil menunjukkan pertumbuhan negatif (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006). Rata-rata pertumbuhan sepeda motor anjlok hingga 23,44% sepanjang Januari-Maret 2006 dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Pasar mobil domestik terjadi penurunan sebesar 44,42% (SWA, 14 Juni 2006). Diprediksi, target penjualan pada tahun 2006 sulit dicapai, industri otomotif berharap pemerintah dapat menstabilkan kondisi perekonomian untuk memperbaiki daya beli masyarakat yang menurun. Sepanjang triwulan pertama tahun 2006, tren negatif penjualan mobil terus dipertontonkan. Januari

2006, penjualan mobil turun 40,91% dan terus memburuk menjadi 49,11% pada bulan Maret. Tren penurunan ini terjadi di hampir semua kategori mobil (SWA, 14 Juni 2006).

Berdasarkan latar belakang, terdapat suatu kesenjangan dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan bahwa terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan; dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual. Karena adanya tren penurunan penjualan kendaraan bermotor, penjualan mobil menunjukkan pertumbuhan negatif akibat gejolak ekonomi yang belum stabil (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006; Bisnis Indonesia, 15 Februari 2007). Sehingga perusahaan semakin ketat bersaing untuk memperbaiki angka penjualannya. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan otomotif memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjual harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualan organisasi.

Menurut Buchanon dan Boddy (1992) dalam Ahmed et al. (2003) bahwa kompetensi (tenaga penjual) perlu dikembangkan perusahaan untuk menghadapi perubahan situasi, dalam hal ini keadaan ekonomi yang belum stabil dan banyaknya gejolak-gejolak yang timbul karena masa sulit tersebut.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Konsep Kompetensi Tenaga Penjual

Menurut Baldauf et al. (2001), kompetensi tenaga penjual merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjual dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjual. Selain itu, kompetensi tenaga penjual dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjual tersebut. Penelitian Kohli et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman.

Kompetensi tenaga penjual kaitannya dengan aktivitas penjualan menurut Rentz et al (2002) dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi tiga komponen yaitu : kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kemampuan tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Spiro dan Weitz (1990), kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan, dan percaya diri dalam menyakinkan pelanggan.

Konsep Orientasi Pembelajaran

Pembelajaran adalah perkembangan pengetahuan baru atau wawasan yang berpotensi mempengaruhi perilaku baik individu maupun organisasi. Pembelajaran memudahkan perubahan perilaku yang menyebabkan kinerja yang baik (Narver dan Slater, 1995). Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kompetensi dan digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi konflik, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggan (Chandrasekaran et al., 2000).

Orientasi pembelajaran adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994). Orientasi pembelajaran merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri. Dengan kondisi mempunyai orientasi belajar yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu, seorang tenaga penjual akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik akan situasi penjualan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan (Ames & Archer, 1988 dalam Sujan et.al, 1994).

Penelitian Sujan et al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu memotivasi seorang tenaga penjual untuk meningkatkan kompetensi, hal ini menyebabkan tenaga penjual relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini dapat membantu mereka mengembangkan pemahaman atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai dan interaksi sosial. Terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk bekerja keras dan membuat mereka menikmati pekerjaannya yang kemudian membawa kinerja yang lebih tinggi. Tenaga penjual dengan orientasi pembelajaran cenderung lebih kompeten dalam mengadaptasi respon pada aktivitas penjualan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Sujan et al., 1994).

Penelitian Sujan et al (1994), menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat mendorong tenaga penjual dalam meningkatkan kompetensi mereka dalam menjalankan tugas. Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya, karena kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Weilbaker, 1990).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H₁: Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Konsep Orientasi Pelanggan

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan memberikan respon melalui barang atau jasa yang secara konsisten memiliki nilai superior dan memberikan kepuasan lebih pada konsumen (Sinkula, Baker, dan Noedewir, 1997; Slater dan Narver, 1995 dalam

Brady dan Cronin, 2001). Hal ini merupakan cara terbaik untuk menghasilkan kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif, yaitu dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaing, tetapi pada pelanggannya, yang berarti Rasional ekonomis akan menuntun manajemen perusahaan lebih memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensialnya dengan mengembangkan strategi *customer-oriented* (Ferdinand, 2002).

