



ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PENJUALAN (Studi Pada Koperasi Kodam IV/Diponegoro Semarang)

Budi Eko Mulyono, S.Sos, MM

DANDIM-0730 / Gunung Kidul

Abstraksi

Penelitian ini dilakukan sebagai salah satu upaya untuk menjawab permasalahan yang terjadi di Pusat Koperasi Kodam-IV/Diponegoro, yang menunjukkan terjadinya kecenderungan penurunan kinerja penjualan selama tahun 2006 – 2010. Kinerja Penjualan yang menurun tersebut dapat menjadi indikasi bahwa kinerja penjualan di Pusat Koperasi Kodam-IV/Diponegoro juga menurun. Hasil telaah pustaka yang dilakukan mengarahkan peneliti untuk menguji pengaruh orientasi pembelajaran, sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan dan kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan.

Data mengenai orientasi pembelajaran, sistem kontrol, kompetensi tenaga penjualan dan kinerja penjualan diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang telah tersusun tersebut selanjutnya disebarkan kepada 55 responden manajer koperasi. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan uji regresi berganda untuk membuktikan ada atau tidaknya pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Hasil pengujian menunjukkan, secara statistik dapat dibuktikan bahwa orientasi pembelajaran, sistem kontrol memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi tenaga penjualan dan kompetensi tenaga penjualan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan. Dimana, kompetensi tenaga penjualan memiliki pengaruh yang paling besar sehingga implikasi kebijakan yang dijalankan harus difokuskan pada peningkatan kompetensi tenaga penjualan.

Kata kunci : *Orientasi pembelajaran, sistem kontrol, kompetensi tenaga penjualan, kinerja penjualan*

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penju-

lan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya (Spiro dan

Weitz, 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indikator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan, serta pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002). Spiro dan Weitz, (1990) mengatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan bergantung pada tingkat keagresipan tenaga penjualan. Tingkat keagresipan ini akan tampak dari bagaimana aktifnya ia mengidentifikasi pelanggan potensial dengan orientasi adalah penghasilan yang tinggi, sehingga motivasinya adalah menjual dengan melampaui target penjualan dan menguntungkan, dan akan tercapai selama ada upaya pembelajaran. Penelitian yang terdahulu dilakukan oleh Maurisa (2007) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan, yang pada gilirannya kompetensi tenaga penjualan akan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Kompetensi tenaga penjual adalah kemampuan potensial tenaga penjual dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Weilbaker, 1990). Sementara itu Rentz et al (2002) menyatakan kompetensi tenaga penjual merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, dalam arti tenaga penjual yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu meyakinkan kepada pelanggan dalam proses pemasaran karena memiliki pengetahuan yang luas. Kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dengan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya (Wang, 2002 dalam Liu et al, 2005).

Sujan et al, (1994) mengatakan bahwa Orientasi pembelajaran merupakan

kemauan dan ambisi dari dalam diri individu sendiri, dengan kondisi orientasi pembelajaran yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu. Dengan demikian seorang manajer akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif dan efisien. Mereka tertarik akan situasi penjualan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan. Orientasi pembelajaran akan melakat erat dalam benak manajer, dan akan bertahan dalam waktu yang relatif lama, disamping itu mampu untuk digunakan mengembangkan kemampuannya berdasarkan disiplin ilmu yang ada, untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan manajer memiliki tingkat kinerja tinggi.

Kohli et al, (1998) menyatakan orientasi pembelajaran berpengaruh dalam meningkatkan kompetensi tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab, pertama manajer yang mempunyai orientasi pembelajaran akan menggunakan strategi-strategi yang didapatkan dari hasil pembelajaran mereka untuk mengembangkan kompetensi penjualan mereka, sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka, kedua adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam aktivitas penjualan secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka, sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat.

Anderson dan Oliver, 1987: dalam Challagalla dan Shervani, (1996) menyatakan bahwa sistem kontrol merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat

tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja. Cravens, (1993) menyatakan bahwa sistem kontrol lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Dengan kata lain sistem kontrol adalah merupakan evaluasi angka volume penjualan, pertumbuhan, dan profitabilitas dengan mengukur kinerja manajer yang akan dicapai melalui kompetensi tenaga penjualan.

Challagalla et al, (1996) mengatakan sistem kontrol ini dipegang oleh seorang manajer yang digunakan untuk mempengaruhi manajer penjualan agar dapat diketahui pelaksanaan tugasnya dan perilaku yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Kohli et al, (1998) menyatakan bahwa supervisor memegang peranan penting dalam mengontrol kinerja penjualan, yang harus mengerti dan memahami perilaku dan tugas-tugas manajer, untuk diajak melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaannya.

