



STUDI MENGENAI PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi Empiris Tenaga Penjual Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang)

Vanilla Rosa Fibriani

Abstraksi

Tenaga penjualan merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas, kemampuan jual, dan kerja keras tenaga penjual serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Penelitian ini dilakukan secara empiris pada tenaga penjual dealer mobil Jepang di Kota Semarang. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual dan berpengaruh secara langsung terhadap kerja cerdas, kemampuan jual dan kerja keras tenaga penjual. Dan variabel kerja cerdas, kemampuan jual dan kerja keras secara positif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Kata kunci: *Orientasi pembelajaran, kerja cerdas, kemampuan jual, kerja keras dan kinerja tenaga penjual*

Tenaga penjual merupakan salah satu sumberdaya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga penjualan merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian.

Masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Menurut Colleti et al (1997, p.8), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu

saat penjualan akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar.

Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Banyak penelitian-penelitian sebelumnya mengenai peran tenaga penjual dalam peningkatan kinerja penjualan. Penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994, p.39) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja

tenaga penjual dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual (Barker, 1999, p.96).

Sujan, Weitz dan Nirmalya Kumar (1994, p.39) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, yang ditujukan untuk meningkatkan tenaga penjual yang kerja cerdas (*working smart*) dan kerja keras (*working hard*). Disamping itu, dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki kemampuan jual (*selling ability*) yang baik.

Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh terhadap pembentukan tenaga penjual yang lebih cerdas, memiliki kemampuan jual yang tinggi dan mau kerja keras. Sehingga dengan adanya orientasi pembelajaran akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual (Sujan, 1994, p. 45). Orientasi pembelajaran dipandang sebagai investasi jangka panjang daripada pengeluaran jangka panjang perusahaan. Banyak dari manajer lebih memfokuskan pada kinerja jangka pendek dan mengharapkan tenaga penjual untuk bekerja lebih keras yang dapat memberikan motivasi atau meningkatkan keahlian tenaga penjual yang bermanfaat untuk kinerja tenaga penjual dalam jangka panjang.

Dalam penelitian Challagalla et al (1998, p. 263-274) menyatakan bahwa faktor-faktor untuk meningkatkan orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja tenaga penjual yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, dan orientasi kemampuan.

Sementara itu orientasi pembelajaran yang dimiliki tenaga penjual akan mendorong peningkatan kinerja tenaga penjual. Selain orientasi pembelajaran, orientasi kinerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, hanya saja

orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual dibanding orientasi kinerja (Challagalla, 1998, p.270).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan melalui penelitian Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan jual tenaga penjual, hanya saja belum ada penelitian yang secara khusus meneliti orientasi pembelajaran dengan peningkatan kemampuan jual (*selling ability*) tenaga penjual. Selain itu penelitian sebelumnya belum ada penelitian yang meneliti faktor-faktor *working smart*, *selling ability*, dan *working hard* yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Selain itu, pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan pandangan mengenai hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual, dimana menurut Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Sedangkan menurut Challagalla (1998, p.270) orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Oleh sebab itu, hal tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut agar memperoleh justifikasi yang jelas.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, menunjukkan bahwa tenaga penjual merupakan salah satu pihak yang memiliki peran atas keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan tenaga penjual mobil Jepang di kota Semarang sebagai sampel penelitian, karena dalam industri otomotif seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan teknik yang tinggi untuk meyakinkan pembeli.

Seorang tenaga penjual dalam industri otomotif dituntut dapat kerja

cerdas dalam membuat strategi penjualan yang tepat, dan selalu kerja keras dan tidak mudah menyerah dalam meyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran yang dimiliki tenaga penjual merupakan salah satu faktor penting yang memiliki peranan dalam peningkatan kinerja tenaga penjual.

