



## ANALISIS PENGARUH PRAKTEK PENYESUAIAN DIRI DALAM PENJUALAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

Oleh:  
Hanna Tristy Merryanita

### ABSTRAKSI

*Dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan merupakan faktor yang penting dalam perusahaan dimana secara langsung menghasilkan pendapatan untuk perusahaan dan merupakan kunci untuk keberhasilan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Penelitian terdahulu di bidang pemasaran dan manajemen menekankan bahwa pada dasarnya meningkatnya hasil kinerja tenaga penjualan sangat tergantung pada penyesuaian diri dalam penjualan. Penelitian ini secara khusus meneliti pengaruh praktek penyesuaian diri dalam penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dalam perusahaan-perusahaan. Sementara itu pengamatan terhadap kinerja tenaga penjualan dalam penelitian ini difokuskan kepada tercapainya Sales Objectives dan Sales Interactions. Penelitian ini juga menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Variabel-variabel yang dipandang berpengaruh terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan adalah pengendalian diri sendiri, keterlibatan dalam interaksi, orientasi pengetahuan, dan karakteristik tenaga penjualan. Obyek dalam penelitian ini adalah perusahaan farmasi dan jamu di Kota Semarang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dari paket statistik AMOS.*

*Kata Kunci: Kinerja Tenaga Penjualan, Penyesuaian Diri, Pengendalian Diri, Keterlibatan dalam Interaksi, Orientasi Pengetahuan, Karakteristik Tenaga Penjualan*

**P**engelolaan tenaga penjualan merupakan suatu bidang pengelolaan yang sangat penting dalam perusahaan, karena banyaknya orang yang dipekerjakan dan banyaknya pembiayaan yang dibutuhkan untuk membiayai dan mempertahankan tenaga penjualan (Barker, 1999, p.95). Untuk banyak perusahaan, penjualan perseorangan adalah kunci untuk implementasi strategi pemasaran (Lilien et

al. dalam Barker, 1999, p.95). Personil penjualan mempunyai peranan yang penting dalam pemasaran dimana berfungsi dan bertindak sebagai penghubung pribadi perusahaan dengan pelanggannya (Kotler, 1997, p.279). Tenaga penjualan adalah perusahaan itu sendiri bagi banyak pelanggannya, dan tenaga penjualanlah yang akan membawa banyak informasi mengenai pelanggan yang dibutuhkan perusahaan.

Secara garis besar kegiatan penjualan dapat dibedakan dalam tiga kategori (Jusuf Irianto, 1999, p.24), yaitu :  
(1) *Customer identification*. Kegiatan ini

*Penulis adalah Karyawan PT. DML Communciation, Sarjana Strata Dua Magister Manajemen Pemasaran.*

mengarah pada analisis situasi dan kondisi riil di lapangan khususnya yang berkaitan dengan potensi pelanggan atau konsumen, (2) *Customer development*. Informasi yang diperoleh lewat analisis tersebut menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan lanjutan dapat dilakukan. Alternatif kegiatan lanjutan ini dapat berupa *direct selling, demonstrating, merchandising, consultancy advise, overseeing customer service delivery*, sampai pada pilihan untuk menangani segala keluhan pelanggan dan memberi informasi pada konsumen (*handling complaints and queries*), (3) *Direct selling*. Tenaga penjualan mengadakan komunikasi primer berupa tatap muka (*face to face*) dengan konsumen atau dalam bentuk komunikasi sekunder lainnya yakni dilakukan secara tertulis, melalui telepon atau media lainnya.

Peranan atau tugas dari tenaga penjualan khususnya dalam pasar-pasar industri adalah sangat spesifik untuk konteks penjualan. Satu dari tujuan-tujuan utama dari peranan ini adalah untuk mencapai penjualan produk dengan segera dan pada akhirnya untuk mendukung atau melanjutkan penjualan-penjualan ini dalam jangka panjang (Ogbuehi dan Sharma, 1999, p.64). Adapun peranan-peranan tenaga penjualan industri seperti (Anderson dalam Ogbuehi dan Sharma, 1999, p.65) : mengambil pesanan-pesanan dari para pelanggan, membuat prospek dan kunjungan-kunjungan pelanggan secara teratur, mempertahankan daftar prospek yang condong, menganalisa prospek potensial dalam suatu daerah, mendemonstrasikan produk-produk, menginformasikan prospek-prospek dan promosi-promosi penjualan pelanggan, mempertahankan rekor-rekor dari pembelian pelanggan, mengambil inventaris pelanggan, mempertahankan rekor-rekor dari prospek kunjungan-

kunjungan, membuat pengiriman-pengiriman *emergency* untuk para pelanggan ketika diperlukan, membuat perbaikan minor dan penyesuaian-penyesuaian untuk perlengkapan, mengumpulkan *accounts* yang dapat diterima, dan membantu dalam pengambilan inventaris. Melalui peranan-peranan tersebut, dapat dilihat bahwa tenaga penjualan sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan.

Dalam konteks penjualan kinerja adalah penting, dimana kinerja tenaga penjualan sering secara langsung menghasilkan pendapatan untuk perusahaan (Rich, 1997, p.322). Walker, Churchill, dan Ford (dalam Plank dan Reid, p.43) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah hasil dari melaksanakan sejumlah aktivitas-aktivitas yang bijaksana dan spesifik yang dapat sangat berbeda atau berubah melalui jenis-jenis dari pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas dan situasi-situasi penjualan yang berbeda.

Penelitian terdahulu seperti Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.16-30) menekankan bahwa hasil kinerja penjualan sebagian besar berasal dari kemampuan tenaga penjualan dalam menciptakan dan memodifikasi pesan melalui komunikasi yang interaktif dengan pelanggannya. Lebih lanjut Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.16) menyatakan bahwa kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik merupakan hal yang penting dalam penyesuaian diri terhadap penjualan. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat berkomunikasi rendah, akan mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam interaksi komunikasi. Hal tersebut akan memberi pengaruh terhadap meningkatnya kinerja penjualan. Sementara itu, penelitian Spiro dan Weitz (1990, p.61-69) menekankan bahwa pada dasarnya penyesuaian diri dalam penjualan dilakukan melalui proses yang mencakup

pengumpulan informasi tentang calon pelanggan, pengembangan strategi penjualan berdasarkan informasi yang diperoleh dan meneruskan informasi tersebut dalam bentuk pesan-pesan melalui komunikasi verbal maupun nonverbal dengan pelanggan, dan mengevaluasi umpan balik dari pesan-pesan orang profesional, mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, menggunakan rencana tindakan untuk melakukan kunjungan kepada pelanggan, memiliki kepribadian dan komunikasi verbal maupun nonverbal yang bertujuan untuk membangun serta membina hubungan baik dengan pelanggan, harus memegang dan memelihara kode etik, melakukan promosi produk kepada pelanggan secara langsung, secara tidak langsung menghasilkan *effective call/buy* melalui penciptaan permintaan dari pelanggan, dan bekerja dengan memiliki target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Selanjutnya dalam penelitian Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.39-52) meneliti mengenai orientasi pengetahuan dan orientasi kinerja yang mempengaruhi *working smart* (penyesuaian diri dalam penjualan) dan *working hard* untuk mencapai kinerja. Dari hasil penelitian tersebut Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.44) menjelaskan bahwa kinerja penjualan sangat tergantung pada penyesuaian diri dalam penjualan (*working smart*) dan bukan pada *working hard* saja. Oleh karena itu penting untuk penelitian mendatang menentukan penyesuaian diri yang tergantung pada jenis kegiatan yang dikerjakan. Dengan jenis kegiatan yang membuat tenaga penjualan mudah menyesuaikan diri yaitu pekerjaan yang secara khusus memerlukan kreatifitas yang tinggi dan tugas-tugas yang kompleks.

Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.64) menyatakan bahwa hasil-hasil

penelitiannya mendukung keberadaan dari penyesuaian diri psikologis dalam lingkungan yang berkaitan dengan kinerja penjualan. Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.64) juga menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian mereka dengan jelas menunjukkan bahwa penyesuaian diri psikologis adalah penting dalam memprediksi kinerja penjualan.