Pusat Koperasi Kodam-IV/Diponegoro (Puskopad Kodam-IV/Dip) adalah salah satu perusahaan yang bekerja pada berbagai bidang unit usaha. Perusahaan koperasi memiliki cabang sebanyak 108 unit yang diberi nama primer koperasi, yang tersebar di beberapa tempat di wilayah Jawa Tengah dan DIY. Secara umum usaha yang dilakukan oleh perusahaan koperasi dikelompokkan dalam 2 (dua) kelompok besar yaitu unit simpan pinjam (jasa) dan unit usaha (produk), yang didalamnya terdapat 13 (tigabelas) unit

usaha lainnya yang selama ini dioperasionalkan oleh perusahaan. Dalam pengelolaan usahanya, perusahaan menentukan target pendapatan pada masing-masing unit usaha. Target pendapatan pada masing-masing unit usaha bervariasi disesuaikan dengan kemampuan unit usaha tersebut. Pada perkembangan perusahaan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir tahun 2006 – 2010.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kinerja Penjualan

Kinerja secara umum didefinisikan dalam konteks bisnis tiga dimensi sebagai berikut : pertama adalah efektifitas secara luas memenuhi kebutuhan konsumen, kedua efisiensi menggunakan sumber daya perusahaan secara ekonomis, ketiga kemampuan untuk merubah (adaptasi, persiapan) perusahaan secara luas untuk menghadapi perubahan dimasa mendatang. (Rolstades, 1995). Kinerja ini tidak hanya dilihat dari output yang diperolehnya saja, melainkan juga tindakan-tindakan mereka apakah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Dalam hal pengukuran terhadap kinerja sebagian besar peneliti tidak membedakan antara kinerja dilihat dari output dan kinerja dilihat dari perilakunya, akan tetapi Jaworski dan Ajay K. Kohli, (1994) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat dilihat dari outputnya maupun dari perilakunya. Kinerja dilihat dari outputnya, maka dapat didekati dari hasil kerja dari manajer yang bersifat kuantitatif yaitu dari

jumlah produk yang terjual, kontribusi pada gross-profit, maupun dari komisi penjualannya. Sedang kinerja dilihat dari perilakunya (behavior performance) dapat diinvestigasi dari ketelitian, pengelolaan waktu, cara bernegosiasi dan taktik penjualan (Jaworski dan Ajay K Kohli, 1994). Dengan demikian maka kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari kuantitatif tetapi juga secara kualitatif yaitu dilihat dari tindakan-tindakan dalam mengemban tugas pekerjaannya. Oleh karena itu penjual yang mempunyai kinerja output bagus belum pasti mempunyai kinerja perilaku yang baik. Sebaliknya seseorang yang mempunyai kinerja perilakunya baik biasanya mempunyai kinerja output baik.

Churchill et al, 2000 dalam Baldauf et al, (2001) menyatakan kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan hasil penjualan suatu organisasi/perusahaan, yang biasanya dapat diukur melalui beberapa indikator : Volume penjualan total, porsi pasar, cost, ROA, kontribusi profit dan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut Baldauf (2001) menyatakan kinerja penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi penjualan, disamping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada diluar kendali manajer. Manajer yang mencapai target yang ditetapkan, memberikan kontribusi sebagai hal penting yang dipertimbangkan dalam efektifitas organisasi penjualan.

Orientasi strategi perusahaan yang meliputi nilai pelanggan dan lingkup pasar produk perusahaan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian efektifitas kinerja penjualan. Nilai

pelanggan lebih sering dihubungkan dengan harga yang tinggi dan profit margin serta merupakan suatu inti dari keunggulan bersaing bagi para manajer. Sedangkan perusahaan dengan lingkup pasar produk yang luas akan dapat memberikan kepuasan pelanggan pada beberapa segmen pasar yang berbeda, sehingga semakin luas pelanggan menyebabkan penjualan yang lebih tinggi dan posisi pasar yang lebih kuat dapat dicapai.

Spiro dan Weitz, (1990) mengatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan bergantung pada tingkat keagresipan manajer. Tingkat keagresipan ini akan tampak dari bagaimana aktifnya ia mengidentifikasi pelanggan potensial dengan orientasi adalah penghasilan yang tinggi, sehingga motivasinya adalah menjual dengan melampaui target penjualan dan menguntungkan, dan akan tercapai selama ada upaya pembelajaran. Studi terdahulu menyatakan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk bekerja dan berbuat, mereka menikmati pekerjaannya yang kemudian membawa kinerja yang lebih tinggi (Kumala, 2007)

Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan akan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan et al, 1994). Orientasi pembelajaran merupakan kemauan dan ambisi dari dalam diri individu sendiri, yang mengacu kepada orientasi penguasaan akan sesuatu. Seorang manajer akan menikmati proses pencarian

teknik untuk menjual secara efektif. Adanya pembelajaran akan membuat manajer memperoleh pengalaman dan memudahkan mereka dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja (Fibriani, 2005).

Sujan et al (1994) mengatakan bahwa tujuan pembelajaran membuat manajer berusaha meningkatkan kemampuannya dan menguasai tugas-tugas yang dikerjakannya. Orientasi pembelajaran merupakan orientasi bagi manajer untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Chandra-shekar et al 2000). Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Sujan et al (1994) mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran, mampu memotivasi seorang manajer untuk meningkatkan keterampilannya, hal ini menyebabkan manajer relatif berani mencari suatu solusi yang menantang dan penuh inovasi, yang membantu mengembangkan pemahamannya tentang strategi penjualan. Lebih lanjut manajer akan memiliki kecerdasan dalam mengantisipasi perubahan bisnis dengan strategi jitu, dengan memiliki kepercayaan diri yang tinggi untuk berkiprah dalam dunia bisnis. Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi termasuk manajer (Schein, 1996).

