



## STUDI MENGENAI ORIENTASI PENGELOLAAN TENAGA PENJUALAN

Oleh:

**Dra. Agustina Asatuan, MM**  
**Dr. Augusty Ferdinand, MBA**

### Abstraksi

*Penelitian ini dilakukan berdasarkan research gap mengenai interaksi antara manajemen dan tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap kinerja penjualan. Untuk menjawab tujuan tersebut, dikembangkanlah sebuah model penelitian dengan 5 hipotesis penelitian berdasarkan empat konstruk utama yaitu: orientasi pasar manajemen, orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan, motivasi prestasi tenaga penjualan dan kinerja penjualan dengan menggunakan sampel 100 responden tenaga penjualan langsung di Kota Semarang dan dianalisis dengan menggunakan structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model ini dapat diterima dengan baik dan secara signifikan menunjukkan adanya berbagai hubungan kausalitas seperti yang dihipotesiskan.*

*Kata Kunci: Orientasi Pasar Manajemen, Orientasi Kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan, Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan, Kinerja Penjualan*

Salah satu orientasi strategik penting dalam pengembangan kebijakan pemasaran adalah marketing concept – marketing orientation yang dipandang sebagai filosofi kerja yang menempatkan pelanggan sebagai titik pijak pengembangan strategi, yang diharapkan dapat menghasilkan superior performance bagi perusahaan. Salah satu dimensi superior performance tersebut adalah keunggulan kinerja pemasaran yang dapat dicapai bila perusahaan mengembangkan

filosofi kerja yang berorientasi pasar yang dalam implementasinya beorientasi pada penguasaan informasi pelanggan, penguasaan informasi pesaing serta kesadaran untuk mengembangkan informasi tersebut melalui koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan (Narver dan Slater, 1994). Dengan pijakan filosofi bertindak yang demikian itu, respons strategi yang dikembangkan akan menjadi lebih sesuai dan berkemampuan untuk menghasilkan kinerja penjualan yang baik (Wilson, 1983). Banyak studi telah dilakukan yang menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pemasaran pada kenyataannya memberi dampak yang positif pada pencapaian kinerja pemasaran yang berorientasi pada pengembangan “nilai pelanggan – customer value” (Narver dan Slater, 1990; Kohli dan Jaworski 1990;

Agustina Asatuan adalah Konsultan Performance Management pada AGF consulting, dosen pada STIE Anindyaguna Semarang  
Augusty Ferdinand adalah Dosen Fakultas Ekonomi Undip

Greenley, 1995). Studi yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1993, p.53) menggambarkan bahwa orientasi pasar akan membawa pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan, pengaruh mana dapat diperlemah atau diperkuat oleh kekuatan lingkungan dimana strategi itu dikembangkan.

Dalam lingkungan yang bergejolak akan nampak bahwa tidak semua unsur-unsur budaya orientasi pasar memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran, khususnya porsi pasar atau market share. Dalam lingkungan yang stabil, orientasi pasar memberikan efek yang positif bagi kinerja perusahaan (Greenley, 1995). Pemahaman atas pelanggan, pesaing dan diseminasi informasi tersebut lintas bidang dalam organisasi, sesungguhnya merupakan sebuah proses pembelajaran yang dapat menghasilkan proses-proses kreatif untuk mendorong perusahaan berprestasi dan menjadi unggul (Day 1994a). Bila proses pembelajaran yang demikian ini terjadi dalam bidang penjualan, hasilnya adalah peningkatan kinerja penjualan..

Orientasi pasar yang terjadi dalam bidang penjualan diharapkan dapat memberikan wawasan yang luas bagi tenaga penjualan, yang mampu meningkatkan motivasinya dan karena itu dapat meningkatkan kinerja penjualannya (Sumerall, Eyuboglu dan Ahlawat, 1991; Churchil, Ford dan Walker (1990, p.502).

Dalam kaitan ini menjual adalah kegiatan melayani pelanggan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik, kinerja mana muncul sebagai dampak positif dari keberhasilan tenaga penjualan mengimplementasikan orientasi penjualannya melalui pengelolaan proses

“selling-in” pada outlet dan pada gilirannya memungkinkan terjadinya “selling-out” pada pelanggan akhir. Proses ini akan berhasil bila tenaga penjualan memahami dan mampu mengimplementasikan berbagai tugas kunci yang merupakan faktor-faktor pencipta kinerja (achievement generating factors). Kinerja ini akan semakin mudah dicapai bila terdapat berbagai dukungan manajemen dalam wujud peran-peran spesifik manajemen yang mempermudah bekerja faktor-faktor kunci pencipta kinerja. Dengan kata lain, sukses tenaga penjualan menghasilkan kinerja bergantung pada berperan baiknya berbagai achievement generating factor dengan dukungan positif dari berbagai support generating factor yang diberikan oleh lingkungan internal maupun eksternal sebuah organisasi penjualan.

Oleh karena itu, penjualan bukanlah sekedar proses menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk memperoleh laba, tetapi lebih dari itu adalah sebuah proses interaksi perusahaan-pelanggan untuk menciptakan landasan bagi peluang tumbuh berkelanjutan. Suksesnya proses interaksi ini sebagian ditentukan oleh kemampuan tenaga penjualan untuk belajar mememanajementi dan memotivasi dirinya untuk menjalankan tugas secara sistematis dan terkendali. Dalam kaitan ini studi Baker dan Sinkula (1999, p.422) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara market orientation, orientasi belajar (*learning orientation*) dan keberhasilan perusahaan, namun demikian mereka menyarankan perlunya penelitian lanjutan untuk mengkaji dampak dari proses pembelajaran ini dalam artian bagaimana mekanisme yang terjadi yang memungkinkan orientasi pasar itu dapat berkinerja untuk mempengaruhi sukses pemasaran. Studi ini dilakukan dengan mengembangkan masalah penelitian



## STUDI MENGENAI ORIENTASI PENGELOLAAN TENAGA PENJUALAN

Oleh:

**Dra. Agustina Asatuan, MM**  
**Dr. Augusty Ferdinand, MBA**

### Abstraksi

*Penelitian ini dilakukan berdasarkan research gap mengenai interaksi antara manajemen dan tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap kinerja penjualan. Untuk menjawab tujuan tersebut, dikembangkanlah sebuah model penelitian dengan 5 hipotesis penelitian berdasarkan empat konstruk utama yaitu: orientasi pasar manajemen, orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan, motivasi prestasi tenaga penjualan dan kinerja penjualan dengan menggunakan sampel 100 responden tenaga penjualan langsung di Kota Semarang dan dianalisis dengan menggunakan structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model ini dapat diterima dengan baik dan secara signifikan menunjukkan adanya berbagai hubungan kausalitas seperti yang dihipotesiskan.*

*Kata Kunci: Orientasi Pasar Manajemen, Orientasi Kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan, Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan, Kinerja Penjualan*

Salah satu orientasi stratejik penting dalam pengembangan kebijakan pemasaran adalah marketing concept – marketing orientation yang dipandang sebagai filosofi kerja yang menempatkan pelanggan sebagai titik pijak pengembangan strategi, yang diharapkan dapat menghasilkan superior performance bagi perusahaan. Salah satu dimensi superior performance tersebut adalah keunggulan kinerja pemasaran yang dapat dicapai bila perusahaan mengembangkan

filosofi kerja yang berorientasi pasar yang dalam implementasinya beorientasi pada penguasaan informasi pelanggan, penguasaan informasi pesaing serta kesadaran untuk mengembangkan informasi tersebut melalui koordinasi lintas fungsi dalam perusahaan (Narver dan Slater, 1994). Dengan pijakan filosofi bertindak yang demikian itu, respons strategi yang dikembangkan akan menjadi lebih sesuai dan berkemampuan untuk menghasilkan kinerja penjualan yang baik (Wilson, 1983). Banyak studi telah dilakukan yang menunjukkan bahwa orientasi pasar dan orientasi pemasaran pada kenyataannya memberi dampak yang positif pada pencapaian kinerja pemasaran yang berorientasi pada pengembangan "nilai pelanggan – customer value" (Narver dan Slater, 1990; Kohli dan Jaworski 1990;

Agustina Asatuan adalah Konsultan Performance Management pada AGF consulting, dosen pada STIE Anindyaguna Semarang  
Augusty Ferdinand adalah Dosen Fakultas Ekonomi Undip

Greenley, 1995). Studi yang dilakukan oleh Kohli dan Jaworski (1993, p.53) menggambarkan bahwa orientasi pasar akan membawa pengaruh yang positif pada kinerja perusahaan seperti profitabilitas, pertumbuhan penjualan, pengaruh mana dapat diperlemah atau diperkuat oleh kekuatan lingkungan dimana strategi itu dikembangkan.

Dalam lingkungan yang bergejolak akan nampak bahwa tidak semua unsur-unsur budaya orientasi pasar memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran, khususnya porsi pasar atau market share. Dalam lingkungan yang stabil, orientasi pasar memberikan efek yang positif bagi kinerja perusahaan (Greenley, 1995). Pemahaman atas pelanggan, pesaing dan diseminasi informasi tersebut lintas bidang dalam organisasi, sesungguhnya merupakan sebuah proses pembelajaran yang dapat menghasilkan proses-proses kreatif untuk mendorong perusahaan berprestasi dan menjadi unggul (Day 1994a). Bila proses pembelajaran yang demikian ini terjadi dalam bidang penjualan, hasilnya adalah peningkatan kinerja penjualan..