Berdasarkan telaah diatas maka diambil kesimpulan penyesuaian diri dalam penjualan mempunyai pengaruh yang penting terhadap kinerja tenaga penjualan, namun sejauh ini belum banyak penelitian mengenai penyesuaian diri dalam penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian terdahulu belum secara spesifik meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan kerangka teoritis penyesuaian diri dalam penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.51-66) dalam penelitiannya telah menguji ciri/ sifat psikologis penyesuaian diri dan kinerja tenaga penjualan dan hasil-hasil penelitiannya menunjukkan ciri/ sifat penyesuaian diri psikologis adalah penting dalam memprediksi kinerja tenaga penjualan. Namun dalam penelitian tersebut tidak meneliti secara spesifik ciri/ sifat psikologis yang berhubungan dengan penyesuaian diri dalam penjualan dalam memprediksi kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu dalam penelitiannya, Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.64) mengusulkan *future research* yaitu untuk memperluas studi atau penelitian dan untuk mendefinisikan lebih tepat kesesuaian penyesuaian diri psikologis dalam model-model teoritis seperti membuat suatu model yang memasukkan atau menggabungkan perilaku penyesuaian diri dalam penjualan perseorangan. Lebih lanjut, mereka mengusulkan untuk penelitian kausal

anteseden-anteseden yang berhubungan dengan perilaku penyesuaian diri dalam penjualan. Selanjutnya dalam penelitiannya, Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.59) menunjukkan hasil penelitian dari hubungan pengendalian diri sendiri (salah satu dari ciri/ sifat penyesuaian diri psikologis) dengan kinerja tenaga penjualan menghasilkan hasil yang tidak signifikan dan tidak konsisten.

Penelitian ini memilih industri farmasi (obat-obatan) dan jamu di kota Semarang sebagai obyek penelitian. Hal ini berdasarkan tiga alasan. Pertama, di kota Semarang terdapat cukup banyak perusahaan farmasi (obat-obatan) dan jamu yaitu sebanyak 20 perusahaan (Direktori Industri Pengolahan Indonesia, 2002 dan Sekretariat G.P. Farmasi Indonesia Daerah Jawa Tengah). Kedua, industri farmasi kembali memperlihatkan kinerja yang mengesankan pada tahun 2002. Industri farmasi mencatat pertumbuhan penjualan yang kuat sebesar 21% untuk tahun 2002 bila dibandingkan sebelumnya pada tahun 2001 yaitu mencapai Rp 15,2 triliun di tengah-tengah masih rendahnya konsumsi obat per kapita. Konsumsi obat per kapita di Indonesia merupakan yang terendah di kawasan Asia Tenggara. Sebagai perbandingan, 1 penduduk Indonesia menghabiskan rata-rata 8 dollar AS untuk obat per tahun, sementara di negara-negara tetangga seperti Malaysia, Filipina, dan Thailand antara 12-15 dollar AS/orang/ tahun. Dengan rendahnya konsumsi obat per kapita di Indonesia terhadap negara-negara tetangga, dipercaya ruang tumbuh ke depan cukup menjanjikan. Dimana untuk tahun 2003 diperkirakan pertumbuhan penjualan industri farmasi sebanyak 15% berasal dari pertumbuhan volume penjualan 10% dan dari kenaikan harga 5%. Karena bisnis farmasi dilihat cukup menjanjikan dan untuk mencapai

pertumbuhan penjualan yang signifikan untuk tahun 2003 maka perlu pengelolaan yang baik pada industri farmasi. Salah satu hal yang perlu lebih diperhatikan adalah peran tenaga penjualan farmasi yang berinteraksi secara langsung dengan para pelanggan ketika melakukan kegiatan penjualan produk. Ketiga, berdasarkan tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis pengaruh praktek penyesuaian diri dalam penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Kegiatan penjualan langsung yang dilakukan oleh tenaga penjualan farmasi sangat erat kaitannya dengan aspek-aspek dari praktek penyesuaian diri dalam penjualan yang sebagaimana dikemukakan Spiro dan Weitz (1990, p.62).

Dalam latar belakang penelitian telah disebutkan bahwa penelitian terdahulu mengenai pengaruh ciri/ sifat penyesuaian diri psikologis dan kinerja tenaga penjualan belum meneliti secara spesifik variabel-variabel yang berpengaruh terhadap penyesuaian diri dalam penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, serta adanya hasil-hasil penelitian yang tidak signifikan dan tidak konsisten seperti hubungan antara salah satu ciri/ sifat penyesuaian diri psikologis (pengendalian diri sendiri) dengan kinerja tenaga penjualan sehingga perlu penelitian lebih lanjut. Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi praktek penyesuaian diri dalam penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

#### TELAAH TEORI

Penjualan perseorangan adalah satu-satunya sarana komunikasi yang memperkenankan suatu pesan pemasaran untuk disesuaikan dengan kebutuhan-

kebutuhan dan kepercayaan-kepercayaan khusus dari setiap pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990, p.61)

Model ISTEWA Weitz (dalam Spiro dan Weitz, 1990, p.61) menekankan sifat dasar penyesuaian diri dengan mengusulkan bahwa proses penjualan terdiri dari pengumpulan informasi mengenai seorang calon pelanggan, pengembangan suatu strategi penjualan berdasarkan pada informasi ini, pengiriman pesan-pesan untuk mengimplementasikan strategi, pengevaluasian pengaruh dari pesan-pesan ini, dan pembuatan penyesuaian diri berdasarkan pada evaluasi ini.

Oleh karena itu, tenaga penjualan mempunyai suatu kesempatan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan suatu presentasi penjualan yang disesuaikan untuk setiap pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990, p.61). Sebagai tambahan, tenaga penjualan dapat membuat penyesuaian diri dengan pesan tersebut dengan cepat dalam merespon atau menanggapi reaksi-reaksi para pelanggan mereka. Adanya peningkatan praktek penyesuaian diri dalam penjualan tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.66; Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.42; Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.22; Barker, 1999, p.101).

#### **Praktek Penyesuaian Diri dalam Penjualan**

Hartline dan Ferrel (1996, p.55) mendefinisikan penyesuaian diri sebagai kemampuan dari hubungan para tenaga kerja untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan permintaan-permintaan antarperseorangan dari pertemuan pelayanan. Definisi ini meliputi dua komponen umum yaitu (1) kemampuan untuk menyesuaikan perilaku dan (2)

situasi-situasi antarperseorangan. Penyesuaian diri dapat digambarkan sebagai suatu susunan rangkaian kesatuan dari kesesuaian ke suatu naskah yang ditetapkan, dimana para tenaga kerja melakukan pendekatan pada setiap pelanggan dengan cara yang sama, untuk personalisasi pelayanan, dimana para tenaga kerja harus menyesuaikan diri untuk melayani para pelanggan secara individual (Solomon dalam Hartline dan Ferrel, 1996, p.55).

Praktek penyesuaian diri dalam penjualan didefinisikan sebagai perubahan dari perilaku-perilaku penjualan selama suatu interaksi pelanggan atau melalui interaksi-interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang dirasakan mengenai sifat dari situasi penjualan (Weitz, Sujan, dan Sujan dalam Spiro dan Weitz, p.62). Praktek penyesuaian diri dalam penjualan ini memungkinkan tenaga penjualan untuk mengeksploitasi atau memanfaatkan keuntungan penjualan perseorangan yang unik atau khusus daripada sarana-sarana komunikasi pemasaran yang lain. Tenaga penjualan menunjukkan suatu tingkat penyesuaian diri dalam penjualan yang tinggi ketika mereka menggunakan presentasi-presentasi penjualan yang berbeda melalui pertemuan-pertemuan penjualan dan ketika mereka membuat penyesuaian diri selama pertemuan-pertemuan tersebut. Dan sebaliknya, suatu tingkat penyesuaian diri dalam penjualan yang rendah ditunjukkan dengan penggunaan presentasi penjualan yang sama dalam dan selama semua pertemuan penjualan. Penyesuaian diri dalam penjualan juga dikonseptualisasikan sebagai *working smarter* dimana tenaga penjualan harus mengenali kebutuhan untuk membiasakan presentasi-presentasi untuk kepuasan kebutuhan-kebutuhan pembeli yang lebih baik daripada *working harder* menggunakan lebih banyak usaha

dalam suatu presentasi standar (Sujan dalam Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.20). Tenaga penjualan yang baik adalah *work smarter* (Sujan dan Weitz dalam Sujan, Weitz, dan Sujan, 1988, p.9). Secara spesifik, mereka mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan, sebagai contoh mereka mengubah pendekatan-pendekatan penjualan mereka berdasarkan pada sifat-sifat dari pelanggan yang mereka temui dalam penjualan.