Hal ini juga berarti pembelajaran memiliki makna yaitu terus menerus belajar dan berupaya memperbaiki kinerjanya. Kohli

et al (1998) berpendapat bahwa akumulasi dari pengetahuan dan pembelajaran anggota dari suatu perusahaan adalah merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang lestari. Dengan demikian diharapkan tenaga penjual juga mampu menghadapi segala situasi dan kondisi penjualan, aspek kemampuan sangat dituntut untuk dimiliki manajer, kemampuan manajerial manajer adalah konstruk utama terhadap pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan, Rentz et al, (2002).

Sujan et al (1994) menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran mampu memotivasi seorang manajer untuk meningkatkan kompetensi, hal ini menyebabkan manajer 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. Manajer penjualan dengan orientasi pembelajaran yang tinggi cenderung lebih kompeten dalam mengadopsi atau merespon segala aktifitas penjualan dan kemudian berprestasi lebih tinggi (Sujan et al, 1994).

Orientasi pembelajaran membantu dalam memotivasi manajer untuk meningkatkan kompetensi, mencari tantangan, dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan meningkatkan strategi penjualan (Febriani, 2005). Maka dari itu, dengan adanya orientasi pembelajaran, manajer diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya dalam strategi penjualan (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan et al, 1994).

Sujan et al (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat mendorong manajer dalam meningkatkan kompetensi

mereka dalam menjalankan aktivitasnya. Kompetensi yang dimiliki manajer dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya, karena kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja penjualan (Weilbaker, 1990).

Dengan demikian Hipotesis 1 adalah Semakin tinggi Orientasi Pembelajaran maka semakin tinggi Kompetensi tenaga penjualan.

Sistim Kontrol

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996) menyatakan bahwa sistem kontrol merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat manajer sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver, 1987). Kompensasi yang diberikan memberikan dampak yang besar terhadap kinerja manajer selanjutnya, sehingga supervisor perlu memiliki kemampuan memadahi yang diperoleh dari pendidikan formal maupun nonformal, untuk mampu merefleksi hasil kerja yang dilakukan oleh manajer. Dengan demikian maka kualitas supervisor turut menentukan keberhasilan tujuan perusahaan (Challagalla dan Shervani 1996). Hal tersebut bukanlah mudah bagi supervisor untuk melakukan kontrol terhadap manajer, mereka mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja manajer.

Indikator variabel pengukuran yang dipergunakan dalam konsep sistem kontrol akan menuntun, membimbing dan mengarahkan manajer untuk melakukan pekerjaan terbaiknya dan mengurangi kesalahan yang nantinya akan muncul (Ashford dan Cummings dalam Kohli dan Jaworsky, 1994). Penguasaan terhadap orientasi pembelajaran dan sistem kontrol yang baik, akan memberikan bekal kemampuan yang dapat mengimplementasikan kemampuannya sebagai manajer yang mandiri dan profesional, mereka akan berani mengambil langkah dan tentunya dengan berbagai pertimbangan strategis yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kohli et al, (1985) menyatakan bahwa seorang manajer dituntut untuk mengerahkan segala kemampuan dan membuat keputusan yang tepat, agar manajer mencapai kinerja yang lebih baik. Supervisor memegang peranan yang cukup menentukan dalam memaksimalkan hasil pencapaian target perusahaan yang sudah ditetapkan. Peran tersebut berdampak strategis terhadap hasil penjualan, semakin baik tugas yang dilakukan supervisor dalam melakukan pengawasan maka akan semakin baik pula hasil capaian dari kompetensi tenaga penjualan. Challagalla dan Shervani (1996) melakukan penelitian terhadap sistem kontrol yang dipegang manajer sehingga dapat menggerakkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja penjualannya. Dalam penelitian tersebut dijelaskan arti penting kontrol manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Sujan et al, (1994) menjelaskan bahwa produktivitas manajer diukur dari adanya peningkatan kompetensi. Lebih jauh

lagi, manajer yang berorientasi kinerja akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan mereka. Pengembangan konsep intelektual atau kesiapan mental merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada diri manajer, sehingga seorang manajer diharapkan memiliki kompetensi untuk membuat situasi penjualan menjadi tepat dan menguntungkan bagi mereka (Sujan, et al, 1994). Kompetensi yang lebih tinggi memiliki perbedaan yang lebih tinggi dan pertimbangan kompetensi yang lebih banyak didalam situasi pekerjaan yang berbeda daripada yang tidak menjalankan kinerjanya dengan baik. Kinerja penjualan berdasarkan kompetensi bermakna tenaga penjualan yang sangat trampil mungkin ataupun tidak menjalankan aktivitas penjualan secara efektif, tergantung pada antesenden kinerja lain/kompetensi (Rentz et al, 2002).

Kohli et al, (1998) menyatakan kontrol pengawas menunjukkan bahwa memberikan tujuan-tujuan yang jelas dan tidak membingungkan memfokuskan perhatian pada tugas, melakukan pencarian informasi yang relevan dan strategi - strategi tugas yang membantu mencapai tujuan-tujuan itu. Dengan kata lain, manajemen kontrol pada kinerja penjualan mungkin menimbulkan tekanan. Namun hal itu, merupakan tekanan positif yang dapat mendorong pencarian informasi dan strategi-strategi dan meningkatkan kompetensi melalui pembelajaran. Jadi, kinerja hasil akhirnya tidak langsung memberikan kompetensi yang relevan dengan belajar, namun kontrol yang dilakukan mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensinya sehingga menciptakan kinerja yang lebih baik.