Pada penelitian ini akan menguji lebih lanjut penelitian sebelumnya mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini akan di fokuskan pada tenaga penjual mobil di dealer mobil Jepang di kota Semarang.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Orientasi Pembelajaran (*Learning Orientation*)

Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan instrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja, atau keinginan mencari peluang. Orientasi pembelajaran dirujuk sebagai orientasi penguasaan, dimana salespeople menikmati penemuan cara menjual yang efektif, sehingga tenaga penjual lebih tertarik terhadap tantangan dalam menjual dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan yang mungkin dilakukan, mereka menilai perasaan pertumbuhan personal dan keberhasilan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Dalam manajemen penjualan, orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujan et al, 1994, p.39; Ellis dan Raymond, 1993, p.22). Adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh pengalaman dan mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap situasi dan

kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja.

Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin 1993 dalam Sujan, 1994, p.39). Selain itu, orientasi pembelajaran juga membantu dalam memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan keahlian, mencari tantangan dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain. Maka dari itu, adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya dalam strategi penjualan (Ames and Archer, 1988 dalam Sujan dan Kumar, 1994, p.40).

Tenaga penjual yang kerja cerdas (*working smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih cepat dalam mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang, karena mereka memiliki pengetahuan penjual yang baik di setiap situasi penjualan. Tenaga penjual yang *working smart*, dapat membuat perencanaan dan menentukan perilaku serta aktivitas penjual yang baik maupun tidak baik untuk dilakukan (Sujan, 1994, p.40).

Penelitian sebelumnya oleh Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988, p. 9) juga menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual kerja cerdas (*working smart*) ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Kerja Cerdas (*Working Smart*)

Menurut Sujan (1994, p.40), tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang, karena tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan. Dengan kerja lebih cerdas, diindikasikan tenaga penjual mulai melakukan perencanaan dalam menentukan perilaku dan aktivitas penjualan yang pantas maupun tidak untuk dilakukan, dan mereka akan lebih dapat menyesuaikan perubahan perilaku penjualan dan aktivitas dengan pertimbangan situasional (Sujan dan Kumar, 1994, p.41).

Secara akademik, kerja cerdas (*working smart*) dikonsepsikan sebagai perilaku yang adaptif (Spiro and Weitz, 1990). Dijelaskan lebih lanjut dalam penelitiannya, bahwa kerja cerdas diartikan sebagai perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan serta penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan.

Dalam penelitian Sujan et al (1994, p.40) berpendapat bahwa pandangan tradisional mengenai tingkat inteligensi dalam kemampuan untuk melakukan pemikiran analitis dinilai melalui tes IQ adalah terlalu sempit. Alternatif yang dapat ditawarkan untuk mengetahui kemampuan seseorang yaitu dengan melihat inteligensi secara kontekstual mengenai bagaimana perilaku seseorang membentuk dan dibentuk oleh lingkungannya (Sternberg 1985 dalam Sujan, 1994, p. 40).

Inteligensi kontekstual membutuhkan perencanaan dan persiapan secara mental, yakin dengan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengubah perilaku, dan

secara situasional dapat melakukan penyesuaian yang memadai dalam perilaku.

Penelitian terdahulu oleh Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988, p. 9) menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual cerdas dalam bekerja (*working smart*) ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.44) pada penelitian berikutnya, dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kerja cerdas (*working smart*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, karena tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang, selain itu tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan.

Kemampuan Jual (*Selling Ability*)

Noor et al (2001, p.69) menekankan bahwa pengetahuan berhubungan dengan pendekatan tenaga penjual dengan konsumennya yang bertujuan memperoleh informasi mengenai pelanggannya demi memudahkan pencapaian tujuannya.

Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku di setiap situasi, permintaan-permintaan yang timbul didalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi

penjualan dengan efektif dan ketrampilan atau kemampuan jual lainnya

Rentz (2002, p.13) mengelompokkan kemampuan jual menjadi kemampuan mikro dan kemampuan makro. Kemampuan mikro lebih cenderung pada kemampuan individual tenaga penjual, seperti kemampuan mendengarkan, dan kemampuan beradaptasi. Sedangkan kemampuan makro lebih fokus pada pengidentifikasi pengetahuan. Kemampuan mikro dan kemampuan makro dapat memberikan manfaat pada peningkatan kemampuan jual secara keseluruhan, dimana ditujukan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, dimana kemampuan jual memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002, p.15).

