
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN
(STUDI PADA TENAGA PENJUALAN PERUSAHAAN FARMASI DI
SEMARANG)

SUHAJI ¹⁾
TANTRI WIDIASTUTI

STIE Widya Manggala Semarang
email: haji_solo@yahoo.co.id ¹⁾

Kata kunci:
orientasi pelanggan,
kemampuan
interpersonal, kerja
cerdas, kinerja
tenaga penjualan

Abstrak

Peran tenaga penjualan sangat penting dalam pemasaran perusahaan, mengelola tenaga penjualan merupakan keniscayaan, karena kinerja tenaga penjualan akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh faktor orientasi pelanggan, ketrampilan interpersonal dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan. Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan (detailer) perusahaan farmasi yang melakukan penawaran kepada dokter di area pemasaran Semarang, berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah non probability sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada perusahaan farmasi di Semarang dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,152. Sedangkan ketrampilan interpersonal nilai signifikansinya sebesar 0,004, dan Kerja cerdas nilai signifikansinya sebesar 0,049 berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada perusahaan farmasi di Semarang.

Keywords:
customer
orientation,
interpersonal skills,
smart work,
salesperson
performance

Abstract

The role of salesperson is very important in a company's marketing, managing the sales force is a necessity, because the performance of salesperson will have a direct impact on the performance of the company. In this study will be examined the influence of customer orientation factors, interpersonal skills and smart work on salesperson performance. Respondents taken in this research are pharmacy salesmen (detailer) who do offer to doctors in Semarang marketing area, amounting to 100 people. Sampling technique in this research is non probability sampling. Data analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that customer orientation does not affect the performance of salesperson in pharmaceutical companies in Semarang, seen from the significance value of 0.152. While the interpersonal skills significance value is 0.004, and work smart significance is 0.049 influential on the performance of salespeople at pharmaceutical companies in Semarang.

Pendahuluan

Indonesia merupakan pasar yang besar bagi industri farmasi. Jumlah penduduk Indonesia yang besar dan kesadaran masyarakat yang semakin tinggi akan kesehatan didukung membaiknya tingkat perekonomian masyarakat, menjadi *driver* utama pertumbuhan industri farmasi nasional. Hal ini ditambah dengan meningkatnya dukungan pemerintah terhadap bidang kesehatan yang sejalan dengan implementasi sistem asuransi kesehatan nasional diproyeksikan ikut mendorong pertumbuhan industri farmasi lebih tinggi lagi ke depan. Namun demikian, meskipun perkembangan industri farmasi di Tanah Air menggembirakan, sebenarnya pasar industri farmasi Indonesia saat ini dinilai masih kerdil jika dibandingkan pasar ASEAN bahkan dunia. Secara keseluruhan, nilai industri farmasi lokal hanya mencapai 2% dari PDB atau sekitar Rp 1 triliun (Neraca, 2014).

Jumlah penjualan produk farmasi memang mengalami peningkatan, namun peningkatan hanya terletak pada kuantitasnya, belum sampai pada pertumbuhan penjualannya. Khusus untuk obat-obatan *ethical* yaitu obat yang dijual melalui peran tenaga penjualan (*medical representative* atau *detailer*) masih mengalami pertumbuhan yang tidak stabil bahkan cenderung menurun. Data berikut

menunjukkan penurunan penjualan produk *ethical* di Indonesia tahun 2009 sampai dengan 2014.

Tabel 1
Data Penjualan Produk Etikal di
Indonesia tahun 2009-2014

Tahun	Penjualan (Milyar dolar)	Pertumbuhan (%)
2009	2.42	7.8
2010	3.07	26.5
2011	3.50	14.0
2012	3.67	5.0
2013f	3.67	-0.2
2014f	3.68	0.4

Keterangan: f = *forecast* (perkiraan)

Sumber: Business Monitor International
(2010), 2014)

Dari tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan penjualan produk *ethical* di Indonesia dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 mengalami kenaikan. Namun demikian satu hal yang perlu diperhatikan adalah pertumbuhan penjualan penjualan cenderung menurun. Penurunan ini sangat terlihat mulai tahun 2011, dan bahkan pada tahun 2013 pertumbuhannya negatif. Kondisi di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan industri farmasi tidak dapat memenuhi target penjualannya. Apabila terjadi satu kondisi yang diakibatkan oleh persoalan di mana perusahaan tidak mampu mencapai target penjualan mereka, maka salah satu kunci atas solusi tersebut adalah meningkatkan kualitas tenaga penjualannya mengingat sebagian besar penjualan produk farmasi

dilakukan oleh tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan.

Salah satu program pemasaran perusahaan farmasi sering dikenal dengan *direct marketing*, atau pemasaran langsung yang dilakukan oleh tenaga penjualan yang dalam istilah perusahaan farmasi disebut dengan *medical representative* atau *detailer*. *Medical representative* atau *detailer* secara khusus melakukan pemasaran produk farmasi kepada para dokter yang praktek baik di rumah sakit maupun tempat praktek lainnya. Produk atau obat yang dipasarkan oleh *detailer* adalah produk etikal atau obat keras yang penggunaannya harus melalui resep dokter. Meskipun tugas seorang *detailer* adalah mempromosikan obat kepada dokter, namun demikian kinerja mereka tetap diukur dengan penjualan yang mereka peroleh. Penjualan ini diperoleh karena tenaga penjualan ini melakukan *detailing* kepada dokter yaitu menyampaikan detail produk, baik keunggulannya dibanding produk pesaing, maupun manfaat serta efek samping yang mungkin ditimbulkan. Semua ini dilakukan agar seorang dokter menuliskan resep untuk pasiennya. Maka, dokter menuliskan nama produk obat tersebut ke dalam resep dokter, sehingga sudah hampir bisa dipastikan *sales* akan terjadi. Dari penjelasan ini bisa dikatakan bahwa tugas seorang *detailer*

adalah *detailing* namun demikian kinerjanya tetap diukur melalui hasil penjualannya.