Penjualan berbasis orientasi pelanggan adalah derajat di mana tenaga penjualan mempraktekkan konsep marketing dengan cara mencoba menolong pelanggan dalam memutuskan pembelian yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Roman et al., 2002). Perusahaan yang berorientasi pelanggan dituntut untuk mengakuisisi dan mengasimilasi informasi-informasi yang penting untuk merancang dan menjalankan strategi-strategi pemasaran yang memberikan kinerja yang memuaskan pelanggan (Brady dan Cronin, 2001).

Tenaga penjual merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen (Goff et al., 1997 dalam Boles et al., 2001). Oleh karena itu, semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan.

Penelitian Williams dan Attaway (1996), yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang berorientasi pelanggan secara positif mempengaruhi kualitas hubungan antara pembeli dan penjual dan hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif antara perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dengan tingkat kesuksesan penjualan. Hal ini didukung oleh Slater dan Narver (1995) dalam Brady dan Cronin (2001) yang menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa yang akan datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin mereka rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan.

Penelitian Saxe (1979) dalam Howe et al. (1994) tidak menemukan bukti bahwa orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjual berhubungan positif. Kemudian Howe et al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja penjualan. Sebaliknya Brown (1988) dalam Howe et al. (1994), dalam penelitiannya menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual hanya saja ketika tenaga penjual tersebut berusia 40 tahun atau lebih, lulusan perguruan tinggi, dan berpengalaman. Swenson dan Herche (1994) dalam Boles et al. (2001) menyatakan bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjual.

Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan manajemen penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dan

hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Piercy et al., 1997). Variabel orientasi pelanggan diukur melalui dimensi pemberian informasi kepada pelanggan, penawaran terbaik, pengetahuan produk, dan pemecahan masalah pelanggan (Boles et al., 2001).

De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjual dalam menjalankan aktivitas penjualannya. Dengan berorientasi pelanggan, tenaga penjual dengan mudah berkomunikasi dan mendekati pelanggan sehingga meningkatkan kompetensinya dalam melakukan presentasi penjualan sehingga akan cukup mempengaruhi keputusan pelanggan untuk melakukan pembelian (Boorum et al., 1998). Tenaga penjual dikatakan kompeten jika mereka mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan seperti yang dinyatakan oleh Bragg (1986) dalam Keillor (2000) yaitu *customer orientation as the secret of salesperson's success*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H_2 : *Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.*

Konsep Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill dan Ford, 1977 dalam Baldauf et al., 2001).

Dalam penelitian Tansu Barker (1999), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil akhir yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, khususnya dalam aktifitas penjualan. Tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi akan dapat menginterpretasikan atau dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

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

Penelitian Kohli et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai tolak ukur dari peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan dan ditunjukkan dengan efektifitas aktivitas penjualan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dalam aktivitas penjualan yang tinggi, dan hal ini merupakan kunci sukses jangka panjang pada kinerja tenaga penjual (Marshall et al., 2001; Keillor et al., 2000).

Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kinerja penjualan lebih efektif bila aktivitas penjualan tersebut dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman (Kohli et al., 1998). Hasil penelitian Baldauf et al. (2001) dan Weilbaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H_3 : *Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.*

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang telah dipersiapkan. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan mengenai orientasi pembelajaran tenaga penjual (3 data), orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan (3 data), kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan (4 data), dan kinerja tenaga penjual (3 data). Data ini didapat langsung dari penyebaran kuisisioner kepada tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Populasi dan Sampel

Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual dengan jumlah 306 orang yang bekerja pada dealer-dealer mobil menurut bentuk dan kegiatan usaha di Kota Semarang. Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampling bertujuan (*Purposive Sampling*). Teknik penarikan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *snowball sampling*.