Kemampuan jual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan jual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002, p.13). kemampuan jual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan jual harus memahami dan menguasai pengetahuan dengan mahir (Rentz, 2002, p.13).

Weilbaker (1990, p.45) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan jual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjual.

Pada penelitian sebelumnya, Weilbaker (1990, p.50) mengukur

kemampuan jual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indikator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar. Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan jual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dan kondisi tertentu tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik seperti memberikan presentasi yang baik mengenai produk yang ditawarkan kepada konsumen, dimana untuk melakukan setiap kegiatannya rasa percaya diri yang tinggi memiliki andil yang cukup tinggi dalam kesuksesannya.

Penelitian Rentz (2002, p.13), menyatakan bahwa kemampuan jual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu : kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan melakukan komunikasi, kemampuan bernegosiasi, dan kemampuan konsultatif.

Kerja Keras (*Working Hard*)

Pada penelitian terdahulu Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988, p.9) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual yang efektif pada suatu perusahaan tidak akan tercapai apabila tenaga penjual tidak bekerja dengan keras, karena kinerja tenaga penjualan memiliki hubungan yang kuat dengan seberapa keras mereka bekerja.

Sujan et al (1994, p.40), menyatakan bahwa kerja keras merupakan manifestasi kunci dari keseluruhan usaha tenaga penjual dan ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan.

Penelitian selanjutnya, Sujana et al (1994, p.40) menyatakan bahwa *working*

hard merupakan suatu cara yang dapat dipilih untuk menggali usaha. Kerja keras merupakan keseluruhan pendapatan yang diperoleh tenaga penjual atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Tenaga penjual yang kerja keras yaitu tenaga penjual yang selalu berupaya atau tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan, dan selalu berusaha memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk mencapai tujuan penjualannya.

Kinerja Tenaga Penjual

Dalam penelitian Tansu Barker (1999, p.96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat keterampilan tinggi, terlatih dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

Tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja tinggi akan dapat menginterpretasikan atau menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan dengan menggunakan taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

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

sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Kemampuan tenaga penjual dalam menjalankan setiap aktivitasnya dan dalam memahami dan mengetahui sesuatu yang akan dikerjakannya akan dipengaruhi oleh karakteristik dari setiap individu tenaga penjual. Keterlibatan tenaga penjual dalam interaksi dan kemampuan berkomunikasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dan melakukan presentasi penjualan yang baik akan cukup mempengaruhi keputusan pelanggan untuk melakukan pembelian (Boorum et al, 1998, p.23).

Dalam penelitian Barker (1999, p.98), kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi.

Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Sujan et al (1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk dengan *profit margin* tinggi, meningkatkan penjualan produk baru perusahaan secara cepat, dan kemampuan mencapai target penjualan.

Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kerja Cerdas, Kemampuan Jual, Kerja Keras dan Kinerja Tenaga Penjual

Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujan et al, 1994, p.39; Ellis dan Raymond, 1993, p.22). Adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh

pengalaman dan mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja.

Sujan et al (1994, p.41) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai hubungan dengan kerja cerdas (*working smart*). Hal ini dimaksudkan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas. Orientasi pembelajaran dianggap semakin penting karena dengan orientasi pembelajaran, tenaga penjual relatif akan mencari situasi yang menantang yang dapat membantu mereka dalam memahami lingkungan usaha dan meningkatkan pengetahuan mereka akan strategi penjualan yang sesuai.

Tenaga penjual yang kerja cerdas (*working smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih cepat dalam mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang, karena mereka memiliki pengetahuan penjual yang baik di setiap situasi penjualan. Tenaga penjual yang *working smart*, dapat membuat perencanaan dan menentukan perilaku serta aktivitas penjual yang baik maupun tidak baik untuk dilakukan (Sujan, 1994, p.40).

Penelitian sebelumnya oleh Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988, p. 9) juga menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual kerja cerdas (*working smart*) ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Orientasi pembelajaran juga akan meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk merubah strategi penjualan, disamping itu juga memotivasi tenaga penjual untuk melakukan perencanaan dan

mengembangkan pengetahuan dasar serta keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dan mencoba melakukan pendekatan-pendekatan penjualan yang baru.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H1: Terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran yang dimiliki tenaga penjual dengan kerja cerdas tenaga penjual (working smart)

Penelitian Sujan et al (1994, p.39-52) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat mendorong tenaga penjual dalam meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas. Kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya, karena kemampuan jual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual (Weilbaker, 1990, p.45).