Orientasi pasar yang terjadi dalam bidang penjualan diharapkan dapat memberikan wawasan yang luas bagi tenaga penjualan, yang mampu meningkatkan motivasinya dan karena itu dapat meningkatkan kinerja penjualannya (Sumerall, Eyuboglu dan Ahlawat, 1991; Churchil, Ford dan Walker (1990, p.502).

Dalam kaitan ini menjual adalah kegiatan melayani pelanggan yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik, kinerja mana muncul sebagai dampak positif dari keberhasilan tenaga penjualan mengimplementasikan orientasi penjualannya melalui pengelolaan proses

“selling-in” pada outlet dan pada gilirannya memungkinkan terjadinya “selling-out” pada pelanggan akhir. Proses ini akan berhasil bila tenaga penjualan memahami dan mampu mengimplementasikan berbagai tugas kunci yang merupakan faktor-faktor pencipta kinerja (achievement generating factors). Kinerja ini akan semakin mudah dicapai bila terdapat berbagai dukungan manajemen dalam wujud peran-peran spesifik manajemen yang mempermudah bekerja faktor-faktor kunci pencipta kinerja. Dengan kata lain, sukses tenaga penjualan menghasilkan kinerja bergantung pada berperan baiknya berbagai achievement generating factor dengan dukungan positif dari berbagai support generating factor yang diberikan oleh lingkungan internal maupun eksternal sebuah organisasi penjualan.

Oleh karena itu, penjualan bukanlah sekedar proses menjual barang dan jasa kepada konsumen untuk memperoleh laba, tetapi lebih dari itu adalah sebuah proses interaksi perusahaan-pelanggan untuk menciptakan landasan bagi peluang tumbuh berkelanjutan. Suksesnya proses interaksi ini sebagian ditentukan oleh kemampuan tenaga penjualan untuk belajar mememanajemini dan memotivasi dirinya untuk menjalankan tugas secara sistematis dan terkendali. Dalam kaitan ini studi Baker dan Sinkula (1999, p.422) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara market orientation, orientasi belajar (*learning orientation*) dan keberhasilan perusahaan, namun demikian mereka menyarankan perlunya penelitian lanjutan untuk mengkaji dampak dari proses pembelajaran ini dalam artian bagaimana mekanisme yang terjadi yang memungkinkan orientasi pasar itu dapat berkinerja untuk mempengaruhi sukses pemasaran. Studi ini dilakukan dengan mengembangkan masalah penelitian

bagaimana proses yang terjadi sehingga kedua orientasi pasar dan penjualan itu dapat memberi pengaruh positif pada kinerja pemasaran. Pengembangan sebuah model teoretis mengenai proses tersebut merupakan tujuan penelitian ini dan dalam rangka itulah penelitian ini dilakukan.

### Kinerja Penjualan.

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran stratejik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya. (Sapiro dan Weitz 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, serta pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002, 153).

Konsepsi pengukuran kinerja menegaskan bahwa mengukur kinerja hendaknya tidak hanya menggunakan satu ukuran tunggal seperti sebuah ukuran financial yang banyak kali tidak mampu menjelaskan secara nyata efektifitas organisasi secara umum, karena itu disarankan untuk menggunakan dimensi ganda seperti dimensi dimensi dari pertumbuhan, efisiensi, laba, pangsa pasar (Murphy, Trailer dan Hill, 1996; Thompson, 1996). Pengukuran kinerja yang baik adalah bila dapat disajikan dengan membedakan secara jelas indikator kinerja hasil akhirnya (*lag indicator*) bersama dengan berbagai indikator prosesnya (*lead indicator*) dalam berbagai perspektif seperti

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan atau untuk pertumbuhan (Kaplan and Norton, 2000). Weitz (1981), Shapiro dan Weitz (1990) menyatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan bergantung pada tingkat keagresifan tenaga penjualan. Tingkat keagresifan ini akan nampak dari bagaimana aktifnya ia mengidentifikasi pelanggan potensial, orientasinya untuk selalu berprestasi tinggi, motivasinya untuk selalu menjual dengan melampaui target penjualan dan menguntungkan, yang dapat dicapai bila selalu ada upaya pembelajaran. Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif pada kinerja tenaga penjualan yang pada gilirannya kinerja tenaga penjualan ini akan berdampak positif pada kinerja penjualannya. Tanpa adanya ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan mememanajementi dirinya (*self management*) untuk melakukan kegiatan penjualan dengan baik, dapat dipastikan bahwa seseorang tidak akan mencapai sebuah tingkat kinerja penjualan yang efektif (Kohli, Shervani dan Challagalla 1998, p.272).

Untuk melihat bagaimana tenaga penjualan menghasilkan kinerja penjualan yang baik, terdapat banyak konsepsi perilaku yang harus dikembangkan seperti konsepsi *hardworking*, *smart working*, *agressiveness* (Shapiro dan Weitz, 1990), yang mengatakan bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai tenaga penjualan, seorang tenaga penjualan harus mengembangkan sikap kerja yang positif yang ditandai oleh sikap kerja keras, sikap kerja cerdas serta sikap kerja agresif apalagi dalam pasar yang sangat kompetitif dinamika perebutan pelanggannya.

Dengan berbagai latar belakang pemikiran tersebut, studi ini melihat bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah *achievement* yang dihasilkan oleh tenaga

penjualan atau organisasi penjualan sebagai akibat interaksi aktivitas orientasi pasar dari manajemen dan orientasi kemampuan manajerial dari tenaga penjualan serta motivasi prestasi seorang tenaga penjualan (Churchil, Ford dan Walker, 1990).

#### **Orientasi Pasar Manajemen.**

Sebagai sebuah filosofi kerja, orientasi strategik (Voss dan Voss, 2000) yang mengambil bentuk orientasi pasar akan menuntun manajer dan anggota organisasinya untuk mengembangkan strategi pemasaran yang menempatkan pelanggan sebagai titik sentral kegiatan pemasarannya (Houston, 1986; Lusch and Laczniak, 1987). Konstruk orientasi pasar (*market orientation*) sebagai *komitmen* manajemen untuk mengumpulkan, menyebarkan informasi mengenai kebutuhan dan harapan konsumen pada berbagai fungsi dan bidang dalam organisasi (Narver & Slater 1990; Narver & Slater, 1993); Day and Nedungadi, 1994; Morgan, 1995) merupakan salah satu contoh dari budaya perusahaan yang dikembangkan oleh manajemen yang pada tataran organisasi penjualan akan nampak sebagai orientasi penjualan, yang bila dikelola dengan baik akan membawa dampak positif pada kinerja organisasional seperti *market share* dan *profitabilitas* (Sumrall & Sebastianelli, 1999).

Konsep orientasi pasar dipandang sebagai sebuah filosofi perusahaan yang mempengaruhi perilaku manajemen dan karyawan dengan menempatkan *market intelligence* sebagai dimensi utama dari orientasi pasar yang dipandang sebagai strategi memperoleh dan menyebarkan informasi pasar ke seluruh bagian organisasi agar mempunyai kesamaan persepsi dalam memberikan kepuasan total ke pelanggan. Sebagai sebuah

budaya organisasi, orientasi pasar dapat menjadi sangat efektif dalam mempengaruhi tugas dan perilaku manajemen untuk menciptakan "superior customer value" memberikan "customers satisfaction" atas produk perusahaan, yang dalam jangka panjang diharapkan dapat menghasilkan "superior performance" bagi perusahaan (Narver dan Slater 1990).

#### **Komitmen organisasional atas pentingnya pelanggan.**

Perusahaan yang berkembang adalah perusahaan yang memiliki komitmen kuat mengenai pentingnya pelanggan bagi keberlangsungan usahanya. Demikian pentingnya peranan dan harkat pelanggan bagi keberlangsungan usaha, menyebabkan manajemen harus mengembangkan komitmen yang berkesinambungan untuk mendapatkan dan memelihara pelanggannya sebagai salah satu asset strategiknya. Komitmen organisasional atas pentingnya pengelolaan pelanggan akan nampak dalam peran manajer maupun karyawannya pada konsumennya yang pada tingkat paling bawah akan nampak pada tingginya komitmen dan perhatian tenaga penjualan pada pelanggannya. Komitmen tenaga penjualan pada pelanggan akan menuntunnya untuk mengembangkan budaya kerja keras dan kerja cerdas (Sujan, Weitz, Bettman, 1988; Sujan, Weitz dan Kumar, 1994), pada gilirannya akan menghasilkan terciptanya pelanggan yang aktif dan loyal.