Anderson dan Oliver, 1987: dalam Challagalla dan Shervani, (1996) menyatakan bahwa sistem kontrol merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja. Cravens et al, (1993) menyatakan bahwa sistem kontrol lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari manajer. Dengan kata lain sistem kontrol adalah merupakan evaluasi angka volume penjualan, pertumbuhan, dan profitabilitas dengan mengukur kinerja tenaga penjualan yang akan dicapai melalui kompetensi tenaga penjualan.

Dengan demikian Hipotesis 2 adalah Semakin tinggi Sistem Kontrol maka semakin tinggi Kompetensi tenaga penjualan.

Kompetensi tenaga penjualan

Kompetensi tenaga penjualan adalah kemampuan potensial tenaga penjual dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Weilbaker, 1990). Sementara itu Rentz et al (2002) menyatakan kompetensi tenaga penjual merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja penjualan, dalam arti manajer yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu meyakinkan kepada pelanggan dalam proses pemasaran karena memiliki pengetahuan yang luas. Kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas

antara kinerja tinggi dengan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya (Wang, 2002 dalam Liu et al, 2005).

Spiro dan Weitz (1990) menyatakan kompetensi tenaga penjual adalah kesanggupan atau keterampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan. kompetensi tenaga penjual dalam aktifitas penjualan terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan manajer 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 meyakinkan pelanggan. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjual. Noor, N et al (2001) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam melaksanakan aktifitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal manajer sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Keterampilan manajer sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lainnya.

Baldauf et al (2001) menyatakan kompetensi tenaga penjual merupakan keterampilan 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.

Rentz et al (2002) mengidentifikasi pengukur kompetensi seorang manajer, dimana menurut penelitian tersebut meliputi:

1. Interpersonal Skill, yaitu keahlian dalam merumuskan suatu persoalan dan mencari solusinya secara cepat, seperti pengetahuan bagaimana menanggulangi dan mengatasi konflik.
2. Salesmanship Skill, yaitu keahlian dalam mengawali dan menutup suatu presentasi penjualan, seperti pengetahuan bagaimana membuat presentasi penjualan yang baik dan bagaimana cara mengakhiri penjualan yang baik.
3. Technical Skill, yaitu memiliki dasar pengetahuan yang cukup baik dan manfaat produk, kemampuan secara tehnik dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan, seperti pengetahuan mengenai keistimewaan dan manfaat produk engineering skill, dan prosedur kebijakan perusahaan yang diperlukan.

Rentz et al (2002) mengatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi seseorang manajer dalam melakukan penjualan, terbagi menjadi tiga komponen yaitu :

1. Kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik.
2. Kemampuan tenaga penjual, yaitu bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi.
3. Kemampuan tehnik, yaitu bagaimana mengenal produk yang ditawarkan.

Kompetensi yang lebih tinggi memiliki perbedaan yang lebih tinggi dan pertimbangan kompetensi yang lebih banyak didalam situasi pekerjaan yang berbeda

daripada yang tidak menjalankan dengan baik. Kinerja penjualan berdasarkan kompetensi bermakna manajer yang sangat terampil atau yang tidak menjalankan aktifitasnya secara efektif, tergantung pada kompetensi kinerja yang lainnya (Rentz et al, 2002).

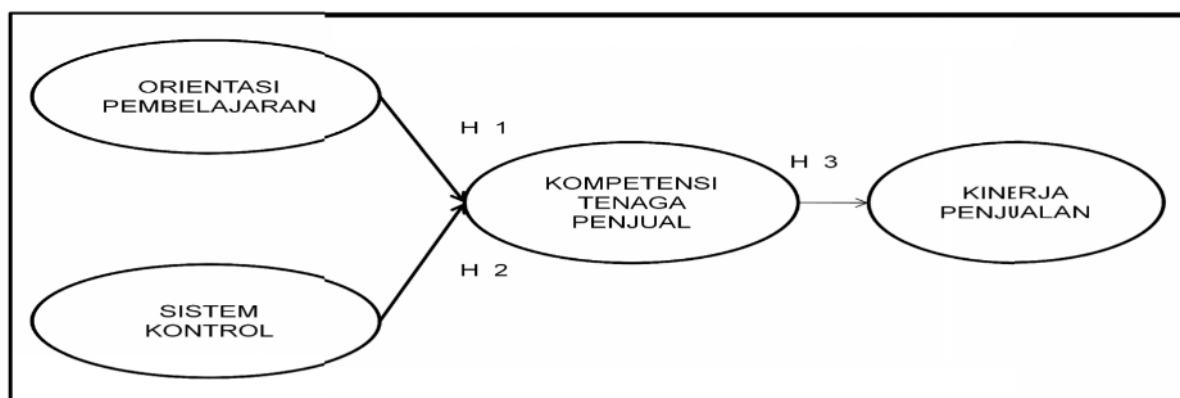
Wang (2002) dalam Liu et al (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dengan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja efektif dengan sebaliknya. Dalam pekerjaan atau situasi tertentu dan standart referensi, kinerja yang sempurna/efektif dan karakteristik individu memiliki hubungan sebab akibat terdapat standart kompetensi, yang digunakan sebagai tolak ukur dari suatu proses kinerja. Kompetensi dapat dalam bentuk motivasi, hak milik dan kemampuan, refleksi diri atau gambaran dari peranan sosial, atau kemampuan yang dimiliki oleh mereka yang memiliki pengetahuan. Ukuran kompetensi sering kali menjadi sebuah tujuan