Kemampuan jual menurut Rentz et al (2002, p.13) dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi tiga komponen yaitu : kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kemampuan tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Menurut Challagalla (1998, p.263), dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam menjual secara terus menerus. Kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjual

adalah suatu perubahan perilaku tenaga penjual dalam berinteraksi dengan konsumen dan kemampuan dalam menyesuaikan diri dalam situasi penjualan tertentu untuk memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pendekatan dengan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H2: Terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kemampuan jual (selling ability) tenaga penjual

Penelitian Sujan et al (1994, p.41) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memiliki keinginan untuk kerja keras (*working hard*). Didukung oleh penelitian Challagalla et al (1998, P.267), bahwa orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual kerja keras karena mereka akan menyenangi pekerjaannya.

Working hard diartikan sebagai manifestasi kunci dari keseluruhan usaha tenaga penjual dan ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan. Orientasi pembelajaran akan mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih keras karena tenaga penjual akan menikmati proses penjualan dan apabila mengalami kegagalan tenaga penjual tidak akan menemui kesulitan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H3: Terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kerja keras (working hard) tenaga penjual

Penelitian terdahulu oleh Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988, p. 9) menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual cerdas dalam bekerja (*working smart*) ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.44) pada penelitian berikutnya, dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kerja cerdas (*working smart*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, karena tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang, selain itu tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan.

Adapun dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel *working smart* akan digunakan beberapa indikator yang digunakan Sujan et al (1994, p.46) dalam penelitian sebelumnya, diantaranya yaitu melakukan perencanaan penjualan yang tepat seperti memilih strategi penjualan yang efektif, melakukan perencanaan kunjungan pelanggan, dan memprioritas pekerjaan yang utama dengan hati-hati.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh positif antara kerja cerdas (working smart) tenaga penjual, dengan kinerja tenaga penjual

Kemampuan jual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang

penting. Kemampuan jual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002, p.13). kemampuan jual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan jual harus memahami dan menguasai pengetahuan dengan mahir (Rentz, 2002, p.13).

Weilbaker (1990, p.45) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan jual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjual.

Pada penelitian sebelumnya, Weilbaker (1990, p.50) mengukur kemampuan jual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indikator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar.

Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan jual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dan kondisi tertentu tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik seperti memberikan presentasi yang baik mengenai produk yang ditawarkan kepada konsumen, dimana untuk melakukan setiap kegiatannya rasa percaya diri yang tinggi memiliki andil yang cukup tinggi dalam kesuksesannya.

Penelitian Rentz (2002, p.13), menyatakan bahwa kemampuan jual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Rentz

menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu : kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan melakukan komunikasi, kemampuan bernegosiasi, dan kemampuan konsultatif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, pada penelitian ini untuk mengukur kemampuan jual yang dimiliki tenaga penjual akan menggunakan beberapa indikator yang digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu : kemampuan tenaga penjual dalam berkomunikasi, rasa percaya diri tinggi dalam meyakinkan pelanggan, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan dalam melakukan negosiasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan suatu hipotesis sbb:

H5 : Terdapat pengaruh positif antara kemampuan jual (selling ability) tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual.

Pada penelitian terdahulu Weitz H. Sujan dan M. Sujan (1988, p.9) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual yang efektif pada suatu perusahaan tidak akan tercapai apabila tenaga penjual tidak bekerja dengan keras, karena kinerja tenaga penjualan memiliki hubungan yang kuat dengan seberapa keras mereka bekerja.