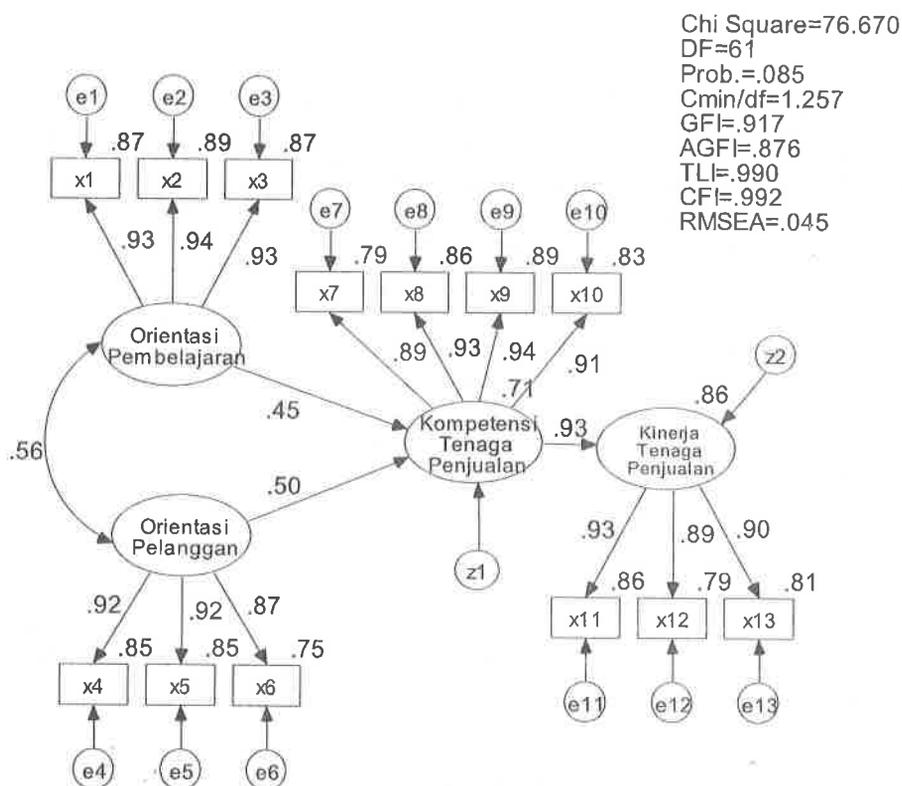
Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.01.

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hasil pengolahan data untuk analisis jalur ditampilkan gambar berikut ini.

Gambar 1
Hasil Pengujian Structural Equation Model (Full Model)



Hasil pengujian kelayakan full model seperti ditunjukkan pada Gambar 1 di atas terlihat bahwa model-model struktural penuh penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model dengan kriteria pengujian seperti ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Goodness of Fit Untuk Full Model
Analisis Struktural Kinerja Tenaga Penjual

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=61, Chi Square=80,232	76,670	Baik
Sign. Probability	≥ 0,05	0,085	Baik
Chi square / DF	≤ 2,0	1,257	Baik
GFI	≥ 0,90	0,917	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,876	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,990	Baik
CFI	≥ 0,95	0,992	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,045	Baik

Sumber : Data primer yang diolah , 2007

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 76,670$ dengan probabilitas sebesar 0,085. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dinyatakan **diterima**.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*Fit Index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Uji terhadap hipotesis menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari nilai *Chi-Square* model ini sebesar 76,670. Nilai probability sebesar 0,085 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi karena nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05.

Besarnya nilai *Goodness of Fit* hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit Index* (AGFI) adalah 0,876. Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak memenuhi syarat (*marginal*) untuk persyaratan batas AGFI $\geq 0,90$. Walaupun demikian, dari beberapa indeks yang memiliki tingkat *goodness of fit* maka secara umum model penelitian **dapat diterima**, karena dari delapan uji konfirmatori tersebut di atas hanya terdapat satu indeks yang tidak memenuhi syarat ketentuan yang ada sehingga masih dapat dianggap bisa memenuhi syarat. Dari fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh (*full model structural equation model*).