Adanya komitmen pimpinan pada kepuasan pelanggan, diharapkan menjadi panduan bagi tenaga penjualan untuk mengembangkan komitmennya yang berfokus pada pelanggan (*customer focused*). Studi Siguaw, Brown and Weding (1994) mengungkapkan bahwa manajemen perusahaan dengan memiliki orientasi

pasar yang tinggi cenderung mendorong tenaga penjualan untuk bekerja lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan, mengurangi konflik kerja. Orientasi pelanggan merupakan sebuah kesadaran organisasional untuk selalu dapat memahami tugas-tugas yang diorientasikan pada pelayanan terbaik kepada pelanggan seperti kunjungan (call) pelanggan, komunikasi dengan pelanggan untuk mempertahankan dan menambah pelanggan yang dapat dipandang sebagai ukuran prestasi tenaga penjualan (Bashaw dan Grant, 1994). Perilaku mementingkan pelanggan dapat diukur dari kebiasaan melayani dan memonitor kebutuhan dan harapan pelanggan, membangun strategi keunggulan bersaing, membangun kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan (Greenley 1995).

Dengan demikian, prioritas komitmen organisasi akan pentingnya orientasi pelanggan merupakan upaya manajemen menciptakan "customers value" dalam prakteknya dapat memfokus pada membangun kesadaran untuk memonitor karyawan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, lebih cepat dalam merespons tuntutan konsumen yang semakin cepat berubah, menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang puas dan loyal. Pelanggan yang loyal adalah aset strategik perusahaan yang sesungguhnya merupakan mesin kinerja yang utama.

#### **Intensitas Informasi mengenai pelanggan dan pesaing.**

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan selalu berupaya menciptakan nilai lebih kepada pelanggannya dan atas dasar itu ia mencapai tujuan jangka panjang (Kotler, 1991). Porter (1985) menegaskan bahwa pelanggan dan pesaing merupakan faktor lingkungan

(eksternal) yang berperan memberikan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang selalu memelihara orientasi pelanggan dan orientasi pesaing akan memiliki pijakan strategik yang kuat untuk mengenal dan mengelola pasarnya secara baik. Orientasi pesaing memiliki titik posif bagi manajemen karena disatu sisi kehadiran pesaing dapat menjadi hambatan strategik bagi pertumbuhan perusahaan, tetapi disisi yang lain kehadiran pesaing justru mendorong kreatifitas perusahaan untuk mengembangkan strategi yang dapat memenangkan persaingan dalam pasar. Orientasi pasar menunjukkan pemahaman yang mendalam atas kebutuhan pelanggan, sama pentingnya memahami gerak-gerik pesaing (Day, 1990). Karena dinamika persaingan dirasakan dan dialami secara langsung oleh tenaga penjualan, maka orientasi pasar yang dibangun dengan serius dan kuat akan dapat membentuk atau mempengaruhi perilaku karyawan untuk secara memberikan nilai superior bagi pelanggannya. Perusahaan yang tinggi tingkat orientasi pasar manajemennya akan secara intensif memantau informasi mengenai gerak gerik pesaing, informasi atas kebutuhan pelanggan yang lalu dijadikan salah satu dasar untuk mengembangkan strategi kompetisinya (Ferdinand 2000)

#### **Orientasi pasar manajemen dan motivasi prestasi tenaga penjualan.**

Orientasi pasar diyakini merupakan salah satu faktor penentu eksistensi dan pertumbuhan perusahaan dalam pasar yang bersaing, namun demikian kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan beroperasi pada tataran orientasi pasar yang tinggi sehingga sering kali perusahaan menjadi tidak unggul untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya dan karena itu tidak begitu berhasil dalam

memenangkan persaingan yang terjadi di pasar (Johnson, 1990; Day dan Joachim, 1987). Oleh karena itu orientasi pasar harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga ia menjadi salah satu faktor motivasi bagi tenaga penjualan untuk dapat selalu berinteraksi positif dengan pelanggannya. Sebagai penggerak motivasi kerja bagi tenaga penjualan, orientasi pasar akan memunculkan motivasi karena sikap yang senang terhadap tugas yang diembannya, suka menerima tantangan dalam pekerjaan menjual, kesukaan akan pekerjaan dapat melahirkan ide-ide kreatif yang pada dasarnya akan melahirkan kepuasan diri dalam melakukan fungsi penjualannya yang pada gilirannya akan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya sebagai tenaga penjualan (Spiro dan Weitz 1990). Komitmen manajemen yang tinggi untuk mengembangkan orientasi pasar pada tingkat yang paling aplikatif bagi seluruh jajaran organisasinya, khususnya organisasi penjualan berikut para tenaga penjualannya akan melahirkan suatu tingkat motivasi tertentu sehingga pelanggan akan dilayani secara lebih memuaskan. Organisasi dengan manajemen yang berorientasi pasar akan menghasilkan lingkungan kerja tenaga penjualan yang memiliki sikap kerja yang fleksibel, mudah menyesuaikan diri, mampu melakukan pendekatan penjualan yang lebih ramah dengan penampilan fisik yang lebih rapi yang akan memberi dampak pada mutu pelayanan pelanggannya dan karena itu berpotensi untuk memberikan tingkat kepuasan pada pelanggan yang lebih baik atau lebih tinggi (Berhman, Perreault, 1984; Donnelly dan Ivanceich, 1984). Tenaga penjualan yang bekerja dalam organisasi dengan lingkungan seperti ini, akan memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan karena

itu berpotensi untuk menghasilkan kinerja penjualan yang tinggi dalam bentuk seperti volume penjualan dan market share (Sumrall dan Sebastianelli, 1999;).

Orientasi pasar dari jajaran manajemen perusahaan dapat pula muncul dalam bentuk orientasi kinerja supervisi yang menghasilkan pedoman manajemen untuk selalu melakukan pengawasan kinerja tenaga penjualan yang berfokus pada peningkatan mutu pelayanan dan kepuasan pelanggannya. Proses supervisi yang baik akan menghasilkan dirumuskannya target penjualan yang baik, diprakarsainya cara-cara yang baik dalam menjual, dibangunnya kemampuan komunikasi dengan pelanggan yang lebih baik serta mengorientasikan kegiatan-kegiatannya untuk selalu dapat melayani dan memuaskan harapan pelanggan (Kohli, Challagalla dan Shervani, 1998). Dengan demikian orientasi kinerja adalah kebijakan dan tata kelola supervisor untuk membangun sikap kerja dan proses evaluasi yang kontinyu untuk menjamin pencapaian kinerja tenaga penjualan seperti yang diharapkan. Churchill, Ford dan Walker, (1997,p528) menegaskan bahwa salah satu tugas manajer penjualan adalah ikut menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan hal ini akan mendorongnya meningkatkan profesionalisasi tata kelolanya atas organisasi penjualan dan tenaga penjualannya dengan antara lain memotivasi tenaga penjualannya untuk bekerja secara baik dengan orientasi pelanggan yang optimum, mengevaluasi aktivitas dan kinerja penjualan, memotivasi semangat kerja tenaga penjualan untuk bersaing, merancang sistem penghargaan, status prestise kerja serta motivasi untuk menghasilkan prestasi yang tinggi, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja

penjualan. Atas dasar telaah pustaka yang dilakukan diatas, sebuah hipotesis disajikan sebagai berikut.

*H1 Semakin tinggi derajat orientasi pasar manajemen perusahaan maka semakin tinggi motivasi prestasi kerja tenaga penjualan.*

### **Orientasi Pasar Manajemen Dan Kinerja Penjualan**

Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang membentuk perilaku manajemen melakukan aktivitas perusahaan untuk menciptakan "superior value" kepada konsumen. Hasil penelitian empiris membuktikan terdapat hubungan positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Narver and Slater, 1990; Day, 1990; Jaworki dan Kohli, 1993). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen yang bekerja dengan orientasi pasar yang kuat mampu menciptakan fondasi yang baik dan kuat untuk menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Namun demikian dalam studi selanjutnya, Jaworski dan Kohli (1993) serta Narver dan Slater (1994) menemukan bahwa dalam kondisi lingkungan pasar yang tidak stabil, persaingan yang ketat dan turbulensi teknologi yang tinggi, ternyata orientasi pasar tidak selalu berhubungan secara signifikan dengan market share sebagai salah satu indikator kinerja perusahaan. Demikian juga dalam studi Greenly (1995) diketahui bahwa efek positif antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan hanya dalam kondisi lingkungan pasar yang stabil. Penelitian lain untuk mengukur hubungan orientasi pasar dan kinerja perusahaan menggambarkan bahwa orientasi pasar manajemen yang tinggi dapat mendorong tenaga penjualan melakukan aktivitas pemasaran untuk mencapai target penjualan (Avlonitis dan Gounaris, 1997).

Manajemen yang berorientasi pasar akan berupaya memahami kompleksnya tugas penjualan dengan suatu ketentuan kerja yang memungkinkan segenap tenaga penjualannya bekerja secara lebih sistimatis, lebih terkendali dan accountable sehingga masing – masing bagian dapat memahami tugas dan tanggung jawabnya secara proporsional dan profesional. Kemampuan manajemen untuk mengenali lingkungan kompetisinya (orientasi pesaing) akan membantu mereka untuk lebih mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan dan mendorong mereka membangun strategi untuk dapat bekerja secara efektif dan (McKee, Varadarajan dan Pride, 1989).