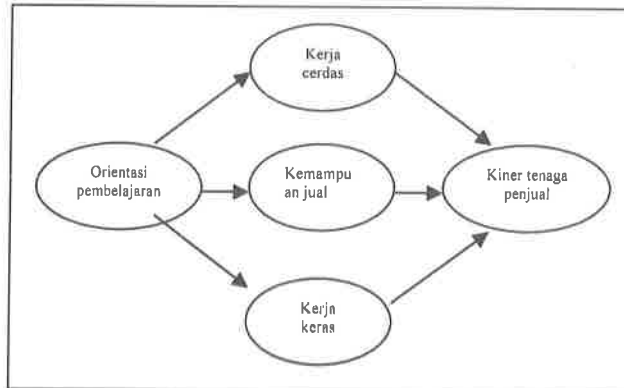
Adapun dalam penelitian ini, variabel *working hard* akan diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi yang terdapat pada penelitian Sujan et al (1994, p.46) yaitu bekerja lebih lama dari waktu yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan penjualan, tidak mudah menyerah apabila menghadapi pelanggan yang sulit, dan tidak kenal lelah dalam menjual sampai target terpenuhi.

Dari uraian diatas dapat muncul sebuah hipotesis sbb :

H6: Terdapat pengaruh positif antara kerja keras (*working hard*) tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual.

Kerangka Pemikiran Teoretis

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoretis



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan yaitu semua tenaga penjual mobil dari 16 dealer mobil menurut bentuk usaha dan kegiatan usaha di kota Semarang yang berjumlah 162 orang (Disperindag Pemerintah Propinsi Jawa Tengah).

Besar responden yang digunakan adalah sebanyak 115 tenaga penjual.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak berdasarkan karakteristi-karakteristik tertentu. Adapun responden yang dijadikan sampel adalah tenaga penjual yang telah memiliki kriteria sbb :

- Tenaga penjual mobil dengan pengalaman bekerja minimal 1 tahun

- Tenaga penjual yang bekerja di dealer mobil yang memasarkan produk mobil buatan Jepang di kota Semarang.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, akan dilakukan uji hipotesis atas pengaruh konstruk orientasi pembelajaran terhadap bekerja cerdas, kemampuan menjual dan bekerja keras serta dampaknya terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian akan dilakukan dengan melakukan uji statistik menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui program AMOS untuk menguji signifikansi pengaruhnya.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian melalui konfirmatori model penuh menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian data dengan matriks kovarian yang di estimasi. Walaupun AGFI dan GFI kurang dari syarat yang ditentukan tetapi hasil masih dapat diterima secara marginal.

Hipotesis 1

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah "terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran dengan kerja cerdas tenaga penjual."

Pengujian yang telah dilakukan terhadap hipotesis pertama dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio (C.R)* pada hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel kerja cerdas adalah sebesar 6.696 dengan probabilitas 0,00. Kedua nilai ini telah memenuhi syarat yaitu nilai *critical ratio* berada diatas 1,96 dan nilai probabilitas yang memenuhi syarat yaitu dibawah 0,05. Hal ini menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama dapat diterima.

Tabel 1
GOODNESS OF FIT INDEX

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	134,36	130,945	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,75	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,881	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,833	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,969	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,201	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2004

Hipotesis 2

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah "*terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran dengan kemampuan jual tenaga penjual*".

Hasil pengolahan data menunjukkan hasil yang signifikan, dimana nilai *critical ratio* (C.R) untuk hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel kemampuan jual adalah sebesar 5.232 dan probabilitas sebesar 0,00. Nilai *critical ratio* dikatakan telah memenuhi syarat karena berada diatas batas nilai 1,96.

Demikian pula nilai probabilitas telah memenuhi syarat karena berada dibawah nilai batas 0,05. Hal ini berarti menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, dimana orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan jual tenaga penjual.

Hipotesis 3

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah "*terdapat pengaruh positif antara orientasi pembelajaran dengan terhadap kerja keras tenaga penjual*".

Hasil pengolahan menunjukkan pengaruh yang signifikan dari orientasi pembelajaran terhadap kerja keras tenaga

penjual. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai *critical ratio* (C.R) untuk hubungan variabel orientasi pembelajaran dengan kerja keras yaitu sebesar 6.1 berada di atas syarat 1,96. Sedangkan nilai probabilitas 0,00 juga memenuhi syarat yaitu jauh dibawah nilai yang disyaratkan yaitu 0,05.