Kinerja tenaga penjualan menjadi salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Baldauf *et al.* (2001b) kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki. Plouffe *et al.* (2009) menambahkan bahwa kegiatan yang dilakukan tenaga penjualan di antaranya, mencari nasabah baru, mempengaruhi para pengambil keputusan untuk mempertimbangkan dan akhirnya memilih produk atau jasa yang ditawarkan, dan juga mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Begitu besar peran tenaga penjualan dalam sebuah pemasaran perusahaan, sehingga mengelola tenaga penjualan merupakan keniscayaan, karena kinerja

tenaga penjualan akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Bagi setiap perusahaan yang ingin sukses dalam bisnis adalah hal yang sangat penting untuk dapat mengidentifikasi dan memvalidasi karakteristik dan perilaku tenaga penjualan untuk memprediksi kinerjanya dalam penjualan (Terho *et al.*, 2013). Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor apa saja yang berkontribusi terhadap meningkatnya kinerja tenaga penjualan. Selain daripada itu telah juga dilakukan berbagai kajian mengenai mengapa seorang tenaga penjual bisa gagal atau sukses. Dalam penelitian ini akan dikaji pengaruh faktor orientasi pelanggan, ketrampilan interpersonal dan kerja cerdas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Tinjauan Pustaka

Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan dari keagresifan tenaga penjualan dalam mendekati dan melayani dengan baik customernya (Spiro dan Weitz, 1990).

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan (Baldauf *et al.*, 2001a).

Berbagai penelitian dilakukan untuk menemukan faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Sebagai contoh Walker, Churchill, and Ford (1977), membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan menjadi empat kelompok. Pertama adalah tes kemampuan intelektual dan karakteristik individu sebagai penentu kinerja. Faktor yang kedua adalah *reward* finansial, sementara yang ketiga dan keempat adalah *reward* psikologis dan faktor organisasi dan interpersonal.

Sementara Babakus *et al.* (1996) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan sangat ditentukan oleh peran manajer penjualan. Manajer penjualan memahami

bahwa kinerja tenaga penjualan yang tinggi akan meningkatkan keseluruhan efektifitas organisasi penjualan. Dalam berbagai situasi manajemen penjualan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja tenaga penjualan dari yang diharapkan sebelumnya. Oleh karena itu para manajer penjualan akan berusaha sekuat tenaga untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualannya. Babakus *et al.* (1996) menambahkan bahwa desain teritorial penjualan adalah aspek yang potensial untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dikendalikan oleh manajemen penjualan. Desain teritori penjualan dan sistem pengendalian manajemen penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan baik kinerja perilaku maupun kinerja output.

Berbagai pengukuran kinerja tenaga penjualan diperkenalkan oleh para peneliti. Anglin *et al.* (1990) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1) kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling

menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) ketrampilan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Sujan *et al.* (1994) mengukur kinerja tenaga penjualan melalui empat indikator yaitu kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi, kemampuan menjual diatas target penjualan yang ditetapkan dan kemampuan menjual produk baru dengan cepat. Kinerja tenaga penjualan juga akan menunjukkan apakah kontribusi yang diberikan oleh orang-orang penjualan memperlihatkan hasil yang baik atau buruk dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Selain itu kinerja akan menunjukkan efektif atau tidaknya aktivitas tenaga penjual di lapangan.

Baldauf *et al.* (2001a) mengatakan bahwa untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktiitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki. Selanjutnya Baldauf *et al.* (2001a)

membagi kinerja menjadi dua yaitu kinerja perilaku dan kinerja outcome. Kinerja perilaku termasuk di dalamnya pengetahuan teknikal, penjualan adaptif, kerjasama tim, perencanaan penjualan, perencanaan penjualan dan dukungan penjualan. Sementara kinerja *outcome* menghasilkan *market share* yang tinggi, menghasilkan penjualan produk dengan *profit margin* yang tinggi, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi dan menghasilkan penjualan produk baru secara cepat.

Orientasi Pelanggan Tenaga Penjualan

Orientasi pelanggan merupakan konsep yang bisa dilihat dari dua sisi yang berbeda. Sisi yang pertama adalah meneliti orientasi pelanggan pada level perusahaan, dan sisi kedua adalah orientasi pelanggan pada level individu. Individu yang dimaksud adalah tenaga penjualan perusahaan (Stock dan Hoyer, 2009; Homburg *et al.*, 2010). Pada level perusahaan konsep ini terfokus pada konsep orientasi pasar yang sebenarnya merupakan perilaku organisasi dalam menghadapi pelanggan dan pesaing perusahaan. Di sisi lain, level individu lebih lebih memfokuskan hubungan personal antara tenaga penjualan dan pelanggan. Baik bagi perusahaan maupun tenaga penjualan, konsep orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja (Cross *et al.*, 2007).