Studi mengenai kualitas sales manager dan orientasi strategi sebagai suatu landasan kerja dalam meningkatkan kinerja penjualan mengungkapkan bahwa membangun strategi hubungan informal yang baik antara sales manager dan salesperson dengan pembeli memberi dampak positif pada kinerja penjualan (Delvecchio 1998). Dari hubungan informal ini akan muncul sikap loyal tenaga penjualan dan sikap loyal pembeli. Karena itu orientasi pasar manajer penjualan dalam mengarahkan dan mengelola tenaga penjualan yang mampu menjalin hubungan baik dengan jejaring pelangganya akan sangat berpotensi untuk menghasilkan kinerja penjualan. Demikian pula tenaga penjualan akan bekerja giat untuk mencapai tujuan organisasi dan memperoleh imbalan atas keberhasilan yang dicapai (Oliver and Anderson 1994). Penelitian dan Jaworski (1990,p.13) terbukti menguji proposisi semakin tinggi orientasi pasar semakin tinggi kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator *business performance*: ROI, profit, volume penjualan, market share dan sales growth. Oleh karena itu pada tataran

manajemen, orientasi pasar manajemen akan terwujud dalam bentuk tugas-tugas manajemen yang memusat pada komitmen organisasi atas pentingnya pelanggan, intensitas informasi mengenai pelanggan maupun pesaing, yang bila dikelola secara menyatu dalam proses perencanaan dan implementasi strategi penjualannya akan menghasilkan jalan untuk meningkatkan kinerja penjualannya. Dengan latar belakang yang demikian itulah hipotesis berikut ini disajikan.

*Hipotesis 2 Semakin tinggi derajat orientasi pasar dari manajemen perusahaan semakin tinggi kinerja penjualan.*

### **Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan**

Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja manajerial organisasi menarik perhatian para peneliti untuk mengungkapkan kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut. Konsep Motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong orang / karyawan menggunakan kemampuan sepenuhnya untuk melakukan tugasnya (Willson, 1990). Kemampuan untuk mengerjakan tugas secara sungguh-sungguh dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan individu, karena adanya kebutuhan akan financial dan kebutuhan ingin maju mencapai karier mendorong seorang karyawan ingin bekerja sungguh-sungguh agar mencapai hasil yang memuaskan (Bachroni, 1985).

Pendapat lain mengenai motivasi kerja dan pengaruhnya pada sukses pemasaran terdapat dalam konsepsi proses supervisi tenaga penjualan dimana tanpa adanya rencana pemasaran yang jelas dari pimpinan atau manajer

pemasaran, akan memunculkan sikap kerja tenaga penjualan yang kurang positif seperti kecenderungan untuk bekerja lebih santai yang beresiko gagal yang tinggi, rendahnya tingkat motivasi akan membawa dampak pada pencapaian sasaran pemasaran (Menon, et, al, 1996). Temuan ini mendukung pendapat bahwa ada hubungan antara upaya kerja, dan prestasi kerja dan bahwa motivasi akan berpengaruh dalam membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku dengan lingkungan kerja untuk menghasilkan prestasi. Dengan demikian bila target atau standard kerja, program kerja, sistim penghargaan baik berupa insentif financial maupun karier dari manajemen ditentukan secara jelas, hal ini akan memunculkan motivasi yang mendorong seorang tenaga penjualan melakukan suatu kegiatan secara tekun untuk mencapai prestasi, prestasi mana dapat berwujud peningkatan kinerja penjualan seperti pencapaian volume penjualan yang tinggi.

Beberapa kajian yang telah dilakukan atas motivasi kerja dan pengaruhnya pada prestasi kerja mengungkapkan bahwa produktivitas kerja seorang karyawan atau pegawai ditentukan oleh kondisi jiwa yang mendorong untuk mencapai prestasi secara maksimal dalam upaya memenuhi kebutuhan berprestasi (McClelland, 1987). Motivasi berprestasi diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Karena itu, tenaga penjualan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, lebih mudah menacapai prestasi kerja, sebaliknya mereka yang memiliki motivasi berprestasi kerja rendah mungkin akan sukar mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Untuk menghasilkan keunggulan bersaing, manajer memegang peranan penting dalam proses pembelajaran yang terjadi dalam organisasi (Senge, 1990), proses mana akan mengidentifikasi nilai pokok (*core value*) orientasi pembelajaran sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan dan efektifitas strategi organisasi. Belajar (*Learning*) diartikan sebagai aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan kesadaran tentang diri sendiri (*Self Awareness*), lingkungan (*cosmo -awareness*) dan hubungan (*relationship awareness*) sehingga memungkinkan untuk mudah pengembangan pribadi dan penguasaan diri (*Personal mastery*) yang menghasilkan kompetensi yang berpotensi untuk memotivasi semangat untuk mencapai prestasi. Dengan demikian semakin tinggi kualitas individu atau kelompok yang menguasai pengetahuan semakin positif dampak pada perkembangan pengetahuan dan kemampuan mengembangkan teknologi yang menghasilkan keunggulan bersaing (Marquardt dan Reynolds, 1994). Kurangnya motivasi kerja yang nampak dari penurunan kemampuan, ketrampilan melakukan tugas. Sujan dkk (1994, 39) dalam penelitian mereka dengan fokus utama orientasi belajar, dan orientasi kinerja dan hubungannya dengan kinerja penjualan mengungkapkan bahwa belajar dari pengalaman cenderung meningkatkan kemampuan membentuk sikap kerja keras (*working hard*,) dan belajar melalui pelatihan memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja secara cerdas/cermat (*working smart*) untuk mencapai prestasi kerja tenaga penjualan (*Salespeople's performance*) yang pada akhirnya mempengaruhi berlangsungnya penjualan yang efektif (kinerja penjualan). Motivasi kerja tenaga penjualan dipersepsikan akan berpengaruh langsung pada kinerja penjualan. Seorang tenaga penjualan

dengan motivasi tinggi akan memiliki semangat kerja keras untuk mencapai sukses (Johnson 1984).

Studi empiris atas motivasi kerja dan hubungannya dengan kreativitas melakukan tugas-tugas pemasaran oleh Shapiro, et al (1990) mengungkapkan bahwa minat terhadap tugas, tantangan dalam menjalankan pekerjaan dan kesediaan karyawan untuk mengambil inisiatif kerja merupakan atribut motivasi kerja sedangkan pandangan lain mengungkapkan inisiatif kerja tenaga penjualan sebagai pelaksana kegiatan penjualan, orientasi belajar sebagai keinginan mengembangkan ketrampilan dan kemampuan menjual akan memotivasi seseorang untuk mencapai prestasi yang unggul (Walle dan Cummings, 1997, p.).

Studi mengenai motivasi dan orientasi penjualan (Deci dan Ryan 1985; Tyagi 1985) mengemukakan bahwa pemahaman dan pengetahuan tenaga penjualan terhadap tugas-tugasnya merupakan faktor faktor utama yang mampu menciptakan keunggulan individual untuk masuk dalam pasar yang bersaing. Tenaga pemasar yang memiliki motivasi kerja yang tinggi umumnya akan lebih kreatif dalam menemukan cara-cara penyelesaian tugas (Menon, et al, 1999) yang membawa dampak langsung terhadap keberhasilan pencapaian kinerja. Oleh karena itu hipotesis berikut diajukan:

*Hipotesis 3 Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi derajat pencapai kinerja penjualan.*

#### **Orientasi Kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan**

Sumrall dan Sebastian (1999) dalam penelitiannya melakukan pengujian terhadap pengaruh kebijakan orientasi penjualan (*sales orientation*) sales manajer

pada kepuasan kerja tenaga penjualan dengan menggunakan dimensi orientasi penjualan *top management, sales manager dan tenaga penjualan* untuk mengukur kinerja penjualan, menjelaskan orientasi penjualan sebagai upaya mengimplementasikan orientasi pasar dalam kegiatan penjualan melalui tugas penjualan, kebijakan penjualan, melakukan kegiatan penjualan (*selling activities*), sales calls, personal selling, sales training, pengembangan sales program. Semakin terampil seseorang menjual semakin cepat mencapai sukses dan semakin cepat mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Tenaga penjualan merupakan faktor kritis yang berperan menjalin hubungan antar penjual dan pembeli (Sharman1997). Model penelitian yang hampir sama telah dilakukan oleh Williams dan Attaway (1996) mengungkapkan bahwa tenaga penjualan yang memiliki keahlian dan pengalaman menjual diperkirakan lebih besar peluang mencapai sukses daripada mereka yang kurang memiliki keahlian dan pengalaman.