Untuk menjadi efektif dan menyesuaikan diri dengan baik untuk situasi-situasi penjualan yang berbeda, tenaga penjualan perlu suatu dasar pengetahuan yang terperinci yang memungkinkan mereka untuk memperkirakan situasi-situasi penjualan, mengklasifikasikan kemungkinan-kemungkinan, dan memilih strategi-strategi penjualan yang sesuai untuk para pelanggan (Leong, Busch, dan John, p.164). Tenaga penjualan yang efektif adalah lebih banyak mengetahui mengenai pendekatan-pendekatan penjualan yang dapat digunakan dan lebih ahli pada pemilihan pendekatan yang sesuai untuk setiap situasi (Sujan dan Sujan dalam Sujan, Weitz, dan Sujan, 1988, p.9).

Terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi penyesuaian diri dalam penjualan yaitu : pengendalian diri sendiri (Spiro dan Weitz, 1990, p.63; Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53), keterlibatan dalam interaksi (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.19), orientasi pengetahuan (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.40), dan karakteristik tenaga penjualan (Barker, 1999, p.101).

Sementara itu terdapat beberapa aspek/ segi dari penyesuaian diri dalam penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.62) yaitu terdiri dari :

1. Suatu pengakuan atau pengenalan bahwa pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda adalah

diperlukan dalam situasi-situasi penjualan yang berbeda.

2. Kepercayaan pada kemampuan untuk menggunakan berbagai macam pendekatan-pendekatan yang berbeda.
3. Kepercayaan pada kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan.

Aspek pertama sampai dengan ketiga tersebut mengenai motivasi dari tenaga penjualan untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan. Tenaga penjualan pertama kali harus percaya bahwa para pelanggan mempunyai kepercayaan-kepercayaan dan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dan bahwa perbedaan-perbedaan pelanggan ini mengakibatkan perlunya untuk mengubah presentasi-presentasi penjualan yang sesuai dengan perbedaan-perbedaan itu. Tingkat dimana tenaga penjualan termotivasi untuk mengubah pendekatan-pendekatan penjualan mereka melalui situasi-situasi penjualan akan berdasarkan, untuk tingkat yang besar, pada harapan mereka bahwa tindakan tersebut akan menuju pada penjualan yang besar. Oleh karena itu mereka harus mempunyai kepercayaan pada kemampuan mereka untuk menggunakan bermacam-macam pendekatan-pendekatan penjualan, kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mengenali ketika suatu pendekatan khusus dibutuhkan dan ketika suatu pendekatan khusus tidak berjalan, dan kepercayaan pada kemampuan mereka untuk mengubah suatu pendekatan penjualan ketika ini dirasakan menjadi tidak efektif.

Spiro dan Weitz (1990, p.62) berpendapat bahwa penyesuaian diri dalam penjualan menghasilkan keefektifan jangka-panjang ketika manfaat-manfaat dari pendekatan lebih banyak daripada biaya-biaya yaitu ketika penjualan ditingkatkan melalui praktek penyesuaian

diri dalam penjualan lebih banyak daripada biaya dari penyeleksian dan pelatihan tenaga penjualan untuk mengumpulkan informasi yang relevan dari para pelanggan mereka dan menggunakan informasi ini dengan tepat. Empat kondisi yang mana manfaat-manfaat adalah mungkin sekali untuk lebih banyak daripada biaya-biaya adalah ketika (1) tenaga penjualan bertemu dengan bermacam-macam pelanggan dengan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, (2) situasi penjualan khusus meliputi order-order besar, (3) perusahaan memberikan sumber penghasilan untuk memudahkan adaptasi, dan (4) tenaga penjualan mempunyai kemampuan untuk beradaptasi dengan efektif. (Weitz, Sujan, dan Sujan dalam Spiro dan Weitz, 1990, p.62).

Sementara itu menurut Sujan, Weitz, dan Sujan (1988, p.9) bahwa faktor utama dalam meningkatkan produktivitas tenaga penjualan melalui penyesuaian diri dalam penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan.

### PENGENDALIAN DIRI SENDIRI

Pengendalian diri sendiri merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi penyesuaian diri dalam penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.63; Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53). Teori dari pengendalian diri sendiri (Snyder dalam Spiro dan Weitz, 1990, p.63) mengusulkan bahwa individu-individu mempunyai suatu pola yang konsisten yang berkaitan dengan tingkat dimana mereka mengubah presentasi mereka sendiri dalam menanggapi petunjuk-petunjuk situasi. Karena itu, orang yang mempunyai pengendalian diri sendiri yang tinggi seharusnya menunjukkan lebih banyak variabilitas dalam perilaku antar situasi daripada orang yang mempunyai pengendalian diri sendiri yang rendah.

Sementara itu berdasarkan pada teori-teori pembelajaran sosial, kinerja peran, dan manajemen pengaruh, pengendalian diri sendiri ditujukan pada kecenderungan individu untuk mengendalikan kesan-kesan dan pengaruh-pengaruh yang orang lain bentuk darinya selama interaksi-interaksi sosial (Snyder dalam Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53).

Temuan-temuan penelitian yang luas mengusulkan bahwa pengendalian diri sendiri dapat digambarkan sebagai suatu proses kognitif dua tingkat. Pertama, individu harus merasakan petunjuk-petunjuk situasi yang mengusulkan perilaku-perilaku individu menjadi dikendalikan. Kemudian, menunjukkan bahwa individu termotivasi untuk menunjukkan perilaku yang sesuai, pengendalian diri sendiri individu tersebut dengan sengaja mengubah perilaku sehingga suatu *image*-diri sendiri yang diinginkan ditunjukkan (Snyder dalam Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53). Pengendalian diri sendiri yang tinggi menyangkut kesesuaian situasi dan antarpersonal dari perilakunya (Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53), dan menggunakan petunjuk-petunjuk dari orang lain yang relevan dan dari situasi sosial sebagai pedoman untuk mengatur atau mengendalikan presentasi-diri sendiri (Snyder dan DeBono dalam Fine dan Gardial, 1990, p.8). Sebaliknya, setiap individu dengan pengendalian diri sendiri yang rendah tidak dapat merasakan petunjuk-petunjuk situasi atau tidak dapat mengharapkan untuk mengendalikan presentasi-sendirinya (Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.53), dan terlihat dikendalikan dari dalam oleh keadaan-keadaan dan sikap-sikap atau pendirian-pendirian mereka yang dipengaruhi (Snyder dan DeBono dalam Fine dan Gardial, 1990, p.8). Pada umumnya, pengendalian diri sendiri yang rendah

ditunjukkan dengan keadaan yang dipengaruhi secara internal daripada suatu kebutuhan untuk memproyeksikan suatu kesan yang diinginkan.

Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.54) menyatakan dengan menjadi peka pada petunjuk-petunjuk situasi dari para pelanggan, kepekaan pada orang lain seharusnya memberikan tenaga penjualan suatu keuntungan diferensial dalam berinteraksi dengan para pelanggan dan, oleh karena itu, akan secara positif berhubungan dengan kinerja dalam interaksi-interaksi pelanggan. Sebagai tambahan, keuntungan dalam interaksi-interaksi pelanggan akan diwujudkan ke dalam suatu peningkatan kemampuan untuk memenuhi tujuan-tujuan penjualan. Lebih lanjut, Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.54) mengemukakan bahwa tenaga penjualan yang tinggi pemodifikasian presentasi-sendiri akan menjadi lebih mampu memenuhi tujuan-tujuan penjualan, karena tenaga penjualan yang lebih mampu untuk menyesuaikan atau mengubah presentasi mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi biasanya akan menjadi lebih sukses. Demikian juga, individu-individu yang tinggi dalam pemodifikasian presentasi-sendiri seharusnya juga menunjukkan suatu keuntungan diferensial dalam interaksi-interaksi dengan pelanggan.

Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.59) menemukan aspek dari pengendalian diri sendiri yaitu kemampuan untuk memodifikasi presentasi-sendiri hanya berhubungan dengan tingkat yang lebih tinggi dari kemampuan untuk memenuhi tujuan-tujuan penjualan yang dirasakan, sementara itu kepekaan pada perilaku yang ekspresif dari orang lain hanya mempengaruhi kinerja dalam interaksi-interaksi penjualan yang dirasakan, dan tidak ada dimensi dari

pengendalian diri sendiri yang signifikan dalam memprediksi keseluruhan kinerja.

Skala dari pengendalian diri sendiri yang dikembangkan oleh Lennox dan Wolfe (dalam Spiro dan Weitz, 1990, p.63) terdiri dari empat skala penilaian yaitu : (1) kemampuan memodifikasi presentasi sendiri, (2) kepekaan untuk perilaku yang ekspresif dari orang lain, (3) variabilitas antar-situasi, dan (4) perhatian pada informasi perbandingan sosial. Tiga dari aspek-aspek dari pengendalian diri sendiri berhubungan secara langsung dengan beberapa elemen dari penyesuaian diri dalam penjualan yang digambarkan, seperti kegunaan dari strategi-strategi penjualan yang berbeda melalui situasi-situasi, kepekaan pada reaksi-reaksi pelanggan, dan adaptasi atau penyesuaian diri selama interaksi. Aspek keempat dari pengendalian diri sendiri, perhatian pada informasi perbandingan sosial, tidak dipertimbangkan karena perbedaan konseptual antara usaha-usaha untuk menyamai perilaku dan gaya dari individu-individu lain dalam suatu lingkungan sosial dan konsep yang sejalan dari usaha untuk menemukan dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dalam suatu lingkungan penjualan industri.

Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Spiro dan Weitz (1990, p.66) juga menemukan bahwa ADAPTS (*Adaptive Selling Scale*) berhubungan secara signifikan dengan ukuran-ukuran dari pengendalian diri sendiri, dan ADAPTS berhubungan secara signifikan dengan suatu kinerja dari penilaian-diri sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H1 : Semakin tinggi tingkat pengendalian diri sendiri maka akan semakin tinggi praktek penyesuaian diri dalam penjualan.*

### Keterlibatan dalam Interaksi

Penyesuaian diri tenaga penjualan ditingkatkan dengan ciri/ sifat-sifat komunikasi hubungan. Ketidakhadiran dari kepandaian komunikasi dan kehadiran dari keterlibatan dalam interaksi memudahkan keefektifan dalam interaksi-interaksi penjualan (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.16). Lebih spesifik, variabel-variabel komunikasi hubungan ini ditempatkan sebagai anteseden-anteseden dari penyesuaian diri tenaga penjualan dan pencapaian dari hasil-hasil kinerja penjualan dalam suatu kerangka kerja teoritis penyesuaian diri dalam penjualan. Keterlibatan dalam interaksi diusulkan mempengaruhi hasil-hasil kinerja penjualan baik secara langsung dan secara tidak langsung dengan peningkatan penyesuaian diri dalam interaksi-interaksi penjualan. Sebagai tambahan, untuk mempengaruhi hasil-hasil kinerja penjualan, keterlibatan dalam interaksi seharusnya mempengaruhi praktek penyesuaian diri dalam penjualan tenaga penjualan atau *working smarter* (Sujan; Sujan et al.; Weitz et al. dalam Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.19).

Didefinisikan sebagai "perluasan yang mana seorang individu mengambil bagian dalam suatu lingkungan sosial", keterlibatan dalam interaksi adalah suatu ciri/ sifat pembawaan yang berhubungan secara eksklusif pada peningkatan pengertian dan perilaku individu ambil bagian dalam banyak sekali komunikasi-komunikasi hubungan (Cegala dalam Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.19).

Terdapat tiga dimensi dari keterlibatan dalam interaksi yang dikembangkan (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.19) yaitu *attentiveness* (penuh perhatian) memberi jalan kepada keinginan individu untuk menggunakan keahlian mendengarkan dan mengamati

petunjuk-petunjuk nonverbal dalam penerimaan informasi dari percakapan rekannya, *perceptiveness* (pengertian) menyangkut kemampuan untuk menginterpretasikan stimuli yang diamati, memberikan arti, dan memahami tujuan-tujuan percakapan, *responsiveness* (mau mendengarkan) menangkap kemampuan untuk merumuskan pesan-pesan yang sesuai yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan dan untuk mengetahui kapan untuk menunjukkan pesan-pesan ini pada waktu yang tepat dan untuk keefektifan maksimum.

Daripada menggunakan suatu pendekatan standar untuk penjualan, tenaga penjualan dapat berusaha untuk mengumpulkan informasi mengenai kemungkinan-kemungkinan saat ini dan menggunakan informasi ini untuk mengembangkan presentasi-presentasi yang unik yang didesain untuk meliputi poin-poin pembelian yang penting dan meyakinkan para pelanggan untuk membeli (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.19). Keterlibatan dalam interaksi memudahkan pengumpulan informasi yang diperlukan untuk membuat presentasi yang unik; praktek dari penyesuaian diri dalam penjualan yang sebenarnya adalah juga ditentukan dengan jenis pelatihan yang dirasakan dalam metode-metode presentasi, bermacam-macam produk yang ada, pengetahuan tentang produk dan perilaku-perilaku pelanggan, nilai ekonomis relatif dari transaksi, dan biaya-biaya waktu pribadi dan usaha yang diperlukan untuk mengumpulkan informasi. Banyak tenaga penjualan tidak menyesuaikan diri karena mereka merasa suatu presentasi standar adalah lebih efisien dalam keadaan-keadaan yang mereka tunjukkan atau gaya presentasi yang mereka pilih adalah gaya yang paling efektif untuk digunakan.

Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.20) menyatakan tenaga penjualan

dengan tingkat keterlibatan dalam interaksi yang lebih tinggi seharusnya menjadi lebih mungkin untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan karena mereka dapat dengan efektif mengumpulkan dan memahami informasi yang diperlukan untuk meyakinkan para pelanggan. Tenaga penjualan dengan tingkat keterlibatan dalam interaksi yang lebih rendah dapat kehilangan informasi relevan yang diperlukan untuk memberikan penyesuaian diri yang efektif, atau lebih buruk, salah mengartikan petunjuk-petunjuk informasi dan mempresentasikan produk-produk yang tidak tepat. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.22) menemukan hubungan yang positif dan signifikan dari keterlibatan dalam interaksi terhadap penyesuaian diri dalam penjualan dalam presentasi-presentasi penjualan.