Sementara Saxe dan Weitz (1982) menyatakan bahwa penjualan yang

berorientasi pelanggan adalah penerapan dari konsep pemasaran pada tingkat individu antara tenaga penjualan dan pelanggan. Konsep pemasaran memerlukan sebuah organisasi untuk menentukan kebutuhan pasar sasaran dan menyesuaikan diri untuk memuaskan kebutuhan tersebut sehingga lebih baik dari pesaing. Sebuah organisasi dengan demikian harus menggunakan kepuasan pelanggan sebagai alat untuk mencapai tujuannya. Konsep ini dengan demikian mengukur orientasi pelanggan dari aspek tenaga penjualan atau individu.

Penelitian orientasi pelanggan pada tingkat individu berakar dari dua tema besar, yaitu literatur *personal selling* dan pemasaran jasa (Stock dan Hoyer, 2009). Dalam pengukuran orientasi pelanggan tenaga penjualan, Stock dan Hoyer (2009) memfokuskan dua dimensi yaitu sikap yang berorientasi pelanggan dan perilaku yang berorientasi pelanggan. Sikap berorientasi pelanggan didefinisikan sebagai usaha dari tenaga penjualan untuk mempengaruhi atau menghadapi pelanggan. Sementara perilaku yang berorientasi pelanggan adalah kemampuan tenaga penjualan dalam membantu pelanggan dengan perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Perilaku ini seperti berusaha membantu tujuan pelanggan, mendiskusikan kebutuhan pelanggan, dan mencoba mempengaruhi pelanggan dengan informasi bukan dengan tekanan. Dalam penelitian ini konsep tenaga

penjualan yang berorientasi pelanggan diproksikan menjadi perilaku tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan.

Ketrampilan Interpersonal Tenaga Penjualan

Ketrampilan interpersonal termasuk dalam kategori ketrampilan menjual tenaga penjualan. Ketrampilan menjual menjadi salah satu isu penting sepanjang waktu. Penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Churchill *et al.* (1985) menemukan bahwa ketrampilan menjual adalah variabel terpenting kedua dari enam variable yang diteliti. Meskipun demikian dalam beberapa dekade penelitian tentang ketrampilan tenaga penjualan sangat sedikit dilakukan (Plouffe *et al.* (2009). Oleh karena itu belum ada operasionalisasi konsep ketrampilan menjual secara sistematis. Pengukuran dimensi ketrampilan menjual secara khusus dilakukan oleh Rentz *et al.* (2002) yang membagi ketrampilan menjual menjadi tiga dimensi, yaitu ketrampilan interpersonal, ketrampilan *salesmanship* dan ketrampilan teknikal.

Keterampilan interpersonal mengacu pada algoritma mental dan komunikasi yang diterapkan selama komunikasi social dan interaksi untuk mencapai efek dan hasil tertentu. Sedangkan ketrampilan *salesmanship* mencakup lima sub kategori yaitu kemampuan beradaptasi, *consultative selling*, kemampuan bernegosiasi dan kemampuan bertanya, dan

keterampilan berkomunikasi. Sementara ketrampilan teknikal merupakan ketrampilan yang dimiliki tenaga penjualan yang meliputi ketrampilan tentang pengembangan produk, ketrampilan tentang kinerja produk, pemahaman tentang spesifikasi produk, ketrampilan tentang proses penghantaran, serta ketrampilan tentang fitur produk. Ahearne dan Schillewaert (2000) menambahkan bahwa selain tiga dimensi yang disebutkan di atas, ketrampilan pemasaran juga dikategorikan sebagai ketrampilan menjual. Penelitian ini akan difokuskan pada variabel ketrampilan interpersonal.

Kerja Cerdas Tenaga Penjualan

Kerja cerdas tenaga penjualan digolongkan kedalam perilaku kerja tenaga penjualan. Perilaku kerja merupakan aktifitas dan perilaku tenaga penjualan selama proses interaksi dengan pelanggan dalam mencapai tujuan dari tugasnya. Perilaku kerja tenaga penjualan ada dua jenis, yaitu *working smart* (bekerja cerdas) dan *working hard* (bekerja keras). Kerja cerdas menurut Weitz *et al.* (1986) adalah penyesuaian perilaku penjualan berdasarkan situasi yang berbeda-beda. Kerja cerdas juga diartikan sebagai perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan serta penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan. Sementara kerja keras

dikonseptualisasikan bekerja lebih lama dan lebih banyak mengunjungi pelanggan.

Penelitian yang dilakukan Sujan *et al.* (1988) terhadap lebih dari 2000 tenaga penjualan dan dari lebih 200 perusahaan menemukan bahwa faktor yang meningkatkan produktifitas tenaga penjualan adalah tenaga penjualan yang bekerja secara cerdas pada saat berinteraksi dengan pelanggan. Kinerja tenaga penjualan industri lebih disebabkan oleh bagaimana tenaga penjualan bekerja daripada seberapa keras mereka bekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa bekerja cerdas lebih penting daripada bekerja keras. Perilaku kerja cerdas dapat berupa adaptasi penjualan seperti analisa situasi, keramahan, pengendalian, ekspresi, responsifitas.