Studi mengenai pengaruh karakteristik lingkungan terhadap timbulnya konflik tenaga penjualan yang akan berdampak pada komitmen perusahaan dan tingkat kepuasan kerja (Berhman,Perreault.1984; Donnelly dan Ivancevich.1984). menjelaskan bahwa terdapat konflik kepentingan, disatu sisi orientasi pasar dan komitmennya pada orientasi pelanggan akan memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja lebih guna memenuhi keinginan pelanggan, dilain sisi dengan orientasi penjualan, tenaga penjualan dituntut harus memuaskan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, hal mana dapa menimbulkan konflik dalam dirinya. Konflik orientasi ini memaksa tenaga penjualan harus bekerja secara terarah

yang mampu menyeimbangkan dua kepentingan tersebut, keterarahan tugas itu akan bergantung pada seberapa besar tingkat kemampuan tenaga penjualan dalam mememanajemi tugasnya. Seperti juga pandangan paradigma penjualan yang effektive, bahwa pembeli/pelanggan akan loyal pada salespeople dari pada perusahaan (Weitz, Bradford 1999,p.241) Jika demikian, manajemen yang menaruh perhatian pada volume penjualan hendaknya memilih strategi manajemen yang lebih memprioritaskan peran penjualan personal yang memiliki agresifnya dalam mempengaruhi pembeli serta mampu membangun ikatan emosional yang baik dengan pelanggannya yang pada gilirannya akan memberikan dampak pada loyalitas pelanggan pada seorang tenaga penjualan. Sikap agresif ini akan menciptakan interaksi antara tenaga penjualan dan pelanggannya yang akan membawa dampak terciptanya transaksi penjualan yang secara langsung bermakna sebagai peningkatan volume penjualan. Pada hakekatnya kinerja penjualan ditentukan oleh keberhasilan tenaga penjualan membangun sikap profesionalnya, khususnya kemampuannya untuk mememanajemi dirinya dalam melaksanakan tugas penjualan secara cerdas seperti dalam melakukan kunjungan, mengefektifkan kunjungan, membangun jaringan dengan pelanggan lama dan pelanggan baru di dalam proses selling-in (Ferdinand, 2000), sikap profesional tersebut pada gilirannya mampu menghasilkan dampak positif pada peningkatan kinerja penjualan. Dengan demikian orientasi pada pengembangan kemampuan manajerial sebagai cerminan dari sikap profesionalnya akan meningkatkan derajat motivasi prestasinya sebagai faktor penentu keberhasilan menciptakan kinerja,

sehingga atas dasar padangan tersebut, hipotesis berikut disajikan.

*Hipotesis 4 Semakin tinggi derajat orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan.*

#### **Tugas Tenaga Penjualan.**

Studi empiris untuk menganalisis sales call effectiveness dalam industri farmasi telah dilakukan oleh Parson dan Abelle (1981) bahwa sasaran utama kegiatan tenaga penjualan adalah pelanggan dan menghasilkan laba yang harus didekati dan diraih melalui kegiatan call yang efektif. Dikonsepsikan bahwa faktor karakteristik tenaga penjualan sangat berpengaruh pada kinerja penjualan. Karakteristik tenaga penjualan difahami melalui indikator indikator seperti lamanya pengalaman kerja dalam industri, umur, tingkat pendidikan dan pelatihan tentang penjualan. Sementara itu faktor lainnya yang sangat berperan kualitas kemampuan menjual yang diindikasikan oleh faktor faktor seperti kualitas presentasi, kualitas pendekatan dalam menjual, kemampuan menjual, derajat orientasi pelayanan serta pengetahuan tentang produk, melakukan kunjungan, membagi sampel/ membagi brosur promosi dan tugas mendistribusikan sampel untuk menjangkau pelanggan.

Pandangan lainnya mengenai kompetensi profesi penjualan adalah adalah kemampuan mengidentifikasi siapa pelanggan yang harus dikunjungi, bagaimana frekuensi kunjungan, apa yang dilakukan selama kunjungan dan dukungan apa saja yang diperlukan untuk sukses penjualan (Wilson 1993) dimana dipenuhinya faktor-faktor tersebut akan memberi dampak pada keberhasilan pelaksanaan tugas. Tugas tenaga penjualan selalu berhubungan dengan

pelanggan karena itu pengetahuan dan kemampuan membuka jaringan kerja dengan pelanggan menjadi suatu strategi yang akan menghantar kesuksesan perusahaan (Deci dan Ryan, 1985). Sujan, Weitz dan Kumar (1994) menjelaskan bahwa untuk mencapai kinerja tenaga penjualan maka pengembangan selling skills akan membantu mereka mampu merencanakan pemamfaatan peluang, mampu bernegosiasi serta memiliki kemampuan membangun competence. Kajian Ferdinand (2000) menunjukkan bahwa kinerja penjualan dalam proses selling-in sangat ditentukan oleh efektivitas pengembangan kegiatan-kegiatan call, buy, sales, new open account (NOA) dan pengelolaan account receivables.

Studi-studi mengenai model manajemen penjualan yang disajikan diatas menunjukkan bahwa kinerja penjualan bergantung pada interaksi berbagai instrumen penjualan melalui sebuah mekanisme manajemen penjualan yang ditata dengan baik untuk meningkatkan efektivitasnya. Dengan mengadopsi model model yang telah dikembangkan, beberapa variabel ditelaah secara khusus sebagai komponen utama model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Diantaranya adalah variabel orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan yang terdiri dari indikator-indikator keterampilan membuat rencana dan implementasi kunjungan (Skillfulness), kecermatan membuat effective call/buy (Smartness) dan kemampuan memelihara pelanggan lama serta kemampuan membuka jaringan kerja dan mencari pelanggan baru melalui orientasi pasar (Networking). Studi ini ingin mengatakan bahwa semakin tinggi tingkat ketrampilan tenaga penjualan mengelola tugas-tugasnya, maka akan semakin besar peluang untuk menghasilkan kinerja secara optimal, sebaliknya mereka yang kurang

trampil, kurang termotivasi bekerja secara optimal dan cenderung kurang berhasil mencapai sasaran kinerjanya. Oleh karena itu hipotesis berikut diajukan

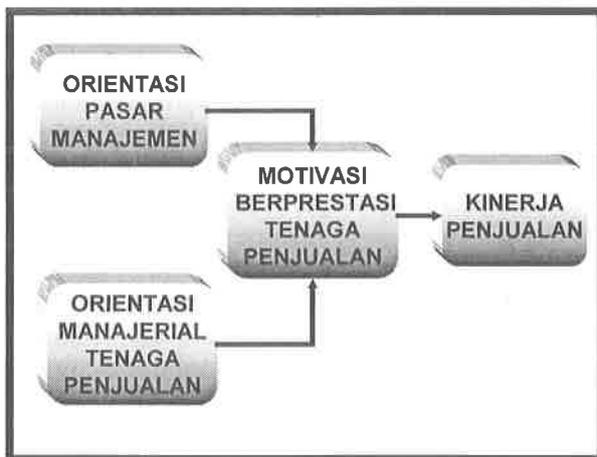
*Hipotesa 5 Semakin tinggi derajat orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan semakin tinggi kinerja penjualan.*

### Kerangka Pemikiran Teortis

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan diatas, kerangka pemikiran teoretis dari penelitian ini adalah seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teortis



### Sampel

Sampel penelitian ini adalah sejumlah 100 responden dengan kriteria tenaga penjualan langsung (direct selling) yang berkunjung dari rumah ke rumah yang melakukan penjualan secara langsung kepada pelanggan akhir maupun ke outlet di kota Semarang. Mereka dipilih dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman pasar atau pelanggan secara baik, memiliki pengalaman penjualan unik dan kemauan bekerja keras dan cerdas untuk sukses,

oleh karena itu dipandang merupakan responden yang sesuai untuk digunakan dalam menguji model yang dikembangkan.

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode interview dengan daftar pernyataan yang sudah disiapkan. Jawaban dari wawancara ini disajikan dengan menggunakan angka 1 (satu) sebagai titik awal untuk menyatakan pendapat responden sangat tidak setuju (STS) sampai dengan angka 10 (sepuluh) untuk pendapat responden yang menyatakan sangat setuju (ST). Desain pertanyaan dilakukan berdasarkan faktor-faktor berikut ini:

Tabel 1  
Desain Pertanyaan

KONTRUK	INTI PERTANYAAN
Orientasi Pasar Manajemen (OPM)	F1 = Komitmen organisasi atas pentingnya pelanggan.
	F2 = Intensitas informasi mengenai pelanggan.
	F3 = Intensitas informasi mengenai pesaing.
Orientasi kemampuan Manajerial Tenaga Penjualan (OKMTP)	F4 = Kemampuan membuat rencana dan implementasi kunjungan
	F5 = Kemampuan membuat efektifitas kunjungan.
	F6 = Kemampuan memelihara pelanggan lama
	F7 = Kemampuan membuka jaringan dan mencari pelanggan baru melalui orientasi pasar
Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan (MPKTP)	F8 = Orientasi Belajar tenaga penjualan
	F9 = Kemampuan bekerja keras tenaga penjualan
	F10 = Kemampuan bekerja lebih cermat.
Kinerja Penjualan (KPP)	F11 = Pertumbuhan penjualan

Untuk menganalisis data akan digunakan teknik analisis Structural Equation Model

(SEM) dalam software AMOS 4.0 yang merupakan suatu teknik statistik yang dipakai untuk menguji rangkaian hubungan antara beberapa variabel yang rumit secara silmutan.