Lebih lanjut, tingkat keterlibatan dalam interaksi dapat menjadi satu kunci faktor pembeda dalam penentuan keefektifan dari penyesuaian diri dalam penjualan, seperti tingkat-tingkat yang lebih tinggi dapat secara positif memperkuat kegunaan dari penyesuaian diri dan tingkat-tingkat yang lebih rendah mengurangi penyesuaian diri (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.20). Bahkan jika suatu interaksi penjualan tidak berhasil, seorang tenaga penjualan dengan keterlibatan yang sangat tinggi mungkin mampu untuk merasakan poin-poin kegagalan yang penting, belajar dari kesalahan tersebut, dan memodifikasi presentasi-presentasi yang akan datang untuk memperbaiki kemungkinan dalam mengakhiri penjualan. Bagi tenaga penjualan yang setuju untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan, tingkat keterlibatan dalam interaksi yang lebih tinggi seharusnya meningkatkan tingkat penyesuaian diri dalam penjualan sebenarnya dengan

memberikan lebih banyak informasi yang berwawasan mengenai pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H2 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan dalam interaksi maka akan semakin tinggi praktek penyesuaian diri dalam penjualan.*

### **Orientasi Pengetahuan**

Dari sudut pandang suatu organisasi, suatu orientasi pengetahuan mungkin sekali untuk meningkatkan keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan yang mengarah pada kinerja jangka-panjang yang lebih baik (Kohli, Shervani, dan Challagalla, p.263). Suatu tujuan belajar mengorientasikan orang untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan mereka dan menguasai tugas-tugas yang mereka lakukan (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.39). Suatu orientasi tujuan belajar berasal dari suatu minat intrinsik dalam pekerjaan seseorang yaitu suatu preferensi untuk pekerjaan yang menantang, suatu pandangan dari diri sendiri seperti menjadi ingin tahu, dan suatu pencarian untuk kesempatan-kesempatan yang memungkinkan usaha-usaha independen untuk menguasai material. Tenaga penjualan dengan suatu orientasi pengetahuan mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk meningkatkan dan menguasai keahlian-keahlian dan kemampuan-kemampuan penjualan mereka secara terus-menerus dan memandang situasi-situasi pencapaian atau prestasi sebagai kesempatan-kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka (Dweek dan Leggett dalam Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998, p.263). Dweek dan Leggett (dalam Kohli, Shervani, dan Challagalla, p.263) juga mengemukakan bahwa orang-orang dengan suatu orientasi pengetahuan tidak terlalu kuatir dengan kesalahan-kesalahan

yang dibuat dan tetap melakukan usaha-usaha mereka meskipun mereka gagal.

Dalam suatu orientasi pengetahuan, juga diarahkan sebagai suatu penguasaan orientasi (Ames dan Archer dalam Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.39), tenaga penjualan menikmati proses dari menemukan bagaimana untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik dengan situasi-situasi penjualan yang menantang dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan-kesalahan. Mereka menilai perasaan-perasaan pertumbuhan pribadi dan menguasai apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka.

Sujan, Weitz, dan Kumar (dalam Sujan, 1999, p.27) mengidentifikasi bahwa tujuan-tujuan belajar tenaga penjualan yaitu keinginan untuk meningkatkan kemampuan mereka adalah suatu determinan atau faktor yang menentukan dari penyesuaian diri mereka. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Sujan, Weitz, dan Kumar (1992, p.42) menemukan bahwa suatu orientasi pengetahuan memotivasi tenaga penjualan untuk *work smart* (yang dikonseptualisasikan sebagai penyesuaian diri dalam penjualan). Tenaga penjualan dengan tujuan-tujuan belajar menyambut baik untuk melakukan penyelidikan sehingga menjadi fleksibel ketika berhubungan dengan para pelanggan mereka.

Adapun aspek-aspek dari orientasi pengetahuan terdiri dari menghabiskan banyak waktu mempelajari pendekatan-pendekatan baru untuk berhubungan dengan para pelanggan, meningkatkan keahlian penjualan secara terus-menerus, belajar dari setiap pengalaman penjualan yang dialami (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.46-47; Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998, p.272).

Suatu orientasi pengetahuan, dikarenakan motivasi untuk meningkatkan

keahlian-keahlian menyebabkan tenaga penjualan untuk mencari situasi-situasi yang menantang secara relatif dengan kepercayaan bahwa ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka tentang lingkungan-lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang strategi-strategi penjualan yang tepat (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.40). Dan juga, suatu orientasi pengetahuan meningkatkan keinginan tenaga penjualan untuk mengubah strategi-strategi penjualan mereka (interaksi sosial) (Ames dan Archer; Dweck dan Legget dalam Sujan Weitz, dan Kumar, 1994, p.40).

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.40) juga mengemukakan bahwa suatu orientasi pengetahuan memotivasi tenaga penjualan untuk terlibat dalam perencanaan, mengembangkan pengetahuan dan keahlian dasar yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan mereka, dan melakukan eksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan. Jadi orientasi pengetahuan memotivasi tenaga penjualan untuk *work smart* yaitu terlibat dalam perencanaan, mengubah pendekatan-pendekatan sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan situasi, dan mempunyai kepercayaan diri untuk membuat berbagai macam pendekatan-pendekatan penjualan (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.44).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H3 : Semakin tinggi tingkat orientasi pengetahuan maka akan semakin tinggi praktek penyesuaian diri dalam penjualan.*

### **Karakteristik Tenaga Penjualan**

Satu faktor yang diakui mempunyai pengaruh pada kinerja dari tenaga penjualan adalah karakteristik dari tenaga

penjualan (Barker, 1999, p.101). Barker (1999, p.102) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan kinerja tinggi lebih inovatif dan kreatif, dan mereka lebih terstimulasi dan terpenuhi dengan pekerjaan-pekerjaan mereka, memperoleh suatu perasaan penyelesaian yang lebih besar dari pekerjaan mereka.

Tenaga penjualan dengan kinerja yang tinggi adalah menjadi adaptif dalam pendekatan penjualan mereka (Barker, 1999, p.102). Tenaga penjualan dengan kinerja-tinggi kelihatan untuk menjadi lebih ingin untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan, dimana mungkin sekali untuk memberikan mereka suatu persaingan yang masuk dalam membangun hubungan-hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Sementara itu, Piercy, Cravens, dan Morgan (dalam Wardani, 2002, p.295) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjualan yang berkarakteristik : mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimuli, dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan. Tenaga penjualan yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.

Tenaga penjualan yang efektif juga mempunyai motivasi intrinsik untuk bekerja

dengan baik (Barker, 1999, p.102). Mereka mempunyai suatu perasaan penyelesaian pekerjaan, bertumbuh, terstimulasi, dan tertantang dari pekerjaan mereka. Ini menunjukkan tenaga penjualan dengan kinerja yang lebih tinggi mempunyai karakteristik-karakteristik yang secara khusus berhubungan dengan orientasi perilaku daripada orientasi hasil. Tenaga penjualan seharusnya mempunyai motivasi intrinsik dan minat atau perhatian untuk menjelaskan dan memahami perilaku dari para pembeli mereka (Porter dan Inks, 2000, p.17). Sebagai tambahan, tenaga penjualan harus mengenali dan kemudian termotivasi untuk mengubah presentasi-presentasi penjualan melalui situasi-situasi penjualan.

Tenaga penjualan yang secara intrinsik termotivasi menemukan penjualan sudah melekat pada penghargaan. (Spiro dan Weitz, 1990, p.64) Karena minat yang melekat dalam penjualan, Weitz, Sujan, dan Sujan (dalam Spiro dan Weitz, 1990, p.64) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik tenaga penjualan akan memotivasi tenaga penjualan untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan dengan dorongan mereka untuk menjadi kreatif dan untuk mencapai penguasaan melalui pekerjaan mereka.

Adapun aspek-aspek dari karakteristik tenaga penjualan (Barker, 1999, p.102) yaitu memperoleh perasaan terstimulasi, memperoleh perasaan pencapaian atau prestasi kreatif, memperoleh perasaan menjadi inovatif.

Karakteristik tenaga penjualan yang berkaitan dengan kemampuan-kemampuan dan motivasi dan kesesuaian dari organisasi penjualan mempengaruhi kinerja dari tenaga penjualan (kinerja non-penjualan dan kinerja perilaku) (Barker, 1999, p.97). Dimana komponen kinerja nonpenjualan terdiri dari penyesuaian diri,

kerja tim, perencanaan penjualan, dan dukungan penjualan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H4 : Semakin baik karakteristik tenaga penjualan maka akan semakin tinggi praktek penyesuaian diri dalam penjualan.*

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Konstruksi kinerja mungkin lebih penting dalam konteks penjualan, menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan sering secara langsung menghasilkan pendapatan untuk perusahaan (Rich, 1997, p.322).

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Churchill et al.; Behrman dan Perreault; Cravens et al.; Oliver dan Anderson; Walker, Churchill, dan Ford dalam Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001, p.111). Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan (2) hasil-hasil yang dapat diatribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. (Behrman dan Perreault; Anderson dan Oliver dalam Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001, p.112).