Sujan *et al.* (1994), menambahkan bahwa tenaga penjual yang mampu bekerja 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

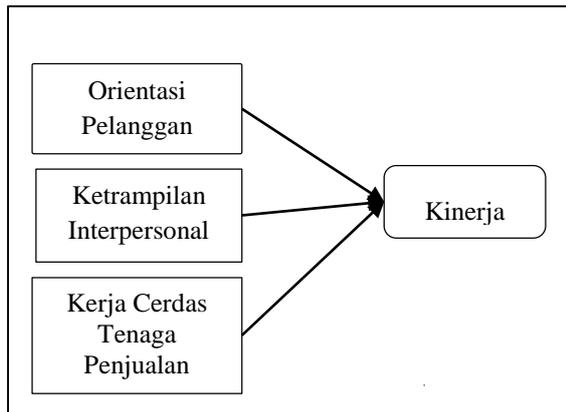
pertimbangan situasional. Selanjutnya Sujan *et al.* (1994) berpendapat bahwa pandangan tradisional mengenai tingkat inteligensi dalam kemampuan untuk melakukan pemikiran analistis dinilai melalui tes IQ adalah pandangan sempit. Alternatif yang dapat ditawarkan untuk mengetahui kemampuan seseorang adalah dengan melihat inteligensi secara kontekstual mengenai bagaimana perilaku seseorang membentuk dan dibentuk oleh lingkungannya. 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 tersebut.

Peneliti lain seperti Ahearne dan Schillewaert (2000) mengindikasikan perilaku kerja cerdas sebagai penjualan adaptif dan perencanaan penjualan. Sementara menurut Rapp *et al.* (2006) menyatakan bahwa bekerja cerdas meliputi perilaku yang diperlihatkan oleh tenaga penjualan yang fokus dalam menyesuaikan situasi penjualan, perencanaan dan pengorganisasian untuk menggunakan usaha-usaha penjualan lebih efektif, menargetkan pelanggan yang menjadi sumber penjualan. Hal ini sering untuk membedakan dengan istilah bekerja cerdas yang merupakan usaha atau jumlah waktu

yang digunakan, untuk mencapai tujuan penjualan.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Hipotesis Penelitian

Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

Beberapa penelitian menginvestigasi langsung hubungan antara tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan menjadi salah satu wakil organisasi penjualan, sehingga pemenuhan kepuasan pelanggan oleh tenaga penjualan menjadi sangat penting. Penelitian yang dilakukan oleh Saxe and Weitz (1982); Boles *et al.* (2001), Roman *et al.* (2002); Schwepker & Good (2004); Martin & Bush (2006); Knight *et al.* (2007); Cross *et al.* (2007); Wachner (2009); Mehrabi *et al.* (2012); Singh dan Das (2013) dan Terho *et al.* (2015) menemukan hubungan yang positif antara perilaku

tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan dan kinerja. Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Semakin tinggi orientasi pelanggan tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh Ketrampilan *interpersonal* terhadap kinerja tenaga penjualan.

Ketrampilan menjual seorang tenaga penjualan dapat dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. ketrampilan menjual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Rentz *et al.*, 2002). Kemampuan menjual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan menjual harus memahami dan menguasai pengetahuan yang mahir.

Salah satu dimensi dari ketrampilan menjual menurut Rentz *et al.* (2002) adalah ketrampilan interpersonal. Ketrampilan interpersonal merupakan keterampilan dalam merumuskan suatu persoalan atau solusi secara tepat yang berhubungan dengan personal seorang tenaga penjualan. Ada beberapa aspek dalam ketrampilan interpersonal diantaranya kemampuan untuk mengekspresikan diri, kemampuan

berbicara di depan pelanggan, kemampuan untuk mengontrol emosi dan kemampuan menyesuaikan suasana hati pelanggan. Aspek-aspek tersebut diperlukan ketika tenaga penjualan melakukan komunikasi dan interaksi dengan pelanggan.

Beberapa penelitian seperti Churchill *et al.* (1985); Wachner *et al.* (2009); Plouffe *et al.* (2009); S.Z. *et al.* (2010); Basir *et al.* (2010); dan Verbeke *et al.* (2011) telah meneliti factor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan khususnya pengaruh ketrampilan interpersonal terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut adalah ketrampilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Semakin tinggi ketrampilan interpersonal tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh Kerja Cerdas Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

Tenaga penjualan 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 penjualan 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 *et al.*, 1994).

Pelanggan akan merasa nyaman dan percaya apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi kognisi yang memadai, yang bisa menangkap dengan cepat apa yang dibutuhkan pelanggan. Dengan demikian pelanggan akan lebih percaya untuk membeli produk dari tenaga penjualan tersebut. Beberapa teori maupun hasil penelitian seperti Sujan *et al.* (1994); Sujan *et al.* (1988) dan Ahearne dan Schillewaert (2000) menemukan bahwa kerja cerdas mempengaruhi secara positif kinerja tenaga penjualan. Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Metode Penelitian

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Ferdinand (2013) menjelaskan bahwa populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Sedangkan sampel adalah subset dari populasi, terdiri atas beberapa anggota populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan (*detailer*) perusahaan farmasi yang melakukan penawaran kepada dokter di area pemasaran Semarang. *Detailer* atau tenaga penjualan yang menjadi populasi adalah tenaga penjualan yang bernaung dibawah suatu perusahaan farmasi, baik PMDN (Perusahaan Dalam Negeri), PMA (perusahaan Asing) maupun PBF (Pedagang Besar Farmasi). Perusahaan farmasi yang menjadi naungan tenaga penjualan bisa juga terdiri dari perusahaan pusat maupun perusahaan cabang.