**Structural Equation Modeling (SEM)**

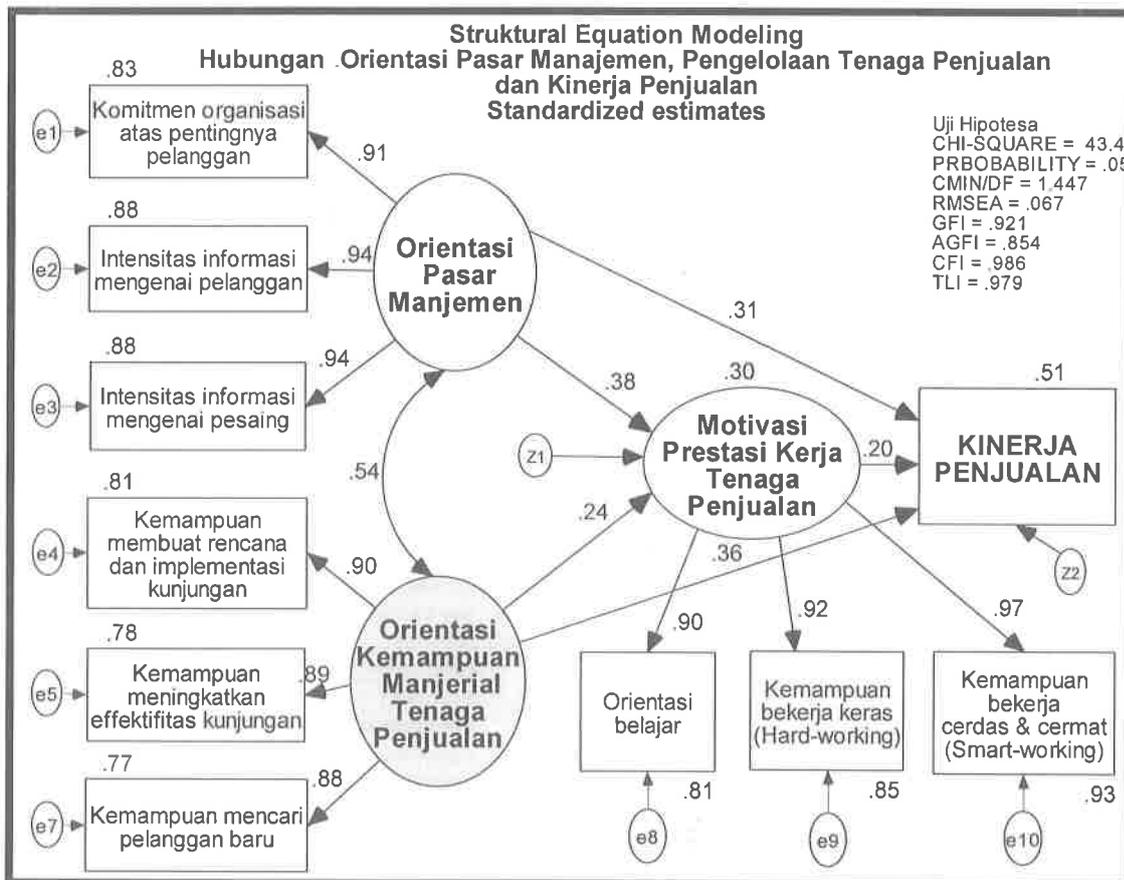
Setelah melakukan analisis konfirmatory dan mendapat model yang fit maka masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil Full model SEM dapat dilihat dalam gambar 2.

model dari AMOS 4.01 menunjukkan bahwa model ini dapat diterima sesuai dengan beberapa kriteria goodness-of-fit seperti nilai Chi-square = 43,411 Probabilitas =,054 CMIN/DF =1.447, AGFI =,854 GFI=,921,CFI =,986 , TLI =, 979 dan RMSEA =,067 seperti terlihat dalam gambar 2 diatas. Berdasarkan hasil pengujian kesesuaian model ini, pengujian hipotesis kausalitas dilakukan.

**Pengujian Hipotesis kausalitas**

Parameter estimasi hubungan kausalitas antara konstruk yang dihipotersiskan dianalisis dengan menggunakan criteria Critical Ratio yang identik dengan uji-t

Gambar 2



**Pengujian Model**

Pengujian model yang dilakukan dengan menggunakan program structural equation

dalam analisis regressi menunjukkan hasil seperti yang disajikan dalam tabel 2 berikut ini

Tabel 2  
Regression Weights

	Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
OPM → MPKTP	0.306	0.377	0.089	3.418	0.001
OKMTP → MPKTP	0.216	0.244	0.099	2.177	0.029
OPM → F2n	1.009	0.938	0.058	17.401	0.000
OPM → F1n	1.012	0.911	0.063	15.947	0.000
OKMTP → F5	0.081	0.886	0.006	12.574	0.000
OKMTP → F7	0.081	0.878	0.007	12.377	0.000
MPKTP → F9n	1.031	0.922	0.057	18.220	0.000
MPKTP → F8n	0.987	0.901	0.059	16.785	0.000
MPKTP → F10n	1.000	0.966			
OKMTP → F4n	1.000	0.902			
OPM → F3n	1.000	0.936			
OKMTP → F11	0.028	0.358	0.007	3.745	0.000
MPKTP → F11	0.018	0.203	0.008	2.274	0.023
OPM → F11	0.022	0.307	0.007	3.171	0.002

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dalam pengolahan data, beberapa variabel yang tidak normal telah dinormalisir sesuai dengan pedoman normalisasi data yang digunakan (Tabachnick dan Fidell, 1996), sehingga nama variabel menjadi seperti F1n, F2n, F3n, F4n, F8n, F9n, F10n yang menunjukkan bahwa data tersebut telah dinormalisir, sedangkan F5, F7, dan F11 digunakan data asli yang memenuhi persyaratan normalitas data. Variabel F6 dikeluarkan dari model karena tidak memenuhi persyaratan analisis pada waktu dilakukan uji analisis faktor konfirmatori. Dengan menggunakan data tersebut, hasil pengujian kausalitas menunjukkan bahwa semua hubungan kausalitas yang dihipotesiskan menghasilkan koefisien regresi dengan critical ratio yang lebih besar dari 2, oleh karena itu nilai koefisien regresi yang dihasilkan secara signifikan berbeda dengan nol dan dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis diterima seperti yang diringkas dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3: Ringkasan Pengujian Hipotesis

HIPOTESIS	HASIL UJI
<b>H1</b> Semakin tinggi derajat orientasi pasar manajemen perusahaan maka semakin tinggi motivasi prestasi kerja tenaga penjualan.	Diterima
<b>H2</b> Semakin tinggi derajat orientasi Pasar manajemen akan semakin tinggi kinerja penjualan.	Diterima
<b>H3</b> Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja akan semakin tinggi kinerja penjualan.	Diterima
<b>H4</b> Semakin tinggi derajat orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan	Diterima
<b>H5</b> Semakin tinggi derajat orientasi kemampuan manajerial tenaga penajualan akan semakin tinggi kinerja pertumbuhan penjualan.	Diterima

## PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Diterimanya hipotesis 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan

pengaruh positif orientasi pasar manajemen terhadap motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, dengan demikian tinggi rendahnya motivasi kerja tenaga penjualan sangat dipengaruhi oleh kebijakan orientasi pasar manajemen. Pengaruh yang positif ini juga mengidentifikasi orientasi pasar sebagai budaya "*customers value*" akan berpengaruh pada motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Maka semakin jelas orientasi pasar dari manajemen yang mengarah pada menciptakan komitmen orientasi pelanggan, pengembangan kebijakan pemasaran dan program kerja, semakin jelas pedoman kerja dan motivasi kerja tenaga penjualan untuk mencapai penjualan yang efektif. Penjualan yang efektif dapat dicapai bila ada sinergis orientasi penjualan (*Sales orientation*) tenaga penjualan dengan *Sales orientation* dari manajer penjualan terhadap pelanggannya, dengan demikian semakin sinergis orientasi pelanggan (*customer orientation*) dalam memberikan perhatian dan pelayanan terhadap konsumen antara sales manager dengan salespeople semakin besar kemungkinan mencapai orientasi penjualan (*sales orientation*) tenaga penjualan. Motivasi tenaga penjualan akan membentuk sikap bekerja keras (*working hard*) dan bekerja lebih cerdas (*working smart*) dan berusaha bagaimana belajar dari pengalaman maupun melalui pelatihan agar dapat menghasilkan kinerja prestasi yang lebih sebagai salah satu modal untuk menjamin terjadinya pertumbuhan penjualan. Perusahaan akan mampu menggapai kinerja pertumbuhan penjualan yang tinggi jika tenaga penjualan memiliki dan terus mengembangkan sikap, perilaku dan budaya orientasi pelanggan yang kuat.

Kesimpulan hipotesis ini sejalan dengan pendapat Sumrall dan Sebastianelli (1999,p.77) bahwa budaya

orientasi penjualan (*sales orientation*) dan *customer orientasi* dari sales manager yang tinggi akan mampu memotivasi tenaga penjualan untuk lebih aktif melakukan penjualan langsung agar memperoleh hasil yang tinggi. Temua penelitian ini juga memberi dukungan empirik terhadap penelitian terdahulu bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater, 1990) serta mempertegas penelitian Morgan dan Hunt (1994, dalam Swan et al.,1999,p.44 yang menjelaskan konsepsi relationship marketing yang dipusatkan pada kepercayaan konsumen dimana tenaga penjualan diposisikan sebagai faktor utama dalam membangun kepercayaan. Penelitian ini juga konsisten dengan konsep Leong, Randall dan Cote (1994,p. 58) bahwa semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi derajat kerja keras (*working hard*) dan kerja cerdas (*working smart*) yang tercermin pada ketekunan dan intensitas kerjanya untuk menghasilkan kinerja.