Hal ini membuktikan bahwa konsep yang diajukan oleh Sujana et al (1994, p.41) dimana menyatakan bahwa orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memiliki keinginan untuk bekerja keras.

Dengan adanya orientasi pembelajaran seorang tenaga penjual akan semakin menyenangkan pekerjaannya sehingga tenaga penjual akan semakin bekerja keras.

Hipotesis 4

Hipotesis ke empat yang diajukan adalah "*terdapat pengaruh positif antara kerja cerdas tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual*".

Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis, dimana nilai *critical ratio* (C.R) yang diperoleh menunjukkan nilai

3.764 jauh diatas nilai batas yang dipersyaratkan yaitu 1,96. Sedangkan nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,00 juga dikatakan telah memenuhi syarat karena berada di bawah nilai batas yang di syaratka yaitu 0,05.

Hal ini membuktikan bahwa konsep yang diajukan oleh Sujan et al (1988, p.9) dimana menyatakan bahwa kerja cerdas merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 5

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*terdapat pengaruh positif antara kemampuan jual tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual*".

Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kemampuan jual dengan kinerja tenaga penjual. Dimana dari hasil pengujian hipotesis nilai *critical ratio* (C.R) untuk hubungan variabel kemampuan jual dengan variabel kinerja tenaga penjual sebesar 3.528 telah memenuhi syarat yang ditetapkan yaitu 1,96.

Nilai probabilitas yang diperoleh sebesar 0,00 berada dibawah nilai 0,05 yang di syaratkan. Hal ini membuktikan konsep yang diajukan oleh Rentz (2002, p.15) dimana menyatakan bahwa peningkatan kemampuan jual secara menyeluruh akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 6

Hipotesis terakhir yang diajukan adalah "*terdapat pengaruh positif antara kerja keras tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual*".

Hasil pengolahan data menunjukan hasil dimana *critical ratio* (C.R) untuk hubungan kerja keras dengan kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2.296 dengan nilai probabilitas sebesar 0,022. Nilai *critical ratio* telah memenuhi syarat

lebih besar dari batas nilai 1,96. Nilai probabilitas juga menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat probabilitas dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kerja keras terhadap kinerja tenaga penjual.

IMPLIKASI TEORETIS

Penelitian ini juga memberikan jawaban bagi penelitian Challagalla, Goutam dan Shervani (1998, p.89-105) yang dalam penelitiannya menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh faktor orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual dengan lebih detail. Dari hasil penelitian kali ini didapatkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh langsung terhadap kerja cerdas (*working smart*), kemampuan jual dan kerja keras (*working hard*) yang dimiliki tenaga penjual. Hal ini ditunjukkan dengan besarnya pengaruh langsung orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas (*working smart*), kemampuan jual dan kerja keras (*working hard*) tenaga penjual terutama orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas yang tenaga penjual.

Secara umum, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang positif terhadap kerja cerdas (*working smart*), kemampuan jual dan kerja keras (*working hard*) tenaga penjual, begitu juga kerja cerdas (*working smart*), kemampuan jual dan kerja keras (*working hard*) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Diketahui pula bahwa orientasi pembelajaran memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kerja cerdas (*working smart*) dan kinerja tenaga penjual. Dalam hal ini, indikator pembentuk variabel laten orientasi pembelajaran yang memberikan kontribusi paling besar adalah kemauan tenaga penjual untuk belajar dari

kesalahan yang pernah dilakukan sebagai suatu proses belajar. Indikator kerja cerdas (*working smart*) yang memberikan kontribusi terbesar adalah kemampuan tenaga penjual untuk mengatur jadwal kunjungan yang tepat untuk memperoleh pelanggan, untuk indikator kemampuan jual yang memberikan kontribusi terbesar adalah keyakinan/rasa percaya diri yang tinggi atas kemampuannya untuk meyakinkan pelanggan, untuk indikator kerja keras (*working hard*) yang memberikan kontribusi terbesar adalah sifat tidak mudah menyerah ketika menghadapi kegagalan atau menemui kesulitan dalam meyakinkan pelanggan. Sedangkan indikator dari kinerja tenaga penjual yang memberikan kontribusi paling besar yaitu kemampuan tenaga penjual dalam meningkatkan keuntungan perusahaan.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) menggunakan tenaga penjual pada industri kesehatan, yang menemukan bahwa aspek orientasi pembelajaran berpengaruh signifikan dengan peningkatan kinerja tenaga penjual.