Penentuan sampel penelitian tidak terikat pada tempat, meskipun dalam penelitian ini diupayakan sampel penelitian tidak terfokus pada satu tempat. Rumah sakit yang diambil sampelnya diantaranya adalah Tlogorejo, Tugu, Elisabeth, Karyadi

dan Ketileng. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling*, dikarenakan dalam penelitian ini tidak ditetapkan bingkai sampel. Teknik *non probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* lebih khusus lagi teknik *judgment sampling*. *Judgment sampling* adalah teknik penarikan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu, yang disesuaikan dengan masalah atau tujuan penelitian. Pertimbangan tersebut adalah responden atau tenaga penjualan yang dipilih sebagai sampel telah berkerja minimal satu tahun, serta bersedia mengisi secara lengkap seluruh pertanyaan kuesioner. Dalam penelitian karena populasi tidak diketahui maka jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Djarwanto, 2001:154) :

$$n = \left| \frac{z \frac{1}{2} \alpha}{E} \right|^2$$

Keterangan :

n : banyaknya sampel yang diperlukan

E : besar nya kesalahan yang diharapkan

α : tingkat konfidensi yang digunakan

dalam penelitian ini besarnya kesalahan yang di gunakan (E) sebesar 10 % dan tingkat konfidence (α) yang digunakan adalah 5 % (0,05) jadi besarnya sampel yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$n = \left\lceil \frac{1,96}{0,1} \right\rceil^2$$

n = 96 dibulatkan menjadi 100

Jadi responden yang diambil dalam penelitian ini adalah 100 dimana responden yang dipilih adalah tenaga penjualan (*detailer*) perusahaan farmasi yang melakukan penawaran kepada dokter di area pemasaran Semarang.

Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu keterangan atau data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang tanggapan responden yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yakni para tenaga penjualan perusahaan farmasi yang melakukan penjualan di area Semarang.

Data sekunder yaitu keterangan atau data yang diperoleh dari dokumentasi, literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data sekunder yang diambil dalam penelitian ini adalah data tentang penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini dan data tentang obyek yang diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, yaitu pengumpulan data melalui

pemberian daftar pertanyaan/pernyataan yang diisi oleh responden. Data yang diperoleh melalui kuesioner ini merupakan data tentang tanggapan responden yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

Definisi Operasional, Indikator dan Instrumen Penelitian

Definisi operasional, indikator dan instrumen pertanyaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.
Definisi Operasional, Indikator dan Instrumen

Variabel	Indikator	Instrumen
Orientasi Pelanggan Tenaga Penjualan adalah Kemampuan tenaga penjualan dalam membantu pelanggan dengan perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan	1. Pelayanan pelanggan sesuai kebutuhan (OPTP1)	1. Selalu berhasil melayani pelanggan sesuai dengan kebutuhannya
	2. Penawaran produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (OPTP2)	2. Berhasil menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan
	3. Respon yang cepat terhadap keluhan pelanggan (OPTP3)	3. Merespon keluhan pelanggan secara cepat dan tepat
Ketrampilan Interpersonal adalah keterampilan dalam merumuskan suatu persoalan atau solusi secara tepat yang berhubungan dengan	1. Penampilan yang menarik (KI1)	1. Berpenampilan menarik saat bertemu pelanggan
	2. Keramahan berbicara dengan pelanggan (KI2)	2. Dalam kondisi apapun selalu bersikap ramah saat bertemu pelanggan
	3. Empati yang mendalam terhadap pelanggan (KI3)	3. Selalu berhasil memberikan perhatian yang sangat dalam

Variabel	Indikator	Instrumen
personal seorang tenaga penjualan Kerja Cerdas Tenaga Penjualan	1. Efektifitas penggunaan waktu (KCTP1) 2. Ketepatan Pemilihan pendekatan penjualan (KCTP2) 3. Efektifitas Pengembangan ide-ide penjualan (KCTP3)	1. Dalam melakukan penjualan menggunakan waktu secara efektif 2. Selalu menggunakan pendekatan penjualan dengan tepat 3. Mampu mengembangkan ide-ide penjualan secara efektif
Adalah Perilaku kerja yang berhubungan langsung dengan pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan dalam situasi penjualan		
Kinerja Tenaga Penjualan adalah sesuatu yang dinilai menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilakunya dan hasil yang diperolehnya	1. Peningkatan volume penjualan (KTP1) 2. Peningkatan pertumbuhan penjualan (KTP2) 3. Target penjualan yang terpenuhi (KTP3)	1. Volume penjualan meningkat dalam 3 tahun terakhir 2. Pertumbuhan penjualan meningkat dalam 3 terakhir 3. Selalu memenuhi target penjualan yang dibebankan perusahaan

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan

analisis regresi linear berganda dengan tiga variabel bebas adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y : Kinerja Tenaga Penjualan