dan pencapaian yang diinginkan pada setiap individu maupun organisasi. Demikian halnya pada manajer bagi mereka pencapaian tujuan adalah memiliki kompetensi yang terbaik. Ini berarti kompetensi manajerial menuntut seorang manajer untuk dapat mengerahkan semua keterampilan terbaik atas apa yang mereka hasilkan.

Dengan demikian Hipotesis 3 adalah Semakin tinggi Kompetensi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja penjualan.

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan identifikasi kebijakan, maka pengembangan model empirik dirumuskan dengan memperhatikan pengaruh orientasi pembelajaran dan sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan, kemudian pengaruh. Untuk selanjutnya dikembangkan menjadi kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti pada Gambar 1 berikut dibawah ini:

Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis



METODA PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan data sekunder yaitu data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2009). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang disiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan dan pernyataan bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran dan sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjual serta pengaruhnya terhadap kinerja penjualan. Data primer yang diperoleh secara langsung dari responden berupa jawaban atau tanggapan atas pertanyaan dan pernyataan yang ada didalam kuesioner.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (jurnal, artikel, data perusahaan, neraca, data RAT dll) yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder sebagai berikut.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, jadi populasi bukan hanya orang tetapi juga obyek dan benda-benda alam lainnya. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh

karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2009). Populasi pada Pusat Koperasi Kodam-IV/Diponegoro yang berjumlah 121 orang.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel diambil dari populasi yang betul-betul representatif. (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini elemen sampel populasi yang dipilih sebagai berikut :

1. Manager yang bertugas pada unit usaha pusat koperasi dan primer koperasi di wilayah Jawa Tengah dan DIY.
2. Penentu target pendapatan pada tiap-tiap unit usaha maupun primer koperasi.
3. Berperan sebagai ketua unit usaha pusat koperasi dan ketua primer koperasi di wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Observasi

Observasi sebagai tehnik pengumpulan data yang mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan tehnik yang lainnya (wawancara & kuesioner). Observasi tidak terbatas komunikasi dengan orang tetapi juga obyek-obyek alam lainnya (Sugiyono, 2009).

Sementara itu Sutrisno Hadi dalam Sugiyono, (2009) menyatakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting yaitu proses pengamatan dan ingatan.

Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari respondenya sedikit/kecil (Sugiyono, 2009). Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau self report, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2009). Kuesioner atau daftar pertanyaan disiapkan peneliti dalam bentuk pertanyaan tertutup (alternatif jawaban disiapkan peneliti) dan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Teknik Analisis

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis data regresi berganda dengan

menggunakan model regresi berganda dua tahap (Ferdinand, 2007), untuk mengolah dan membahas data yang telah diperoleh serta untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Teknik analisis dalam penelitian ini akan menggunakan program SPSS versi 17 (Ghozali, 2005).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui apakah variable-variabel yang diteliti dalam penelitian ini memiliki tingkat kelayakan yang tinggi untuk dapat menjelaskan fenomena yang dianalisis. Pengujian kelayakan model dilakukan dengan menggunakan Uji F, dimana hasilnya disajikan dalam tabel 1 dan tabel 2.

Pengujian kelayakan model pada tahap I, dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi dari diperoleh F hitung sebesar 25,099 dan probabilitas sebesar 0,000. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa (F hitung > dari F tabel) yaitu (25,099 > 2,76) dan signifikansi (0,000 < 0,05), sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel orientasi pembelajaran, sistem kontrol terhadap variabel kompetensi tenaga penjualan, secara bersama-sama (simultan)

Pengujian kelayakan model pada tahap II, dilakukan dengan menganalisis nilai signifikansi dari diperoleh F hitung sebesar 46,187 dan probabilitas sebesar 0,000. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa (F hitung > dari F tabel) yaitu (46,187 > 2,76) dan signifikansi (0,000 < 0,05), sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel orientasi pembelajaran, sistem kontrol terhadap variabel kompetensi tenaga penjualan, secara bersama-sama (simultan)

**Tabel 1 Hasil Pengujian Kelayakan Model tahap I
ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	F Tabel (3:51)	Sig.
1	Regression	1925.210	2	962.605	25.099	2,76	.000^a
	Residual	1994.317	52	38.352			
	Total	3919.527	54				

a. Predictors: (Constant), Sistem Kontrol, Orientasi Pembelj

b. Dependent Variable: Komp Tng Penj

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

**Tabel 2 Hasil Pengujian Kelayakan Model tahap II
ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	F Tabel (3:51)	Sig.
1	Regression	518.370	1	518.370	46.187	2,76	.000^a
	Residual	594.830	53	11.223			
	Total	1113.200	54				

a. Predictors: (Constant), Komp Tng Penj

b. Dependent Variable: Knj Penjualan_4

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

Uji Hipotesis

Pengujian terhadap ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t. Hasil pengujiannya disajikan dalam table 4 dan tabel 5.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap variable orientasi pembelajaran dan sistem control terhadap pengaruhnya kepada variabel kompetensi tenaga penjual, maka dapat dirumuskan persamaan regresinya pada tahap-I yaitu :

$$y_1 = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 \quad (0,466x_1 + 0,306x_2)$$