Hasil path coefficient menunjukkan besar kecilnya pengaruh orientasi pasar manajemen terhadap kinerja penjualan bervariasi, umumnya pendapat responden bahwa kebijakan orientasi pasar yang berfokus pada pelanggan bukan merupakan kebijakan yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pertumbuhan penjualan tetapi orientasi pasar sebagai pedoman membentuk sikap kerja individu dan memotivasi kerja tenaga penjualan untuk melakukan penjualan dan mencapai hasil penjualan yang tinggi, efek dari kinerja tenaga penjualan mempengaruhi tinggi rendahnya pertumbuhan penjualan. Data path coefficient regression sebesar 0.38 membuktikan lebih besar pengaruh orientasi pasar manajemen terhadap

motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dibandingkan pengaruh terhadap kinerja pertumbuhan penjualan sebesar 0,31. Karena itu manajemen memberikan perhatian dan fokus membangun komitmen organisasi bahwa pelanggan adalah faktor penting memberikan profitabilitas, sales growth, bahwa pelanggan tidak pernah bisa puas, seperti semakin banyak kita memberi makin banyak pula tuntutan yang dimintanya, maka dalam upaya mencapai kinerja pertumbuhan penjualan yang optimal, orientasi pasar manajemen lebih difokuskan untuk menanamkan keyakinan yang kuat (memotivasi) tenaga penjualan bahwa tingkat kepuasan pelanggan berpengaruh langsung terhadap peningkatan market share, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan sehingga tingkat keberhasilan mereka dinilai bukan hanya dari tingkat pencapaian target penjualan (orientasi hasil akhir), tetapi tingkat keberhasilan tercermin melalui proses bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggannya.

Dengan demikian, semakin tinggi derajat orientasi pasar manajemen semakin tinggi motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dan sebaliknya orientasi pasar makin kurang terfokus pada orientasi pelanggan semakin rendah komitmen pada orientasi kepuasan pelanggan dan semakin rendah motivasi prestasi. Motivasi prestasi kerja yang tinggi dapat memicu pencarian informasi pasar dan harapan pelanggan untuk mendukung tenaga penjualan memberikan "*superior customers value dan superior performance*". Temuan ini relevan dengan konsepsi orientasi pasar (Jaworski dan Kohli 1990; Narver dan Slater, 1990; Greenly, 1995) yang memberi dukungan bahwa orientasi pasar memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui sebuah variabel mediasi (Narver dan Slater, 1993;

Pelham, 1997) dalam penelitian ini adalah motivasi prestasi tenaga penjualan.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Semakin tinggi derajat orientasi Pasar manajemen akan semakin derajat tinggi kinerja penjualan. Hasil analisis data membuktikan diterimanya hipotesis ini. Karena itu dapat disimpulkan derajat orientasi pasar manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja penjualan, yaitu semakin tinggi orientasi pasar yang dikembangkan manajemen sebagai budaya perusahaan yang paling efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku "*superior value*" kepada konsumennya akan memberi dampak pada meningkatnya pencapaian kinerja pertumbuhan penjualan. Besarnya path coefficient adalah 0,31 menunjukkan bahwa pengaruh orientasi pasar manajemen terhadap kinerja pertumbuhan penjualan adalah lebih kecil dibandingkan pengaruhnya terhadap upaya meningkatkan motivasi prestasi kerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan para peneliti orientasi pasar bahwa Orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja perusahaan, seperti pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan (Narver dan Slater, 1990; Kohli dan Jawoski, 1990).

Konsep motivasi prestasi kerja tenaga penjualan adalah suatu upaya tenaga penjualan melalui orientasi belajar, kemampuan bekerja keras dan kemampuan bekerja cermat. Diterimanya hipotesis 3 menyimpulkan bahwa motivasi prestasi kerja tenaga penjualan berhubungan positif dengan kinerja pertumbuhan penjualan, yaitu tinggi rendahnya kinerja pertumbuhan penjualan tergantung pada tinggi rendahnya motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, semakin

tinggi motivasi kerja semakin mudah menghasilkan prestasi tinggi dan akan berdampak positif terhadap meningkatnya pertumbuhan penjualan.

Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris konsepsi *hardworking-smart working* (Leong et,all, 1994, Mitchell, 1982 dan Sujan 1986). dan melengkapi konsep orientasi pembelajaran yang mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja tenaga penjualan (Shervani dkk,1998.p.267) serta konsisten dengan penelitian Sujan, dkk (1994, p.44-45) mengenai konsepsi motivasi yang menghasilkan adanya kesediaan bekerja lebih tekun atau bekerja keras dan bekerja lebih cerdas untuk mempengaruhi meningkatkan kinerja tenaga penjualan dimana mereka menyimpulkan bahwa orientasi belajar dan orientasi kinerja berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan. Motivasi dipahami sebagai kekuatan untuk mencapai kinerja yang nampak dalam bentuk perencanaan tugas-tugas pekerjaan untuk mencapai hasil yang tinggi, semakin tinggi motivasi sukses, semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya, makin meningkatnya prestasi tenaga penjualan makin tinggi volume penjualan. Orientasi belajar terbukti secara empiris merupakan salah satu pemacu motivasi prestasi, temuan mana sejalan dengan studi Anderson dan Oliver (1994) yang menegaskan bahwa orientasi belajar akan memberikan kebebasan tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuan diri dalam memilih cara meraih prestasi kerja yang baik.

Orientasi Kemampuan manajerial tenaga penjualan adalah suatu usaha tenaga penjualan untuk menciptakan motivasi prestasi kerja dan upaya mencapai kinerja pertumbuhan penjualan melalui kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan kunjungan, kemampuan membuat kunjungan yang

efektif, kemampuan membangun jaringan kerja termasuk didalamnya kemampuan mencari pelanggan baru.

Diterimanya hipotesis 4 menyimpulkan adanya hubungan kausalitas antara orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan dan motivasi prestasinya. Semakin tinggi Orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan dalam mengkombinasi ketrampilan dan kemampuannya dalam membuat rencana dan mengimplementasikan kunjungan (call), kemampuan melakukan kontak yang efektif serta kemampuan membangun jaringan dan mencari pelanggan baru melalui orientasi pasar, akan semakin tinggi motivasi prestasi kerja tenaga penjualan.

Shapiro dkk (1996,p.177) menjelaskan bahwa motivasi individu mempengaruhi inisiatif pelaksanaan tugas. Semakin trampil tenaga penjualan melakukan fungsi-fungsi strategiknya, akan semakin kreatif ia menjalankan program penjualan (sales program), dan temuan penelitian ini mendukung pendapat Sumrall dan Sebastianelli (1999) bahwa ada pengaruh positif orientasi penjualan (sales orientation) sales manajer dan kepuasan tenaga penjualan melakukan kegiatan penjualan (selling activities) seperti kunjungan (sales call) personal selling dan sales training terhadap kinerja salesforce.

Pengujian hipotesis yang dilakukan atas H5 menunjukkan diterimanya hipotesis ini, sehingga dapat disimpulkan ada hubungan dan pengaruh yang positif orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan terhadap kinerjanya. Semakin mampu tenaga penjualan memanajementi tugasnya semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja pertumbuhan penjualan. Hasil penelitian ini mempertegas kajian (Ferdinand,2000) menyatakan pencapaian kinerja penjualan

seperti volume penjualan, pertumbuhan pelanggan sangat tergantung pada kemampuan, dan keahlian tenaga penjualan yang memfokuskan kegiatan pada upaya meningkatkan cara-cara mengerjakan tugas penjualan secara baik dan efektif. Ketrampilan negosiasi dengan pelanggan, meningkatkan kemampuan prosedur penjualan, selalu belajar hal-hal baru (inovatif), belajar dari pengalaman, belajar untuk meningkatkan kemampuan menjual adalah upaya untuk mencapai kinerja perusahaan/penjualan.

Penelitian juga mendukung konstruk kinerja tenaga penjualan diukur dengan variabel pengendalian biaya, ketrampilan presentasi penjualan, ketrampilan teknik penjualandan hasil penjualan yang dicapai serta informasi penjualan sesuai pendapat Cravens, Grant, Ingram, LaForge dan Young Clifford (1992, p.18) dan konsisten hasil penelitian sebelumnya mengenai peningkatan, ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan secara individu bahwa orientasi kinerja salesperson adalah suatu efek dari peran supervisor dalam merencanakan dan membangun orientasi hasil akhir (*end results orientation*), orientasi kegiatan (*activity orientation*) orientasi kemampuan (*capability orientation*) yang diduga memberi kontribusi positif pada upaya pencapaian kinerja.

Umumnya pendapat responden bahwa orientasi kemampuan manajerial dipandang sebagai upaya manajerial yang perlu dikembangkan untuk merencanakan, menganalisis dan melaksanakan seluruh tugas penjualan untuk mencapai sasaran bahkan melebihi target penjualan dan meningkatnya volume penjualan yang tinggi, mereka menganggap bahwa memanajementi tugas secara baik, lebih membantu mereka mencapai pencapaian sasaran penjualan. Nilai path regression

SEM 0,36 menunjukkan adanya pengaruh yang kuat dari orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan. Seorang tenaga penjualan dengan kemampuan manajementi tugas secara baik diperkirakan lebih besar kemungkinan sukses mencapai kinerja penjualan daripada mereka yang tidak memiliki kemampuan manajerial. Orientasi ini juga mampu memotivasi semangat kerja dan belajar meningkatkan kemampuan memanajementi tugas untuk mendorong motivasi individu. Penelitian ini melihat bahwa semakin tinggi derajat orientasi kemampuan manajerial tenaga penjualan akan semakin tinggi derajat kinerja pertumbuhan penjualan.