β_0 : konstanta

X_1 : Orientasi Pelanggan Tenaga Penjualan

X_2 : Ketrampilan Interpersonal

X_3 : Kerja Cerdas Tenaga Penjualan

e : *standar error*

Hasil dan Pembahasan

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas mengukur sejauh mana suatu alat ukur benar-benar mencerminkan sesuatu yang ingin diukur. Dari hasil pengujian dikatakan valid jika nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari r table (0,159) dengan taraf signifikan 5%. Hasil analisis data didapat bahwa semua item pernyataan dikatakan valid karena item pernyataan nilainya di atas 0,159 yang artinya semua item-item pernyataan merupakan alat ukur yang baik. Reabilitas dilakukan untuk mengukur akurasi dan ketepatan prosedur pengukuran. Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel orientasi pelanggan tenaga penjualan, ketrampilan interpersonal tenaga penjualan, kerja cerdas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan didapatkan hasil bahwa semua item-item tersebut memiliki reliabilitas yang

cukup baik yaitu memiliki angka diatas 0,6 sehingga dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang cukup baik. Hasil validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 3 berikut :

ini adalah baik. Hasil uji F terlihat dalam table 5 sebagai berikut :

Tabel 3
Validitas Variabel Penelitian

	<i>Scale Mean if Item Deleted</i>	<i>Scale Variance if Item Deleted</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
OPTP1	15.2200	4.052	0, 656	0, 776
OPTP2	15.2800	3.234	0, 670	0, 765
OPTP3	15.3000	3.505	0, 711	0, 713
KI1	15.8500	2.997	0, 606	0, 560
KI2	15.7700	2.785	0, 646	0, 505
KI3	16.0600	3.411	0, 398	0, 806
KCTP1	15.2600	3.507	0, 641	0, 780
KCTP2	15.2700	2.745	0, 733	0, 679
KCTP3	15.3900	3.069	0, 645	0, 773
KTP1	15.8100	3.792	0, 778	0, 709
KTP2	15.7400	3.871	0, 733	0, 755
KTP3	15.6100	4.665	0, 619	0, 860

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4
Reliabilitas Variabel Penelitian

Nama Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Orientasi Pelanggan	0, 820	Reliabel
Ketrampilan Interpersonal	0, 723	Reliabel
Kerja cerdas Tenaga Penjualan	0, 816	Reliabel
Kinerja Tenaga Penjualan	0,842	Reliabel

Sumber : Data primer diolah

Analisis regresi linear berganda memerlukan pengujian secara serempak dengan menggunakan F hitung. Uji F ini adalah uji kelayakan model (*goodness of fit*) yang memang harus dilakukan dalam analisis regresi linear berganda. Dalam perhitungan penelitian ini terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.00 yang artinya bahwa uji kelayakan model dalam penelitian

Tabel 5
Hasil Uji Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29.206	3	9.735	14.366	.000 ^a
Residual	65.057	96	0.678		
Total	94.262	99			

a. Predictors: (Constant), KCTP, OPTP, KI

b. Dependent Variable: KTP

Sumber : Data primer diolah

Uji Regresi Linear Berganda.

Analisis regresi berganda dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, menguji model atau kerangka penelitian yang diajukan. Setelah data primer diolah menggunakan analisis regresi berganda

maka model persamaan regresi dapat dituliskan dalam bentuk persamaan regresi unstandardized adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,820 + 0,154X_1 + 0,382X_2 + 0,239X_3$$

Persamaan regresi tersebut dapat terlihat bahwa variabel orientasi pelanggan tenaga penjualan (X_1), ketrampilan interpersonal (X_2), dan kerja cerdas tenaga penjualan (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan (Y). Dari ketiga variable independen yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variable dependen adalah ketrampilan interpersonal (X_2), dan kerja cerdas tenaga penjualan (X_3) sedangkan variable orientasi pelanggan tenaga penjualan (X_1) tidak berpengaruh signifikan karena memiliki tingkat signifikansi diatas 0,05 yaitu sebesar 0,152. Hasil output dari regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.820	.929		1.958	.053
	OPTP	.154	.107	.143	1.443	.152
	KI	.382	.131	.321	2.927	.004
	KCTP	.239	.120	.207	1.996	.049

Dependent Variable: KTP

Sumber : Data primer yang diolah

Koefisien determinasi (R^2).

Pada intinya analisis ini mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dari tabel dapat dijelaskan bahwa koefisien *Adjusted R Square* dalam penelitian ini adalah sebesar 31%, yang artinya bahwa

kemampuan variabel bebas yaitu orientasi pelanggan (X_1), ketrampilan interpersonal (X_2), dan kerja cerdas tenaga penjualan (X_3) dalam menjelaskan 31% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model. Dibawah ini adalah hasil koefisien determinasi dalam penelitian ini:

Tabel 7
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.557 ^a	.310	.288	.82321

a. Predictors: (Constant), KCTP, OPTP, KI

b. Dependent Variable: KTP

Sumber : Data primer yang diolah

Pembahasan

Orientasi Pelanggan Tenaga Penjualan Berpengaruh Positif Terhadap kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian statistik dari hipotesis satu (H1) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan tenaga penjualan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dalam tabel menginformasikan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,152, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu tidak dapat diterima. Hal ini bisa diartikan bahwa variabel orientasi pelanggan tenaga penjualan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti Roman et al (2002); Schwepker & Good (2004); Martin & Bush (2006); Cross et al (2007); Wachner

(2008); Mehrabi et al (2012), yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para detailer mungkin sudah berorientasi kepada pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dokter, menyesuaikan jadwal, menawarkan produk yang sesuai serta merespon keluhan dokter secara cepat yang dapat memberikan kepuasan kepada para dokter yang menjadi pelanggannya. Namun demikian dikarenakan semua sudah melakukan hal yang sama, maka dokter tidak lagi menuliskan resep berdasarkan kepuasan yang diperolehnya, karena hampir semua tenaga penjualan telah melayani dengan sebaik-baiknya.

Ketrampilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian statistik dari hipotesis dua (H2) pada tabel terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,004, dengan tingkat alpha 5%. Dengan memperhatikan nilai signifikansi yang diatas 0,05 maka hipotesis yang menyatakan bahwa ketrampilan interpersonal berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima. Hal ini bisa diartikan bahwa tinggi rendahnya ketrampilan interpersonal yang dimiliki tenaga penjualan akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja tenaga penjualan.

Ketrampilan interpersonal merupakan keterampilan dalam merumuskan suatu persoalan atau solusi secara tepat yang berhubungan dengan personal seorang tenaga penjualan. Ada beberapa aspek dalam ketrampilan interpersonal diantaranya kemampuan untuk mengekspresikan diri, kemampuan berbicara di depan pelanggan, kemampuan untuk mengontrol emosi dan kemampuan menyesuaikan suasana hati pelanggan. Aspek-aspek tersebut diperlukan ketika tenaga penjualan melakukan komunikasi dan interaksi dengan pelanggan. Ketika seorang tenaga penjualan memiliki keterampilan secara interpersonal yang baik maka kinerja dari tenaga penjual tersebut juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini selaras dengan beberapa penelitian seperti Churchill *et al*, 1985; Wachner, 2001; Plouffe, 2009; Ahmad, S.Z, 2010; Basir, 2010; dan Verbeke *et al*, 2011, yang telah menemukan pengaruh ketrampilan interpersonal terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kerja cerdas tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian statistik dari hipotesis pada tabel terlihat bahwa nilai signifikansi sebesar 0,049, dengan tingkat alpha 5%. Dengan memperhatikan nilai

signifikansi yang diatas 0,05 maka hipotesis yang menyatakan bahwa kerja cerdas tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima. Hal ini bisa diartikan bahwa semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian lainnya seperti O'Reilly & Chatman, 1994; Sujan *et al*, 1994; Sujan *et al*, 1998 dan (Ahearne dan Schillewaert (2000)) yang menemukan bahwa kerja cerdas mempengaruhi secara positif kinerja tenaga penjualan

Simpulan

Berdasarkan pembahasan dari penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Orientasi Pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada perusahaan farmasi di Semarang. Hal ini dimungkinkan karena setiap tenaga penjualan memiliki perhatian yang sangat baik terhadap para dokter yang dikunjungi, sehingga para dokter sudah tidak menjadikan orientasi ini sebagai faktor yang mempengaruhi keputusan mereka untuk melakukan penulisan resep. hal ini pula tidak akan mempengaruhi pertambahan jumlah penjualan yang dimiliki oleh para tenaga penjualan.

2. Ketrampilan interpersonal berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada perusahaan farmasi di Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tenaga penjualan memiliki ketrampilan interpersonal yang berbeda-beda, sehingga semakin tenaga penjualan memiliki ketrampilan interpersonal yang tinggi maka semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya.
3. Kerja cerdas tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada perusahaan farmasi di Semarang.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan, dimana hal itu sangat wajar mengingat sebuah penelitian akan dijadikan pedoman penelitian lainnya dengan melihat berbagai keterbatasan yang ada. Keterbatasan yang pertama menyangkut populasi penelitian yang hanya di lingkup Semarang, sehingga hasil penelitian kurang bisa digeneralisasi secara lebih luas. Kedua, kinerja tenaga penjualan diukur hanya dengan *self performance*, atau penilaian diri responden, yang merupakan penilaian kinerja hanya berdasarkan subyektifitas tenaga penjualan.

Agenda Penelitian Mendatang

1. Lingkup penelitian yang hanya dilakukan di area Semarang, sehingga untuk penelitian mendatang sebaiknya

populasi penelitian diperluas jangkauan wilayahnya, misalnya Jawa Tengah DIY, pulau Jawa atau seluruh Indonesia, sehingga hasil penelitian akan dapat digeneralisasi lebih luas.

- Menyangkut penilaian kinerja tenaga penjualan dengan cara subyektif yaitu berdasarkan penilaian diri tenaga penjualan, maka penelitian mendatang disarankan manambah cara penilaian obyektif (*supervisor evaluation*) yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan para tenaga penjualan yang bertanggungjawab atas kinerja masing-masing tenaga penjualan. Hal ini memungkinkan data kinerja tenaga penjualan akan terjadi keseimbangan karena dilihat dari dua aspek baik secara pribadi maupun dilihat dari orang lain yang bertanggungjawab atas kinerja masing-masing tenaga penjualan.