Dimana :

y_1 = Kompetensi tenaga penjualan

x_1 = Orientasi pembelajaran

x_2 = Sistem kontrol

Dengan menggunakan persamaan regresi pada model regresi berganda diatas maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1. $\beta_1 = 0.466 \rightarrow \beta_1$ bertanda positif yang berarti bahwa peningkatan orientasi pembelajaran sedangkan variabel lainnya konstan, maka kompetensi tenaga penjualan akan meningkat.

2. $\beta_2 = 0.306 \rightarrow \beta_2$ bertanda positif yang

**Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis pada tahap-I
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	10.540	3.835		2.748	.008		
Orientasi Pembeli	.356	.097	.466	3.652	.001	.601	1.664
Sistem Kontrol	.412	.172	.306	2.400	.020	.601	1.664

a. Dependent Variable: Komp Tng Penj

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

**Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis pada tahap-II
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.204	2.022		2.573	.013	1.000	1.000
Komp Tng Penj	.364	.054	.682	6.796	.000		

a. Dependent Variable: Knj Penjualan

Sumber : Data primer yang diolah, 2011

berarti bahwa peningkatan sistem kontrol sedangkan variabel lainnya konstan, maka kompetensi tenaga penjualan akan meningkat.

Hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa pada variabel orientasi pembelajaran nilai signifikansinya sebesar 0,001 (< 0,05) dan nilai t hitung sebesar 3,652, (> 2,000), kemudian pada variabel sistem kontrol nilai signifikansinya sebesar 0,020 (< 0,05) dan nilai t hitung sebesar 2,400 (>

2,000). Hasil perbandingan diatas menunjukkan bahwa (t hitung > t tabel) (> 2,000) dan nilai signifikansi (< 0,05) ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (Ha) dapat diterima secara statistik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap variable kompetensi tenaga penjualan terhadap pengaruhnya kepada variabel kinerja penjualan, maka dapat dirumuskan persamaan regresinya pada tahap-II yaitu :

$$y_2 = \beta_3 y_1 (0,682y_2)$$

Dimana :

y1 = Kompetensi tenaga penjualan

y3 = Kinerja penjualan

Dengan menggunakan persamaan regresi pada model regresi berganda diatas maka dapat diuraikan sebagai berikut :

1. $\beta_3 = 0.682 \rightarrow \beta_3$ bertanda positif yang berarti bahwa peningkatan variabel kompetensi tenaga penjualan sedangkan variabel lainnya konstan, maka variabel kinerja penjualan akan meningkat.

Hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa pada variabel kompetensi tenaga penjualan nilai signifikansinya sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan nilai t hitung sebesar 6.796, ($> 2,000$). Hasil perbandingan diatas menunjukkan bahwa (t hitung $>$ t tabel) ($> 2,000$) dan nilai signifikansi ($< 0,05$) ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (Ha) dapat diterima secara statistik.

Pengujian Hipotesis I

H1 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi pula kompetensi tenaga penjualan di Koperasi Kodam-IV/Diponegoro.

Hasil pengujian kedua variable tersebut menunjukkan bahwa keefisien regresi dari pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kompetensi tenaga penjualan adalah sebesar 0.466, dengan nilai t hitung sebesar 3,652 dan nilai signifikansi 0.01. Dengan kreteria pengujian hipotesis alternatif (Ha) t hitung $>$ t tabel (3,652 $>$ 2,000) dan signifikansi (0,01 $<$ 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (Ha) dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi sistem kontrol maka semakin tinggi pula kompetensi

tenaga penjualan di Koperasi Kodam-IV/Diponegoro.

Hasil pengujian kedua variable tersebut menunjukkan bahwa keefisien regresi dari pengaruh sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan adalah sebesar 0.306, dengan nilai t hitung sebesar 2,400 dan nilai signifikansi 0.020. Dengan kreteria pengujian hipotesis alternatif (Ha) t hitung $>$ t tabel (2,400 $>$ 2,000) dan signifikansi (0,020 $<$ 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (Ha) dapat diterima.

Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan maka semakin tinggi pula kinerja penjualan di Koperasi Kodam-IV/Diponegoro

Hasil pengujian kedua variable tersebut menunjukkan bahwa keefisien regresi dari pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan adalah sebesar 0.682, dengan nilai t hitung sebesar 6,796 dan nilai signifikansi 0.000. Dengan kreteria pengujian hipotesis alternatif (Ha) t hitung $>$ t tabel (6,796 $>$ 2,000) dan signifikansi (0,000 $<$ 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis (Ha) dapat diterima, sehingga hipotesis ketiga yang dinyatakan bahwa dapat diterima.

KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Hasil analisis secara kuantitatif dan kualitatif yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat digunakan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja penjualan di Koperasi Kodam-IV/ Diponegoro.