Dalam pengujian secara statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah diajukan mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji – t yang lazim dalam model-model regresi. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P (*probability*) dan C.R (*Critical Ratio*) masing-masing hubungan antar variabel.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2
Estimasi Parameter *Regression Weight*

<i>Regression Weight</i>		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Kompetensi_ Tenaga_ Penjualan	<---	Orientasi_ Pembelajaran	0.367	0.058	6.321	0.000
Kompetensi_ Tenaga_ Penjualan	<---	Orientasi_ Pelanggan	0.461	0.069	6.722	0.000
Kinerja_ Tenaga_ Penjualan	<---	Kompetensi_ Tenaga_ Penjualan	1.027	0.077	13.353	0.000

Sumber : data primer diolah (2007)

Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual

Dari Tabel 2 diketahui bahwa tingkat signifikansi hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kompetensi tenaga penjual ditunjukkan nilai CR sebesar 6,321 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,0000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **dapat diterima**.

Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual

Dari Tabel 2 di atas diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara orientasi pelanggan dengan kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 6,722 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua penelitian ini **dapat diterima**.

Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kompetensi tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual adalah sebesar 13,353 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini **dapat diterima**.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan pengujian terhadap ketiga hipotesis penelitian maka dapat diambil kesimpulan atas pengujian-pengujian hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan atas pengujian hipotesis yang dirumuskan tersebut.

Hubungan Orientasi Pembelajaran Dan Kompetensi Tenaga Penjual

H1: Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Berdasarkan hasil penelitian ini hipotesis H1 tersebut di atas dapat diterima. Sehingga hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Fibriani (2005); Sujana et al (1994); Ames dan Archer (1988). Bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual akan mendorong tenaga penjual untuk semakin meningkatkan kompetensinya maka akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual. Indikator-indikator yang dibentuk pada pengukuran orientasi pembelajaran dalam penelitian ini meliputi dorongan untuk mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan ketrampilan, banyak belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar, dan kemauan belajar dari pengalaman diri maupun orang lain. Dari penelitian ini diketahui bahwa dengan belajar tentang bagaimana menjual secara efektif serta mengembangkan teknik-teknik memahami kebutuhan konsumen melalui komunikasi maka kesalahan dan kegagalan yang pernah dialami para tenaga penjual dalam menawarkan produknya diperbaiki. Dengan belajar lebih jeli dalam melihat peluang serta bekerjasama dengan memanfaatkan jaringan kerja yang dimiliki akan dapat dicapai keberhasilan. Para tenaga penjual juga berusaha mencontoh cara kerja rekan seprofesi yang telah mencapai keberhasilan.

Hubungan Orientasi Pelanggan Dan Kompetensi Tenaga Penjual

H2 : Semakin tinggi orientasi pelanggan tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Berdasarkan hasil penelitian ini hipotesis H2 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Brady dan Cronin (2001); Keillor et al (2000); Boles et al (2001); Williams dan Attaway (1996); Slater

dan Narver (1995). Dimensi-dimensi variabel orientasi pelanggan antara lain memberi informasi akurat kepada pelanggan, memberi penawaran terbaik, membantu memecahkan masalah pelanggan (solusi). Sedangkan dimensi variabel kompetensi tenaga penjual meliputi kemampuan menjabarkan strategi penjualan, kemampuan beradaptasi dengan situasi penjualan, kepercayaan diri yang meyakinkan pelanggan dan kemampuan negosiasi. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberian informasi yang benar dan lengkap mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen membuat tenaga penjual merasa perlu meningkatkan kemampuannya untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen agar produk dapat diterima oleh konsumen. Tenaga penjual juga akan terus berusaha memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen terlebih lagi jika hal tersebut didukung oleh adanya kebijakan diskon (potongan harga) dari perusahaan yang dapat memperkuat dalam memberikan penawaran.