Begitu juga hasil penelitian ini memberikan justifikasi dari penelitian yang dilakukan Challagalla et al (1998, p.270), yang menemukan bahwa orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual, dimana tenaga penjual lebih memerlukan orientasi kinerja daripada orientasi pembelajaran. Tenaga penjual yang memiliki kemauan untuk belajar dari kesalahan akan memiliki keinginan untuk tidak mengulangi kembali kesalahan yang pernah dilakukannya dan mencari cara yang lebih baik dari sebelumnya untuk meningkatkan kinerjanya.

Selain penelitian-penelitian tersebut, penelitian kali ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Weibaker (1990, p.45) yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki kemampuan jual dalam melakukan pekerjaannya dapat meningkatkan kinerjanya, karena kemampuan jual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Disamping itu, penelitian ini juga mendukung pernyataan Challagalla et al (1998, p.263) mengenai pengaruh adanya orientasi pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan jual tenaga penjual. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh langsung terhadap variabel kemampuan jual, dan variabel kemampuan jual juga memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja tenaga penjual. Indikator kemampuan jual yang memberikan pengaruh paling besar yaitu rasa percaya diri tenaga penjual dalam meyakinkan pelanggan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun serta didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan, dimana akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Lebih lanjut dalam memperoleh pelanggan, kerja cerdas tenaga penjual memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual, dimana dalam penelitian ini kemampuan membuat jadwal kunjungan yang tepat memiliki kontribusi terbesar. Dengan mampu mengatur jadwal kunjungan, tenaga penjual akan lebih mudah dalam memperoleh pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan dapat membuat semacam panduan atau petunjuk praktis bagaimana cara atau strategi

- dalam menghadapi pelanggan. Selain itu, perusahaan hendaknya juga melakukan evaluasi secara rutin untuk memantau perkembangan tenaga penjualnya guna membahas kesulitan-kesulitan yang dihadapi dilapangan dan memberikan cara penyelesaian atau pemecahan masalah yang dihadapi tenaga penjual serta memberikan koreksi apabila terdapat kekurangan atau hal-hal yang perlu diperbarui
2. Harus disadari bahwa industri otomotif merupakan industri yang selalu berkembang mengikuti kemajuan teknologi. Oleh karena itu perusahaan harus selalu memberikan pengetahuan secara terus-menerus mengenai produk-produk yang akan ditawarkan perusahaan agar tenaga penjual semakin dapat menguasai produk dan memiliki kemampuan jual yang baik, sehingga dapat melakukan presentasi penjualan dan meyakinkan pelanggan dengan baik. Dalam penelitian ini, salah satu indikator pembentuk variabel laten kemampuan jual yang digunakan adalah yakin/percaya diri atas kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menggunakan pendekatan-pendekatan penjualan yang baik sehingga dalam meyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, hendaknya dapat memberikan peluang yang seluas-luasnya bagi tenaga penjual untuk selalu mendapatkan pengetahuan agar mereka memiliki kemampuan jual yang baik dengan menyediakan sarana dan prasarana pendukung seperti penyediaan buku-buku pengetahuan mengenai penjualan ataupun yang berisi informasi-informasi lainnya yang menyangkut dengan pekerjaan. Selain itu hendaknya perusahaan menyediakan media internet agar tenaga penjual dapat mengakses informasi secara mudah.
 3. Meskipun variabel kerja keras pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual lebih kecil dibandingkan dengan variabel orientasi pembelajaran, kerja cerdas dan kemampuan jual, tetapi hendaknya pihak perusahaan perlu berusaha untuk meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk bekerja keras. Hal ini dikarenakan dalam suatu industri pasti akan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan mampu meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk bekerja keras dengan memberikan kontribusi-kontribusi yang dapat memacu semangat tenaga penjual untuk bekerja keras, seperti memberikan bonus, kompensasi, komisi, promosi jabatan, ataupun penghargaan dalam bentuk lainnya.
 4. Perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi secara jelas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini diajukan 4 variabel yaitu orientasi pembelajaran, kerja cerdas, kemampuan jual, dan kerja keras. Diketahui bahwa orientasi pembelajaran merupakan faktor yang memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Variabel orientasi pembelajaran ini terbentuk dari dimensi kemauan dalam mempelajari hal-hal yang baru, belajar dari kesalahan yang dilakukan sebagai proses belajar, dan belajar dari pengalaman yang diperoleh selama bekerja. Berdasarkan analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa kemauan tenaga penjual belajar dari kesalahan yang dilakukan memberikan kontribusi yang terbesar terhadap variabel orientasi pembelajaran. Melalui hasil ini, perusahaan dapat lebih meningkatkan kemauan tenaga