Pertama, Permasalahan Kompetensi Tenaga Penjualan yang masih rendah yang sering ditemui pada perusahaan koperasi adalah disebabkan oleh orientasi pembelajaran manajer yang rendah. Oleh karena itu, agar manajer memiliki kompetensi yang tinggi dalam menjalankan aktifitasnya maka dapat ditingkatkan melalui peningkatan orientasi pembelajaran pada manajer Koperasi Kodam-IV/Diponegoro yang harus diperbaiki.

Kedua, Berdasarkan hasil analisis data yang tergambar pada tabel maupun grafik menunjukkan bahwa, sistem kontrol merupakan variabel independen yang menjadi instrumen penting bagi peningkatan kompetensi manajer, pada masa kini peran kontrol yang dilakukan oleh pengawas internal maupun eksternal belum menunjukkan kualitas yang baik atau masih rendah. Jika menginginkan peningkatan kompetensi tenaga penjualan pada koperasi Kodam-IV/Diponegoro, maka sistem kontrol pada koperasi Kodam-IV/Diponegoro juga harus diperbaiki.

Ketiga, Kinerja Penjualan yang masih rendah disebabkan pula oleh kompetensi tenaga penjualan Koperasi Kodam-IV/Diponegoro yang rendah. Oleh karena itu, agar kinerja penjualan dapat ditingkatkan maka kompetensi tenaga penjualan Koperasi Kodam-IV/Diponegoro harus diperbaiki.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel orientasi pembelajaran, kompetensi tenaga penjualan, dan sistem kontrol yang merupakan variabel yang penting dalam

meningkatkan kinerja penjualan maka dapat dihasilkan beberapa implikasi penelitian yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja penjualan, yaitu

1. Orientasi pembelajaran merupakan faktor penting bagi kesuksesan aliansi variabel kompetensi tenaga penjualan, dan untuk meningkatkan variabel kompetensi tenaga penjualan, maka dilakukan dengan meningkatkan variabel orientasi pembelajaran. Dari tujuh indikator pada variabel orientasi pembelajaran, ditemukan adanya pembelajaran yang dilakukan oleh manajer koperasi yaitu belajar dari pengalaman yang masih perlu ditingkatkan, sehingga titik berat kebijakan adalah bagaimana meningkatkan pembelajaran pada diri manajer koperasi semaksimal mungkin. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan adalah manajemen perusahaan harus mempunyai kemauan maksimal untuk meningkatkan pembelajaran terhadap manajer koperasi, baik dilakukan melalui pendidikan/pelatihan formal maupun non formal.
2. Sistem kontrol merupakan faktor terpenting kedua dalam menciptakan kesuksesan aliansi, variabel sistem kontrol dibentuk oleh empat indikator, diantara empat indikator yang perlu dititikberatkan pada kebijakan perusahaan adalah evaluasi penjualan, yaitu evaluasi yang dilakukan oleh team internal maupun eksternal koperasi yang masih dirasakan kurang optimal. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat disampaikan adalah agar manajemen perusahaan melaksanakan semua ketentuan-ketentuan pelaksanaan yang telah disepakati khususnya dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer.

3. Kompetensi tenaga penjualan adalah faktor terpenting ketiga dalam menciptakan kesuksesan aliansi. Variabel kompetensi tenaga penjualan dibentuk oleh enam indikator, diantara enam indikator yang perlu dititik beratkan pada kebijakan perusahaan adalah percaya diri, yaitu tingkat / derajat kepercayaan diri sendiri yang dimiliki manajer dalam menjalankan aktifitasnya sebagai manajer penjualan koperasi. Implikasi kebijakan manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan pelatihan perilaku agar dapat meningkatkan kualitas komunikasi dan penguasaan manajerial perusahaan.
2. Mengelompokkan nilai indeks dalam lima kategori, sehingga interpretasi nilai indeks dapat lebih menyebar dan tidak menggerombol dalam satu kategori.

DAFTAR REFERENSI

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini meliputi :

1. Responden penelitian ini adalah manajer koperasi Kodam-IV/Dip yang berada di wilayah Jawa Tengah dan DIY, sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus pada koperasi lain yang memiliki karakteristik lainnya yang sama dengan koperasi.
2. Pengelompokan nilai indeks hanya dibagi dalam tiga kategori sehingga interpretasi nilai indeks menggerombol di kategori tertentu (sedang).

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Untuk mengatasi keterbatasan dalam penelitian ini maka pada penelitian mendatang perlu dilakukan :

1. Memperluas objek penelitian tidak hanya terbatas pada koperasi Kodam- IV/Dip saja tetapi mencakup koperasi-koperasi lainnya, yang ada di wilayah Jateng dan DIY.

Achmadi, (2003), "Orientasi Pengawasan terhadap Tenaga Penjualan untuk Mencapai Efektifitas Perusahaan, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol II, No. 1, Mei, p. "19-32.

Adikusumo, Susanti,(2003),"Analisis Pengaruh Kualitas Hubungan Bisnis Antara Tenaga Penjualan dan Retailer Terhadap Efektifitas Penjualan, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol II, No. 13, Desember, p. 247-264.