Hubungan Antara Kompetensi Tenaga Penjual Dan Kinerja Tenaga Penjual

H3 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 tersebut di atas dapat diterima. Dengan demikian, penelitian ini mendukung hasil temuan penelitian Baldauf (1997); Kohli et al (1998); Marshall et al (2001) ; Keilor (2000); Badger dan Smith (1999) yang para prinsipnya menyatakan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka akan diikuti kinerja yang semakin baik dihasilkan oleh tenaga penjual. Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjual adalah kemampuan menjual produk baru dengan cepat, pencapaian target penjualan dan jumlah pelanggan yang meningkat. Indikator-indikator tersebut dibentuk berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan yang terjadi pada obyek penelitian. Hasil yang diperoleh ternyata menunjukkan bahwa dengan memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin dapat meningkatkan penjualan. Hal tersebut didukung dengan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan yang terus menerus ditingkatkan. Para tenaga penjual juga meyakini bahwa dengan memberikan service yang memuaskan merupakan benefit bagi pelanggan sehingga harga yang ditawarkan bukan menjadi alasan terkuat bagi pelanggan untuk membeli produk. Oleh karena itu, tenaga penjual dapat menekan pemberian potongan harga kepada pelanggan.

IMPLIKASI TEORITIS

Model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini dapat mempertegas konsep-konsep teoritis dan sekaligus menjadi bukti empiris bagi penelitian terdahulu. Berbagai temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta berbagai literatur yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Beberapa hal penting yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya. Dengan demikian, orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjual. Penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Sujan et al (1994). Hasilnya memperkuat penelitian sebelumnya bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan berupa kompetensi tenaga penjual. (Kohli et al, 1998).
2. Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan memberikan informasi yang jelas atas keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen sekaligus tenaga penjual berusaha untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih baik sehingga tenaga penjual dapat memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen. Apabila terdapat kendala-kendala yang menghalangi konsumen seperti teknis pembayaran, teknis penggunaan dan layanan lain maka tenaga penjual akan berusaha memberikan informasi yang cenderung mempermudah seperti info syarat kredit yang mudah, info cara penggunaan produk maupun layanan gangguan jika perlu juga diberikan sehingga cara yang paling cocok agar konsumen bisa memperoleh produk dapat ditemukan. Hal tersebut membuat kompetensi menjual tenaga penjual semakin meningkat. Dengan demikian orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya Keillor et al. (2000); Howe et al. (1994).
3. Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya berarti tenaga penjual memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin dapat meningkatkan penjualan dengan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan sehingga dapat memberikan service yang memuaskan yang dapat menjadi benefit bagi pelanggan. Oleh karena itu, harga yang ditawarkan bukan lagi menjadi pertimbangan utama bagi pelanggan untuk membeli produk. Dengan demikian tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja penjualannya. Dengan demikian kompetensi tenaga penjual mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hasil ini mendukung penelitian (Kohli et al. (1998); Baldauf et al. (1997); Marshall et al. (2001) ; Keillor et al. (2000).

IMPLIKASI MANAJERIAL

Orientasi pelanggan dapat menjadi dasar bagi peningkatan kompetensi tenaga penjual. Tenaga penjual perlu selalu memberi informasi yang benar dan lengkap mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada pelanggannya. Informasi yang penting adalah manfaat produk yang bisa diperoleh konsumen, misalnya : produk mobil yang dijual hemat bahan bakar, mobil yang tahan banjir, mobil yang memiliki citra yang elegan dan sebagainya. Selain itu, informasi yang perlu disampaikan adalah jenis produk, seperti : kendaraan yang cocok untuk keluarga, mobil yang cocok untuk operasional perusahaan, mobil khusus untuk barang, dan sebagainya termasuk fitur-fitur (*features*) yang dimiliki produk. Perlu juga diberikan informasi harga produk yang sesuai dengan

manfaat yang didapatkan, misalnya : dengan memberikan informasi adanya kebijakan potongan harga yang bisa diperoleh pelanggan. Kemudian, informasi tentang pelayanan purna jual yang bisa dinikmati dan bonus yang mungkin bisa didapatkan juga perlu diinformasikan kepada pelanggan selain program promo yang sudah dilaksanakan perusahaan.