Dimensi dari kinerja penjualan berdasarkan pada skala kinerja penjualan Behrman-Perreault (dalam Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.52) yang digunakan dalam penelitian pengaruh dari ciri/ sifat psikologis yang berhubungan dengan penyesuaian diri pada kinerja penjualan untuk menunjukkan penggambaran dari hubungan-hubungan tersebut lebih akurat dan secara manajerial lebih berguna. Skala atau ukuran kinerja dari laporan-diri sendiri yang

dikembangkan Behrman dan Perreault untuk mengukur kinerja tenaga penjualan tersebut terdiri dari kemampuan untuk memenuhi tujuan penjualan (*Sales Objectives*), tingkat pengetahuan teknis (*Technical Knowledge*), kecenderungan untuk memberikan informasi kembali pada perusahaan (*Provide Information*), kemampuan untuk mengendalikan pengeluaran-pengeluaran (*Control Expenses*), kinerja dalam interaksi-interaksi penjualan dari para pelanggan (*Sales Interactions*) (Goolsby, Lagace, dan Boorum, 1992, p.52; Schwepker dan Ingram, 1996, p.1154). Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.54) menyatakan karena dimensi-dimensi kinerja yang lain (pengetahuan teknis, pemberian informasi, dan pengendalian pengeluaran-pengeluaran) adalah tidak "berhubungan dengan pelanggan" khususnya, maka tidak ada dorongan atau alasan teoritis mengapa kemampuan-penyesuaian seharusnya mempunyai suatu pengaruh langsung pada dimensi-dimensi ini.

Teori-teori penyesuaian diri dalam penjualan mengemukakan bahwa kemampuan dari seorang tenaga penjualan untuk menyesuaikan diri dalam suatu presentasi penjualan untuk petunjuk dari pelanggan adalah memprediksi kinerja penjualan dalam suatu interaksi dengan pelanggan dan kesuksesan penjualan pada umumnya ketika disatukan melalui interaksi-interaksi (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.20). Untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan, tenaga penjualan harus (1) mengenali bahwa pendekatan-pendekatan yang berbeda adalah diperlukan untuk para pelanggan yang berbeda, (2) mempunyai keyakinan mereka dapat secara efektif menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeda, (3) benar-benar mempunyai pengetahuan mengenai berbagai macam perilaku-perilaku pelanggan dan

penyesuaian strategi presentasi yang dipertimbangkan untuk menjadi efektif dalam berhubungan dengan suatu perilaku pelanggan yang spesifik, dan (4) mempunyai keahlian yang efektif dalam pengumpulan informasi mengenai situasi-situasi pelanggan (Spiro dan Weitz dalam Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998, p.20). Lebih lanjut Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.20) menyatakan tenaga penjualan dengan tingkat yang lebih tinggi dari faktor-faktor adaptif ini seharusnya melakukan presentasi yang lebih efektif dan persuasif. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.22) menemukan penyesuaian diri dalam penjualan akan secara positif dan signifikan berhubungan dengan pencapaian hasil-hasil kinerja penjualan.

Penyesuaian diri dalam penjualan memerlukan tenaga penjualan yang sangat trampil dan terlatih yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan secara tepat dan kemudian mengambil taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik dari pelanggan (Barker, 1999, p.101). Temuan-temuan dari Anglin, Stolman dan Gentry (dalam Barker, 1999, p.101) menyatakan bahwa tenaga penjualan yang berkinerja lebih tinggi, seperti diidentifikasi oleh para manajer penjualan mereka, adalah lebih mungkin untuk menjadi adaptif. Selain itu Sujan, Weitz, dan Sujan (1988, p.9) menyatakan bahwa produktivitas penjualan pada dasarnya dapat ditingkatkan jika tenaga penjualan lebih menekankan pada *working smarter* sebagai contoh praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Lebih lanjut, penelitian sebelumnya (Predmore dan Bonnice dalam Barker, 1999, p.101) menemukan bahwa kemampuan penyesuaian diri secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses. Bukti-bukti tambahan mengemukakan

bahwa fleksibilitas dan perhatian untuk memilih strategi-strategi penjualan yang tepat membedakan kinerja tenaga penjualan yang tinggi dan rendah (DeMarco dan Maginn; Goleman dalam Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.41).

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.41) mengemukakan bahwa satu aspek dari *working smart*, praktek penyesuaian diri dalam penjualan, meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.42) menemukan *working smart* meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan tergantung pada *working smart*, tidak hanya *working hard*.

Selanjutnya Spiro dan Weitz (dalam Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994, p.41) juga telah menunjukkan hubungan praktek penyesuaian diri dalam penjualan dengan kinerja penjualan. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Spiro dan Weitz (1990, p.66) dimana secara langsung menunjukan pada hubungan antara penyesuaian diri dalam penjualan dan keefektifan penjualan melalui suatu skala ADAPTS (*Adaptive Selling Scale*) yang mereka ciptakan yang mengukur perilaku adaptif tenaga penjualan dan fleksibilitas antarperseorangan, menemukan bahwa skala ADAPTS secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja dari penilaian diri sendiri (ukuran-ukuran laporan-diri sendiri dari kinerja tenaga penjualan) meskipun tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja dari penilaian manajemen.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

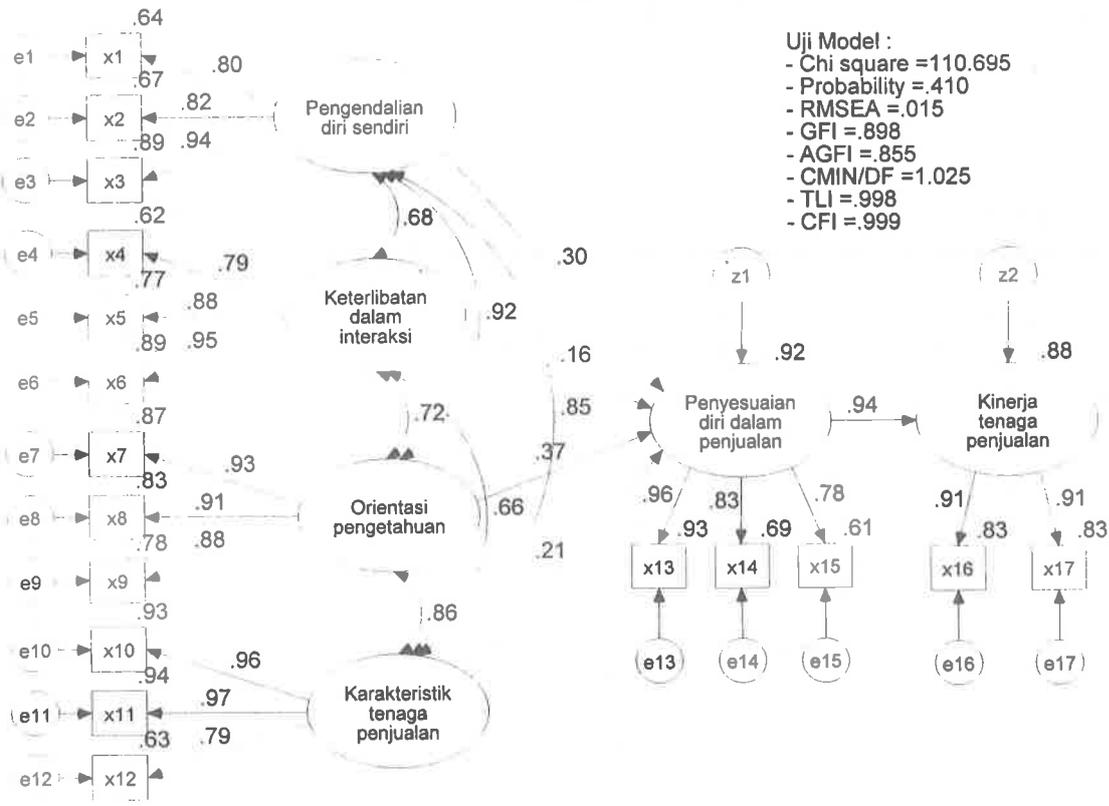
*H5 : Semakin tinggi praktek penyesuaian diri dalam penjualan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.*