Algifari, (2000), Analisis Regresi, teori, kasus dan solusi, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta

Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), "Perspectives on Behavior Based Versus Outcome Based Salesforce Control System", **Journal of Marketing**, October, Vol, 51, p.76-88

-----, (1994),"An Empirical Test of the Consequences of Behavior Based and Outcome Based Salesforce Control System", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 58, April, p. 53-67

-----, (1995)," Behavior - and Outcome - Based Sales Control System: Evidence and Consequences of Pure Form and hybrid Governance", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XV, No. 4, p. 1-15.

- Asmara, Dhany Ade, (2006), "Studi Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol V, No. 3, Desember, p. 287-304.
- Astuti Wulandari, (2007), "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol VI, No. 1, Mei, p. 25-42.
- Baldauf, Arthur, Cravens, David W, and Nigel F. Prierce (2001), "Examining Business Strategy, Sales management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness" **Journal of Personal Selling and Sales management**, Vol. XXI, No. 2 , p.109-122.
- Challagalla, Goutam N dan Tasaddug A Shervani, (1996), "Dimensions and types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Januari, 89-105.
- Chandrashekar, Murali, Kevin McNEILLY, Frederick A, Russ, and Detelina Marinova (2000), "Form Uncertain Intentions to Actual behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXVII, p.463-479.
- Chandra G, Fandy Tjiptono, Yanto Chandra, (2004), Pemasaran Global: Internasionalisasi dan Internetisasi, Andi, Jogjakarta
- Cravens, David W, Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, (1993), "Behavior Based and Outcome Based Salesforce Control System", **Journal of Marketing**, Vol. 57, October, p. 47-59.
- Ferdinand dan Agustina, (2004), "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjual," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol III, No. 1, Mei, p. 1-22.
- Ferdinand, (2002), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Semarang: BP UNDIP.
- (2005), Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Semarang: BP UNDIP.
- , (2006), Metode Penelitian Manajemen, Edisi 2, Semarang: BP UNDIP.
- Fibriani, Vanilla Rosa, 2005, "Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Empiris Tenaga Penjual Daeler Mobil Jepang di Kota Semarang)" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol IV, No. 1. Mei Hal. 31-46
- Imam Ghozali, (2005) "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 3, Badan Penerbit Undip, Semarang
- (2007), Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan program Amos Ver. 16.0, Edisi III, BP UNDIP, Semarang

- Kohli, Ajay K, Tasaddug A. Shervani dan Goutam N. Challagala (1985), "Some Enexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Aself Esteem, Job Satisfraction, and Motivation", **Journal of Marketing Research**, November, p.424-433.
- Kohli, Ajay K, Tasaddug A. Shervani dan Goutam N. Challagala (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople The Role of Supervisor" **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, May, 263-274.
- Kohli. Ajay, K and Bernard J, Jaworski, (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", **Journal of Marketing**, vol 58 (October, 1994), p. 82-94.
- Kristina, Citra, (2006), "Studi Mengenai Pola Bekerja Cerdas Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol V, No. 1, Mei, p. 63-86.
- Kumala, Dewi, 2007, "Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan dan Pengaruhnya terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan," **Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas diponegoro** (tidak dipublikasikan)
- Lestari, Moga Indah Catur, 2005, "Analisis Pengaruh Dukungan Sosial, Kejelasan Peran dan Orientasi Belajar terhadap Kinerja Tenaga Penjualan (Kasus pada Perusahaan Asuransi di Kota Semarang)" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol IV, No. 1. Mei Hal. 31-46
- 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
- Ngatno, 2005, "Analisis Proses Supervisi Tenaga Penjualan (Studi Kasus Pada Salesmen Asuransi Bumi Putera Semarang)" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol IV, No. 2, September, Hal. 153-172.
- Noor, N. Ameen, T,R,M,S,M,A and Wahab A (2001), "Determinant of Salesperson Performance", **Journal Strategi Bisnis**, Vol 6, p. 76-86.
- Rentz, Joseph O, C David Shepherd, Armed Taschian, Pratibha A Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "A Measuren of Selling Skiiil Scale Development and Validation", **Journal of Personal Selling and Salles Management**, Vol. XXII, No. 1 (Winter) p. 13-21.
- Rolstadas, A. (ed), (1995), "A Business Process Benchmarking Approad", **Journal of Performance management**, First Edition, p. 35
- Schein, Edgar H, (1996), "Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning", **Sloan Management Reviuw**, p. 9-14.
- Setiawan, Andi, (2003), "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi aktivitas Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol II, No. 1, Mei, p. 33-52

- Spiro, L, Rosann and Barton A, Weitz, 1990. Adaptive Selling Conceptualization, Measurement and Nomological Validity." **Journal of Marketing Research**, Vol XXVII
- Sugiyono, (2002), "Metode Penelitian Bisnis, CV Alfabeta, Bandung,
- , (2009), "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D, CV Alfabeta Bandung,
- Sujan, Harish dan Nirmala Kumar, (1994), " Learning Orientation, Working Smart, and Efective Selling, "**Journal of Marketing**, Vol. 58, July, 34-52.
- Sunarso, Yosy,(2007), "Pengaruh Orientasi Pembelajaran, Kerja Cerdas dan Kerja Keras dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol VI, No. 3, September, p. 249-260.
- Wardanai, Dyah. SK, (2002), "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No. "3, Desember, p.292-306.
- Weilbecker, Dan C,1990."The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales". **Journal of Personal Selling & Sales Management**.