Studi ini dilakukan untuk mencari jawaban atas masalah penelitian yaitu Bagaimana interaksi antara orientasi pasar manajemen dan tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerja pertumbuhan penjualan?. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar manajemen, motivasi prestasi kerja, orientasi kemampuan tenaga penjualan merupakan faktor penting yang berpengaruh pada kinerja penjualan.

Hasil penelitian juga memperkuat temuan peneliti terdahulu bahwa orientasi kemampuan (*capability orientation*) yang mengacu pada pengembangan ketrampilan tenaga penjualan dapat mempertinggi kualitas sikap dan kemampuan tenaga penjualan seperti ketrampilan bernegosiasi (Callagalla et,all, 1998) serta mempertegas pandangan bahwa kemampuan tenaga penjualan memanajementi tugas penjualan call, buy/sales dan new open account untuk meningkatkan kinerja penjualan (Ferdinand,2000), dan hasil penelitian ini konsisten dengan konsep orientasi pasar bahwa ada hubungan positif antara orientasi pasar dengan dengan kinerja pertumbuhan penjualan (Kohli dan

Jaworski, Slater dan Narver 1990) mendukung konsepsi McClelland (1987) bahwa terdapat hubungan antara motivasi berprestasi dengan kinerja.

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa semakin besar perhatian orientasi pasar manajemen pada tenaga penjualan dengan kebijakan yang mendukung, seperti kejelasan komitmen pada pelanggan, kejelasan sistem internal perusahaan menyangkut tugas dan sistem reward serta sistem pengembangan kemampuan salesforce semakin meningkat kualitas sumber daya manusianya (salesforce). Meningkatnya ketrampilan, kemampuan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya melalui orientasi belajar secara lebih kreatif untuk melakukan negosiasi akan mendorong daya saing, mempertinggi motivasi dalam melakukan pekerjaan penjualan akan semakin besar kemungkinan mencapai kinerja penjualan.

#### Implikasi Teoritis

Implikasi teoretis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konsep orientasi pasar manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Kedua konstruk ini merupakan sebuah proses interaktif dalam menciptakan komitmen organisasi dan komitmen karyawan terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) sebagai faktor penentu kinerja pertumbuhan penjualan. Karena itu manajemen perlu memperlihatkan bagaimana strategi orientasi pasar yang dikembangkan itu dapat mendatangkan komitmen individu (salesforce) untuk lebih kreatif, bertanggung jawab dan terlibat dalam proses membangun "customer value dan superior performance" dalam jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan pendapat Narver dan Slater (1990) serta, Jaworski dan Kohli (1993) yang memberikan dukungan empiric bahwa market orientatation memberikan efek positif terhadap sikap dan perilaku upaya pencapaian company performance (Alvonnitis dan Gounaris, 1997, p 398) Komitmen pada kepuasan pelanggan memiliki nilai yang tinggi dalam membina hubungan jangka panjang dari pada hanya kepatuhan terhadap perusahaan. Interaksi orientasi pasar antara manajemen dan karyawan merupakan suatu hubungan kontrak psikologis yang melekat (Tichy dkk, dalam McKenna & Beer, p.13) dan komitmen organisasi memberikan kepuasan kerja tenaga penjualan, senang terhadap tugas dan loyal (Hunt, Chonko dan Wood, 1985).
2. Temuan mengenai orientasi Kemampuan manajerial tenaga penjualan, sejalan dengan Siguaw et, all (1994) bahwa yang harus diperhatikan adalah memilih dan menerapkan orientasi kebijakan yang dapat mempengaruhi sikap kerja dan komitmen tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja. Temuan ini mengkonfirmasi konsep teoritis manajemen penjualan Ferdinand (2000), bahwa kinerja penjualan tergantung pada efektifitas fungsi call, contract (buy&sales), new open account serta account receivables. Temuan ini mendukung konsep Weitz dan Braford(1999.) bahwa peran personal selling dan aktivitas lapangan tenaga penjualan secara langsung mempengaruhi keputusan membeli.
3. Temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa orientasi kemampuan manajerial memberi pengaruh positif pada motivasi untuk

melakukan tugas sebaik-baiknya, memberi dukungan pada teori working harder dan working smarter sebagai tolok ukur kinerja tenaga penjualan (Leong et,all, 1994, Mitchell, 1982 dan Sujan 1986).

#### Agenda penelitian mendatang

Keterbatasan penelitian ini antara lain pada obyek penelitian hanya terbatas pada tenaga penjualan langsung yang

melakukan penjualan keliling di Kota Semarang, yang menjual menjual produk-produk yang sangat bervariasi, sehingga penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memperluas basis reponden dari jenis profesi penjualan yang lain, dapat juga dipisahkan antara tenaga penjualan untuk consumer goods dan industrial goods.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin & Thomas S. Rpbertson (1995), "Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands", *Journal of Marketing*, 59 (April), 16-31.
- Avlonitis, George J. & Spiros P. Gounaris (1997), "Marketing Orientation and Company Performance", *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402
- Baker, William E. & James Sinkula (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Churchil Jr, Gilbert A., Neil M. Ford & Orville C. Walker, Jr. (1990), "Salesforce Management : Planning, Implementation and Control", Irwin, Boston.
- Ferdinand, Augusty (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", *Research Paper Series*, MM Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2002), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Greenley, Gordon E. (1995), "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, (January).
- Han, Jin K., Namwoon Kim, & Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance is Innovation a Missing Link ?", *Journal of Marketing*, 62 (October), 30-45.
- Hill, C. W. L. And Jones, G.R.(1992), "Strategic Management: an Integrated Approach", 2nd ed, Houghton Mifflin, Boston.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation : Antecedendts and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001), "The Strategy Focused Organization", Harvard Business School Press, Boston.
- Kohli Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18
- Kotler, Philip (1995), "Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implemetasi dan Pengendalian", Salemba Empat, Jakarta.
- Kraft, Manfred (1999), "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control System", *Journal of Marketing*, 63 (July), 120-134
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall & Joseph A. Cote (1994), "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : A Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Busines Research*, 29, 57-63

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Menon, Anil & Roy Howell (1996), "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy : Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Intraorganizational Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 299-313
- Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38
- Narver, John C. Narver & Stanley F. Slater (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship ?", *Journal of Marketing*, (January), 46-55
- Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, (October), 20-35
- Oliver, R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460-469
- Pelham, Alfred M. (1997), "Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms", *Journal of Marketing*, 55-76
- Pilling, Bruce K., Naveen Donthu and Steve Henson (1999), "Accounting for the Impact of Territory Characteristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (XIX), 35-45
- Porter, Michael E. (1985), "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Macmillan, New York.
- Rich, Gregory A. (1997), "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328
- Rich, Gregory A. (1999), "Salesperson Optimism : Can Sales Managers Enhance it and so What if they do ?", *Journal of Marketing*, 53-63
- Roberts, James A., Kevin R. Coulson & Lawrence B. Chonko (1999), "Salesperson Perceptions of Equity and Justice and Their Impact on Organizational Commitment and Intent to Turnover", *Journal of Marketing*, 1-16
- Santoso, Singgih, Fandy Tjiptono (2001), "Riset Pemasaran", PT. Gramedia, Jakarta
- Senge, Peter M. (1996), "Disiplin Kelima : Seni & Praktek dari Organisasi Pembelajar", Binarupa Aksara, Jakarta.
- Shapiro, C. (1983), "Premiums of High Quality Product as Return to Attitude", *The Quarterly Journal of Economics*, 98 (November), 659-679
- Sinkula, James M., William E. Baker & Thomas Noordewier (1997), "A Frame work for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 305-318
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58 (July), 39-52
- Sumrall, Delia A. & Rose Sebastianelli (1999), "The Moderating Effect of Managerial Sales Orientations on Salespersons' Role Stress-Job Satisfaction Relationships", *Journal of Marketing*, 72-79.
- Swan, John E., Michael R. Rowers, Lynne D. Richardson (1999), "Customer Trust in the Salesperson : An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature", *Journal of Business Research*, 44, 93-107.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996), *Using Multivariate Statistics*, (Third ed.). New

- York: Harpoer Collings College Publishers.
- Tracey, J. Bruce & Scott I. Tannenbaun and Michael J. Kavangh (1995), "Applying Trained Skills on the Job : the Importance of the Work Environment", *Journal of Applied Psychology* , 80, 239-252
- Umar,Husein (1999), "*Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pamasaran*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Voss, Glenn B. da Zannie Giraud Voss (2000), "Strategic orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing*, 64 ,pp. 67 - 83
- Weitz, Barton A. & Kevin D. Bradford (1999), "Personal Selling and Sales Management : A Relationship Marketingn Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science* , 27, 241-254
- Wilson, Michael T. (1993), "Manajemen Armada Penjual", PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.