penjualnya untuk selalu belajar dari kesalahannya dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi atau pengembangan keahlian dengan mengikuti berbagai program pelatihan, seminar, ataupun kursus tentang strategi penjualan.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Adapun hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan lebih lanjut adalah :

1. Dilakukan penelitian yang sama pada industri lain yaitu dealer mobil yang lain sehingga tingkat orientasi pembelajaran tenaga penjual terhadap peningkatan kinerja dapat diperbandingkan.
2. Penelitian yang dilakukan selanjutnya sebaiknya dalam pengambilan sampelnya mempertimbangkan faktor demografi responden lebih rinci, seperti usia, gender dan tingkat pendidikan sehingga dapat dibuat suatu penggolongan yang lebih jelas.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1995, " Behaviour- and Outcome-Based Sales control System : Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, Fall, p. 1-15.
- Anonim, Sabtu, 3 Juli 2004, "OTOMOTIF : Penjualan Mobil Semester I 2004 Naik 32 %", <http://www.mediaindo.co.id>, 28 Agustus 2004.
- Anonim, Sabtu, 17 Juli 2004, "OTOMOTIF :Penjualan Otomotif Dunia Berfluktuasi", No. 2004070223342070, <http://www.mediaindo.co.id>, 28 Agustus 2004.
- Anonim, 29 Juli 2004, "Hingga Juni, Penjualan Mobil Baru Capai 220 Ribu Unit", <http://www.jaga-jaga.com>. 22 Agustus 2004.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens, dan Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XXI, Number 2 (Spring), p. 109-222.
- Barker, Tansu A, 1999 "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95-104.
- Boorum, Michael L, Jerry R. Goolsby, dan Rosemary P. Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, p.16-30.
- Challagalla, Goutam N, dan Tasadduq A. Shervani, 1996, " Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction ", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105.
- _____, 1998, " Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors",

-
- Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, May, p. 263-274.
- Darmon, Rene Y, 1998, " The Effect of Some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics", *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XVIII, Number 1, p. 17-30.
- Ellis, Brien, dan Mary Anne Raymond, 1993, " Salesforce Quality A Framework For Improvement", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 3, p. 17-27.
- Ferdinand, Augusty, 2002, "*Structural Equation Modeling Dalam penelitian Manajerial*", BP UNDIP, Semarang.
- Goolsby, Jerry R, Rosemary R. Lagace, dan Michael L. Boorum, 1992, "Psychological Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. XII, No. 2, p. 51-66.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, "*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*", BPFE, Yogyakarta.
- Ramsey, Rosemary. P, dan Ravipreet S. Sohi, 1997, "Listening to Your Customers: The Impact of Percieved Salesperson Listening Behaviour on Relationship Outcome", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, p. 127-137.
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha a. Dabholkar, dan Robert T. Ladd, 2002, " A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXII, No. 1, Winter, p. 13-21.
- Singarimbun, Masri, Sofian Effendi, 1989, "*Metode Penelitian Survei*", LP3ES, Jakarta
- Spiro, Rosann. L, dan Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Management Research*, Vol. XXVII, Februari, p. 61-69.
- Sujan, Harish , Barton A. Weitz, dan Mita Sujan, 1988, "Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, August, p. 9-19.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, 1994, " Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 39-52.
- Umar, Husein, 2001, "*Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*", Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Weilbaker, Dan C, 1990, " The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol X (Summer), p.45-58.