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini memilih industri farmasi dan jamu di Kota Semarang sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer menggunakan metode angket dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan farmasi (obat-obatan) dan jamu di Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua macam angket yaitu angket terbuka dan angket tertutup. Angket terbuka, yang berisi tentang data

pribadi responden, seperti nama responden, nama perusahaan, alamat perusahaan, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan komentar responden pada jawaban-jawaban yang akan diberikan. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Sementara itu data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari literatur, jurnal dan sumber-sumber lain yang

Gambar 1: Pengujian Model



mendukung penelitian ini.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama untuk semua anggota populasi. Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah tenaga penjualan yang bekerja di perusahaan-perusahaan farmasi (obat-obatan) dan jamu di kota Semarang (20 perusahaan) di Kota Semarang yang berjumlah 162 orang

### ANALISIS DATA

Jawaban responden ditentukan sebanyak 115 orang dengan kriteria yaitu tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan farmasi (obat-obatan) dan jamu di Kota Semarang. Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa 115 orang responden yang ditemui seluruhnya adalah tenaga penjualan

Pengujian terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.410 yang sesuai syarat ( $>0.05$ ). Tingkat signifikansi terhadap Chi-square model sebesar 110.695, indeks Cmin/ df, TLI, CFI, dan

perusahaan farmasi dan jamu di Kota Semarang. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan. Hasil pengolahan data disajikan pada gambar 1.

Tabel 1: Indeks Pengujian Model

Model Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	<133.3	110.695	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.410	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.015	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.898	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.855	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.025	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.998	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.999	Baik

RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal.

Tabel 2: Pengujian hipotesis.

Regression Weights		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penyesuaian diri dalam penjualan	← Keterlibatan dalam interaksi	0.120	0.046	2.595	0.009	H2
Penyesuaian diri dalam penjualan	← Orientasi pengetahuan	0.334	0.131	2.561	0.010	H3
Penyesuaian diri dalam penjualan	← Karakteristik tenaga penjualan	0.206	0.087	2.374	0.018	H4
Penyesuaian diri dalam penjualan	← Pengendalian diri sendiri	0.283	0.126	2.252	0.024	H1
Kinerja tenaga penjualan	← Penyesuaian diri dalam penjualan	1.093	0.104	10.528	0.000	H5

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara tingkat pengendalian diri sendiri dengan praktek penyesuaian diri dalam penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.252 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.024 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat pengendalian diri sendiri terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Hal ini membuktikan apa yang dikatakan oleh Goolsby, Lagace, dan Boorum (1992, p.54) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan yang tinggi pemodifikasian presentasi-diri sendiri akan menjadi lebih mampu memenuhi tujuan-tujuan penjualan, karena tenaga penjualan yang lebih mampu untuk menyesuaikan atau mengubah presentasi mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi biasanya akan menjadi lebih sukses. Hasil pengujian tersebut juga mendukung temuan dari Spiro dan Weitz (1990, p.66) bahwa penyesuaian diri dalam penjualan berhubungan dengan pengendalian diri sendiri.

Pada pengujian hipotesis kedua terlihat dari tabel tersebut bahwa hubungan antara tingkat keterlibatan dalam interaksi dengan praktek penyesuaian diri dalam penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.595 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.009 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat keterlibatan dalam interaksi terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Hal ini membuktikan apa yang dikatakan oleh Sujan, Sujan et al., Weitz et al. (dalam Boorum, Goolsby, dan Ramsey,

1998, p.19) yaitu bahwa keterlibatan dalam interaksi seharusnya mempengaruhi praktek penyesuaian diri dalam penjualan tenaga penjualan atau *working smarter*. Pengujian hipotesis ini juga mendukung pendapat dan temuan dari Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.20) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan tingkat keterlibatan dalam interaksi yang lebih tinggi seharusnya menjadi lebih mungkin untuk mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan karena mereka dapat dengan efektif mengumpulkan dan memahami informasi yang diperlukan untuk meyakinkan para pelanggan, dan Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.22) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari keterlibatan dalam interaksi terhadap penyesuaian diri dalam penjualan dalam presentasi penjualan.

Pada pengujian hipotesis 3 terlihat bahwa hubungan antara tingkat orientasi pengetahuan dengan praktek penyesuaian diri dalam penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.561 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.010 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari tingkat orientasi pengetahuan terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Hal ini mendukung pendapat dan temuan dari Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.42) yang menemukan bahwa suatu orientasi pengetahuan memotivasi tenaga penjualan untuk *work smart* (yang dikonseptualisasikan sebagai penyesuaian diri dalam penjualan). Jadi orientasi pengetahuan memotivasi tenaga penjualan untuk *work smart* yaitu terlibat dalam perencanaan, mengubah pendekatan-pendekatan sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan situasi, dan mempunyai

kepercayaan diri untuk membuat berbagai macam pendekatan-pendekatan penjualan.

Pada pengujian hipotesis keempat terlihat bahwa hubungan antara karakteristik tenaga penjualan dengan praktek penyesuaian diri dalam penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.374 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.018 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian  $H_4$  pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari karakteristik tenaga penjualan terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan pendapat dari Barker (1999, p.97) yang menyatakan bahwa karakteristik tenaga penjualan yang berkaitan dengan kemampuan-kemampuan dan motivasi dan kesesuaian dari organisasi penjualan mempengaruhi penyesuaian diri dalam penjualan.

Pengujian hipotesis kelima mengenai hubungan antara praktek penyesuaian diri dalam penjualan dengan kinerja tenaga penjualan menghasilkan CR sebesar 10.528 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian  $H_5$  pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya pengaruh positif dari praktek penyesuaian diri dalam penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini mendukung temuan dari Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998, p.22) yang menemukan bahwa penyesuaian diri dalam penjualan akan secara positif dan signifikan berhubungan dengan pencapaian hasil-hasil kinerja penjualan. Hasil pengujian tersebut juga mendukung temuan dari Anglin Stolman dan Gentry (dalam Barker, 1999, p.101) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan yang berkinerja lebih tinggi adalah lebih mungkin

untuk menjadi adaptif. Sementara itu penelitian Predmore dan Bonnice (dalam Barker, 1999, p.101) juga didukung, dimana mereka menemukan bahwa kemampuan penyesuaian secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses. Pengujian tersebut juga mendukung temuan dari Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p.42) yang menemukan bahwa praktek penyesuaian diri dalam penjualan (satu aspek dari *working smart*) meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Lebih lanjut, hasil pengujian ini juga mendukung temuan dari Spiro dan Weitz (1990, p.66) yang menemukan bahwa penyesuaian diri dalam penjualan secara positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja dari penilaian diri sendiri (ukuran-ukuran laporan-diri sendiri dari kinerja tenaga penjualan).