Manajer yang membawahi para tenaga penjual hendaknya mendelegasikan wewenang yang cukup bagi para tenaga penjual agar dapat lebih membantu memberikan solusi mempermudah syarat kredit bagi para pelanggan. Sehingga, pelanggan merasa mudah mendapatkan produk yang diinginkan. Hal ini merupakan cerminan adanya kompetensi yang tinggi bagi seorang tenaga penjual. Terlebih lagi jika tenaga penjual dapat memberikan alternatif solusi yang cenderung mempermudah konsumen memperoleh produk akan semakin memperkuat keyakinan konsumen untuk membeli produk tersebut. Dengan demikian orientasi pelanggan mempengaruhi kompetensi tenaga penjual. Jika tenaga penjual semakin mampu meyakinkan pelanggan dengan informasinya maka akan semakin meningkatkan kompetensi penjualannya dan akhirnya akan mendorong peningkatan penjualan produknya.

Beberapa implikasi kebijakan atas adanya pengaruh signifikan orientasi belajar dan orientasi pelanggan terhadap kompetensi tenaga penjual yang terkait dengan kompetensi tenaga penjual adalah :

- a. Orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan akan bahu-membahu meningkatkan kompetensi tenaga penjual. Peningkatan kompetensi tenaga penjual diukur dari ada tidaknya ketrampilan memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang ditargetkan manajemen. Manajer perlu terus menerus melakukan evaluasi atas kinerja layanan sebagai dasar melihat kompetensi tenaga penjual.
- b. Kemampuan menangani pelanggan pada berbagai situasi juga perlu dievaluasi sebagai dasar manajer untuk mengukur kompetensi tenaga penjual. Namun demikian, penyesuaian ini perlu dikendalikan dibawah supervisi manajer agar dampak yang kemungkinan muncul berupa ketidakpuasan pelanggan akibat kegagalan adaptasi tenaga penjual dapat dikurangi.

Sedangkan implikasi kebijakan yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah :

- a. Tenaga penjual yang berhasil mencapai peningkatan penjualan di atas yang ditargetkan perlu didukung dengan kebijakan berupa tambahan fasilitas untuk penjualan misalnya dukungan alat transportasi, alat komunikasi dan sarana penunjang penjualan lainnya yang diperlukan tenaga penjual.
- b. Dukungan manajemen dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang mendorong pencapaian target penjualan seperti pemberian insentif perlu diberikan dengan harapan juga dapat menjadi faktor motivasional untuk selalu mencapai kinerja melebihi target yang telah ditentukan.
- c. Komunikasi yang berlanjut dengan pelanggan perlu ditekankan kepada tenaga penjual untuk terus menerus dilakukan sesering mungkin oleh manajemen agar dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Dukungan bagi peningkatan kompetensi tenaga penjual berupa pemberian

pelatihan teknis komunikasi penjualan perlu diberikan demi mendorong pertumbuhan pelanggan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hasil penelitian ini menunjukkan adanya kriteria AGFI yang berada dalam rentang angka marjinal. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategi yang diajukan dalam penelitian ini.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian tentang kinerja tenaga penjualan ini masih mungkin dikembangkan lebih lanjut pada penelitian selanjutnya. Hal-hal yang perlu dikembangkan antara lain :

1. Sampel yang diambil lebih diperluas dengan melakukan pengelompokan bidang penjualan agar kesimpulannya dapat lebih digeneralisasikan.
2. Pengambilan subyek penjualan jasa sebagai obyek penelitian dengan karakteristik produk jasa yang berbeda dengan produk barang merupakan hal yang menarik diteliti karena kemungkinan akan diperoleh kesimpulan yang berbeda.
3. Variabel indikator kinerja tenaga penjual perlu mengembangkan variabel indikator yang obyektif pengukurannya sehingga akan mengurangi opini yang bersifat subyektif.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L, Oliver, 1994. "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58 (April),p.53-67.
- Ahmed, Pervaiz K, Mohammed Rafiq, and Norizan M. Saad, 2003. "Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies". *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9,p.1221-1241.
- Badger, I. Chaston dan E. Sadler, Smith, 2000. "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally Orientated Small UK Manufacturing Firms". *European Journal of Marketing*, Vol.34 No.5/6.