#### IMPLIKASI MANAJERIAL

Hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi manajerial kepada tenaga penjualan dan pihak manajemen perusahaan farmasi di kota Semarang yaitu sebagai berikut :

1. Orientasi pengetahuan merupakan faktor yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Oleh karena itu tenaga penjualan perlu memberikan perhatian yang besar terhadap dimensi-dimensi yang ada pada orientasi pengetahuan. Tenaga penjualan perlu lebih banyak meluangkan waktu atau lebih sering untuk mempelajari metode-metode presentasi dan strategi-strategi penjualan baru untuk menghadapi para pelanggan. Hal tersebut kemudian perlu didukung dengan peningkatan dan pengembangan pengetahuan dan keahlian dasar penjualan yang diperlukan untuk meningkatkan

- kemampuan-kemampuan tenaga penjualan, pencarian situasi-situasi penjualan yang menantang yang dapat membantu tenaga penjualan mengembangkan pemahaman mereka tentang lingkungan-lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang strategi-strategi penjualan yang tepat. Yang terakhir, tenaga penjualan perlu belajar dari setiap pengalaman penjualan yang dialami dengan tidak terlalu kuatir dan tidak terganggu dengan kesalahan-kesalahan yang dibuat dan tetap berusaha meskipun mereka gagal.
2. Pengendalian diri sendiri merupakan faktor kedua yang berpengaruh terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Oleh karena itu dimensi-dimensi dari pengendalian diri sendiri perlu mendapat perhatian yang besar. Tenaga penjualan seharusnya dapat menggunakan strategi-strategi penjualan yang berbeda dan mampu mengatur presentasi mereka yang disesuaikan dengan situasi-situasi penjualan yang dihadapi. Hal tersebut kemudian perlu didukung dengan peningkatan kepekaan pada reaksi-reaksi pelanggan melalui peningkatan intensitas berinteraksi dengan pelanggan. Yang terakhir, tenaga penjualan juga perlu lebih mampu untuk menyesuaikan atau mengubah presentasi mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi penjualan.
  3. Karakteristik tenaga penjualan merupakan faktor ketiga yang berpengaruh terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Oleh karena itu dimensi-dimensi dari karakteristik tenaga penjualan juga perlu mendapat perhatian yang cukup besar. Tenaga penjualan perlu mempunyai keinginan atau minat, perhatian, dan motivasi intrinsik yang berorientasi pada pelanggan untuk memahami perilaku dan kebutuhan atau keinginan para pelanggan sehingga dapat menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan dan dapat membangun kerjasama dengan para pelanggannya.
  4. Keterlibatan dalam interaksi merupakan faktor terakhir yang berpengaruh terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Dimensi-dimensi dari keterlibatan dalam interaksi juga perlu mendapat perhatian yang cukup besar. Tenaga penjualan harus memperhatikan setiap bahan pembicaraan dari pelanggan dengan sungguh-sungguh karena perhatian adalah sangat berarti, dan juga perlu memberikan tanggapan atau respon yang diharapkan oleh pelanggan dan memahami dengan sungguh-sungguh setiap hal yang dibicarakan oleh pelanggan.
  5. Dengan melaksanakan implikasi no.1 sampai no.4 diharapkan tenaga penjualan dapat mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan yang lebih baik dan efektif. Kemudian, kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan penjualan dan memenuhi target-target penjualan perusahaan yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan perlu didasarkan pada praktek penyesuaian diri dalam penjualan. Hal ini didasarkan pada hasil analisis yang menunjukkan bahwa praktek penyesuaian diri dalam penjualan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu, beberapa dimensi dari praktek penyesuaian diri dalam penjualan perlu diperhatikan oleh tenaga penjualan. Tenaga penjualan perlu memprioritaskan atau memfokuskan diri pada pengenalan

- bahwa pendekatan-pendekatan penjualan yang berbeda adalah diperlukan dalam situasi-situasi penjualan yang berbeda, kemudian didukung oleh kepercayaan diri pada kemampuan untuk menggunakan berbagai macam pendekatan penjualan yang berbeda, dan kepercayaan diri pada kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan pelanggan. Penerapan yang baik dari ketiga dimensi tersebut akan membantu tenaga penjualan mempraktekkan penyesuaian diri dalam penjualan. Dengan kondisi ini maka kinerja tenaga penjualan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atau pihak manajemen perusahaan.
6. Penelitian mengenai pengendalian diri sendiri, keterlibatan dalam interaksi, orientasi pengetahuan, dan karakteristik tenaga penjualan dalam pengaruhnya untuk meningkatkan praktek penyesuaian diri dalam penjualan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Karena dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa praktek penyesuaian diri dalam penjualan merupakan hal yang penting bagi tenaga penjualan. Oleh karena itu pihak perusahaan harus selalu memberikan kesempatan dan dapat memotivasi tenaga penjualan untuk lebih banyak terlibat dalam berbagai macam situasi penjualan yang berbeda dan lebih menantang sehingga kemampuan, motivasi intrinsik, dan kepercayaan diri tenaga penjualan semakin baik ketika melakukan penjualan, sehingga kinerja tenaga penjualan yang tercermin melalui tercapainya tujuan-tujuan penjualan dan interaksi penjualan dengan para pelanggan akan tercapai sesuai yang diharapkan perusahaan.

## KETERBATASAN PENELITIAN

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya pada lingkup tenaga penjualan pada industri farmasi di kota Semarang. Dengan demikian, hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini tidak sepenuhnya akurat bila digunakan atau diterapkan pada tenaga penjualan dari industri farmasi di daerah-daerah lain atau industri lainnya.
2. Mungkin terdapat variabel-variabel diluar model penelitian yang juga berpengaruh terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan dan kinerja tenaga penjualan.
3. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini terbatas yaitu 6 variabel laten dan 17 indikator variabel. Tidak semua indikator variabel dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian, dengan tujuan untuk mempersingkat waktu dan mengurangi jawaban yang tidak sesuai dari responden pada saat pengisian kuesioner.

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Oleh karena itu agenda penelitian mendatang yaitu sebagai berikut :

1. Dalam penelitian yang akan datang dapat dilakukan pengujian dan penambahan variabel-variabel baru dan indikator variabel pada model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maupun pada model yang akan dikembangkan yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap praktek penyesuaian diri dalam penjualan dan kinerja tenaga penjualan.
2. Dapat juga dilakukan penelitian pada tenaga penjualan dari jenis industri lain

yang berbeda seperti asuransi, otomotif, perumahan, makanan, minuman; dan daerah lain yang lebih luas sehingga hasilnya dapat dibandingkan.

\*\*\*

### DAFTAR REFERENSI

- Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No. 2, p.109-122
- Barker, A. Tansu, 1999, "Benchmark of Successful Salesforce Performance", **Canadian Journal of Administrative Science**, 16 (2), p.95-104
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 1, p.16-30
- Ferdinand, Augusty, 1999, **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fine, Leslie M. And Dr. Sarah Fisher Gardial, 1990, "The Effects of Self-Monitoring and Similarity on Salesperson Inferential Processes", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. X, p.7-16
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace and Michael L. Boorum, 1992, "Psychological Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XII, No. 2, p.51-66
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., 1995, **Multivariate Data Analysis**, Fourth ed., New Jersey: Prentice Hall
- Hartline, Michael D. and O.C. Ferrel, 1996, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (October), p.52-70
- Jusuf Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Salesforce", **Usahawan**, No. 12, p.23-27
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani and Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV (May), p.263-274
- Kotler, Philip, 1997, **Manajemen Pemasaran**, jilid 2, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Leong, Siew Meng, Paul S. Busch, and Deborah Roedder John, 1989, "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVI (May), p.164-178
- Marzuki, 2000, **Metodologi Riset**, BPFE - UII, Yogyakarta
- Ogbuehi, Alphonso O. and Varinder M. Sharma, 1999, "Redefining Industrial Salesforce Roles in a Changing Environment : Strategic Issues in Selection, Training and Management",

- 
- Journal of Marketing Theory and Practice**, p.64-71
- Plank, Richard E. and David A. Reid, 1994, "The Mediating Role of Sales Behaviors : An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIV, No. 3, p.43-56
- Porter, Stephen S. and Lawrence W. Inks, 2000, "Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability : An Exploratory Investigation", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 1, p.15-21
- Rao, Purba, 1996, "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis", **The Asian Manager** (February-March)
- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, p.319-328
- Schwepker, Jr., Charles H. and Thomas N. Ingram, 1996, "Improving Sales Performance Through Ethics: The Relationship Between Salesperson Moral Judgement and Job Performance", **Journal of Business Ethics**, Vol. 15, p.1151-1160
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling: Conceptualization Measurement and Nomological Validity", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVII (February), p.61-69
- Sujan, Harish, 1999, "Optimism and Street-Smarts : Identifying and Improving Salesperson Intelligence", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIX, No. 3, p.17-33
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988, "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, p.9-19
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz dan Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July), p.39-52
- Subiyanto, Ibnu, 2000, **Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi**, edisi 3, cetakan kedua, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Supranto, J., 2000, **Statistik : Teori dan Aplikasi**, jilid 1, Erlangga, Jakarta
- Wardani, Dyah Suryani Kusuma, 2002, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.1, No.3, hal.292-306