- Baldauf, A, David W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2001. "Examining Bussiness Strategy Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21. No.2,p.109-122.
- , 2002. " The Effect of Moderators on the Salesperson Behaviour Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship". *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.11/12, p.1367-1388.
- Barker, Tansu A, 1999. "Benchmark of Successful Salesforce Performance". *Canadian Journal of Administrative Science*, p.95-104.
- Boles, J.S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, dan Charles Brooks, 2001. "An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer,p. 1-13.
- Boorum, L, M, Jerry R. Goolsby and Rosemary P.Ramsey, 1998. "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26,No.1,p.16-30.
- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996. "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction". *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105.
- Chandrasekaran, Murali, Kevin McNeilly, Frederick A. Russ, dan Detelina Marinova, 2000. "From Uncertain Intentions to Actual Behaviour: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII.
- Ellis, Brien dan Mary Anne Raymond, 1993. "Salesforce Quality : A Framework for Improvement". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.8, No.3.
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategik*. Semarang : Program MM UNDIP.
- , 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip
- , 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: BP UNDIP.
- , 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Fibriani, Vanilla Rosa, 2005. " Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Empiris Tenaga Penjual Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang)". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.IV, No.1.
- Hadinata, Haris dan Yahya, Jacob. "Raja Otomotif Bermain Air: Prospek Saham Astra setelah Mengakuisisi Polyja". *Kontan*, No.48 Tahun X, 4 September 2006

- Hair, JF, Anderson RE, Tatham RL, dan Black WC, 1995. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey : Prentice Hall
- Howe, V, K. Douglas, dan Donald W. Hardigree, 1994. "The Relationship Between Ethical and Customer Oriented Service Service Provider Behaviours". *Journal of Business Ethics*, Vol.13.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Keillor, Bruce D, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn, 2000. "Relationship-oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance". *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.15.No.1,p.7-22.
- Kohli, Ajay K, Tasadduq Shervani, and Goutam N, Challagalla, 1998. "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors". *Journal of Marketing Research*, Vol.35 (May),p.267-274.
- Leigh, Thomas W, and Greg W.Marshall, 2001. "Research Priorities in Sales Strategy and Performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXI.
- Liu, Xiaohong, Da Ruan, dan Yang Xu, 2005. " A Study of Enterprise Human Resource Competence Apraisement". *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.18, No.3.
- Muhibbudin, Ahmad, 2007. "Pasar mobil belum juga bergairah". *Bisnis Indonesia*, 15 Februari 2007 p.1.
- Narver, John C. dan Stanley F. Slater, 1995. "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, Vol.59.
- Piercy, N.F, D.W Cravens, dan N.A Morgan, 1998. "Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organization". *European Journal of Marketing*, Vol.32 No.1/2.
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashcian, Pratibha. Dabholkar, dan Robert T.Ladd, 2002. " A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII.
- Roman, Sergio, Salvador Ruiz, dan Jose Luis Munuera, 2002. "The Effect of Sales Training on Sales Force Activity". *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.12.
- Soeratno dan L. Arsyad, 1999. *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: AMP YKPN
- Spiro, L, Rosann and Barton A. Weitz, 1990. "Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, Vol XXVII

Sujan, Haris, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988. "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople To Work Smarter". *Journal of Marketing Research*, August, p.9-19.

-----and Nirmalaya Kumar, 1994. "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling. *Journal of Marketing*, Vol.58 (July), p.34-52.

Suara Merdeka, 18 Maret 2006

Widodo, Arief Adi, 2006. "Wajah Lesu Industri Otomotif". *SWA 11/XXII/1*, 14 Juni 2006.

Williams, Michael R. dan Jill S. Attaway, 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buye-Seller Relationships". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.16.

Zikmund, W. G., 1994. *Bussiness Research Method (Fourth ed.)* : The Dryden Press, Harcourt College, Publisher