Daftar Pustaka

- Ahearne, M., S. K. Lam, JohnE.Mathieu, dan WillyBolander. (2010). Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? *Journal of Marketing* 74:65-79.
- Ahearne, M., dan N. Schillewaert. (2000). The Effect of Information Technology on Salesperson Performance. *eBusiness Research Center Working Paper*.
- Akio, T. (2005). The Critical Assessment of the Resource Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs* 3:125-150.
- Al-Areefi, M. A., M. A. Hassali, dan M. I. b. M. Ibrahim. (2013). Physicians' perceptions of medical representative visits in Yemen: a qualitative study. *Al-Areefi et al. BMC Health Services Research* 13 (331):1-8.
- Anderson, C., dan J. A. Narus. 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value
- Anderson, E. 1985. The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. *Marketing Science* 4 (3).
- Anderson, J. C., J. A. Narus, dan W. V. Rossum. 2006. Customer Value Propositions in Business Market. *Harvard Business Review*.
- Anglin, K. A., J. J. Stolman, dan J. W. Gentry. 1990. The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 10 (4):81-91.
- Asiegbu, I. F., C. N. Ogbuji, dan V. OJUBani. 2012. Sales Force Competence Management: Its Relevance and Framework. *European Journal of Business and Management* 4 (9):129-139.
- Asikhia, O. 2010. Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Businesses. *International Journal of Marketing Studies* 2 (1).
- Avlonitis, G. J., dan S. P. Gounaris. 1997. Marketing Orientation and Company

- Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management* 26: 385-402.
- Avlonitis, G. J., dan N. G. Panagopoulos. 2007. Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach. *Journal of Business Research* 60:765-775.
- Azizi, S., H. K. Hossini, dan A. Roosta. 2012. Multi-Level Analysis of Salesperson Performance Determinants *Intl. J. Humanities* 19 (4).
- Babakus, E., C. DW, G. K, I. TN, dan L. F. R. 1996. Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *Int J Res Mark* 13 (4):345-363.
- Bagozzi, R. P., F. Belschak, dan W. Verbeke. 2010. The Role of Emotional Wisdom in Salespersons' Relationships with Colleagues and Customers. *Psychology & Marketing* 27 (11).
- Baldauf, A., D. W. Cravens, dan N. F. Piercy. 2001a. Examining The Consequences of Sale Management Control Strategis in European Files Sales Organisations. *International Marketing Review* 18 (5):474-508.
- Baldauf, A., D. W. Cravens, dan N. F. Piercy. 2001b. Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review* 18 (5):474-508.
- Barnes, C., H. Blake, dan D. Pinder. 2009. Creating and delivering your value proposition : managing customer experience for profit.
- Barney, J. 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1):99-120.
- Basir, M. S., S. Z. Ahmad, dan P. J. Kitchen. 2010. The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance: An Empirical Study in the Malaysia Telecommunications Company. *International Journal of Management and Marketing Research* 3 (1).
- Bayaa, A. E., R. Goedegebuure, dan S. Jones. 2009. Drivers for the adoption of relationship selling behaviors among B2B sales staff in the GCC. *Innovative Marketing* 5 (1).
- Biggemann, S., dan F. Buttle. 2011. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of Business Research* xxx (xxx-xxx):1-7.
- Blocker, c. p., J. p. cannon, n. G. panagopoulos, dan J. K. Sager. 2012. The Role of The Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXXII (1):15-27.
- Blocker, C. P., D. J. Flint, M. B. Myers, dan S. F. Slater. 2011. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2011) 39: 39:216-233.
- Boles, J. S., B. J. Babin, T. G. Brashear, dan C. Brooks. 2001. An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance.

- Journal of Marketing Theory and Practice* Summer:1-13.
- Bradford, K. D., dan B. A. Weitz. 2009. Salespersons' Management of Conflict in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIX (1):25-42.
- Brady, M. K., dan J. J. Joseph Cronin. 2001. Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research* 3 (3):241-251.
- Brent, P., dan B. Rogers. 2007. What is Successful Sales Behavior? Exploratory Research in Business-to-Business Markets in the UK. *Journal of Selling & Major Account Management* 7 (4):28-37.
- Business Monitor International. 2010. Indonesia Pharmaceuticals & Healthcare Report. *ISSN 1748-1945* Q3 (May).
- . 2014. Indonesia Pharmaceuticals & Healthcare Report. *ISSN 1748-1945* Q1.
- Cadogan, J. W., dan A. C. Simintiras. 1996. Behaviourism in The Study of Salesperson-Customer Interactions. *Management Decision* 34 (6): 57-64.
- Churchill, G. A., N. M. Ford, S. W. Hartley, dan J. Orville C. Walker. 1985. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* 22 (2):103-118.
- Cova, B., dan R. Salle. 2008. Creating and Managing Superior Customer Value. *Advances in Business Marketing and Purchasing* 14:317-342.
- Cross, M. E., T. G. Brashear, E. E. Rigdon, dan D. N. Bellenger. 2007. Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing* 41 (7): 821-835.
- Daniels, S. 2000. Customer value management *Work Study* 49 (2):67 - 70.
- Day, G. S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58 (4):37-52.
- Dubinsky, A. J. 1999. Salesperson Failure: Sales Management is the Key. *Industrial Marketing Management* 28: 7-17.
- Dubinsky, A. J., dan T. N. Ingram. 2007. From Selling to Sales Management: A Developmental Model. *Journal of Consumer Marketing*.
- Fahy, J., dan A. Smithee. 1999. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm *Academy of Marketing Science Review* 1999 (10):1-10.
- Ferdinand, A. 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. *Edisi 2. Semarang: Undip Press* Edisi 2.
- . 2013. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. *Edisi 4. Semarang: Undip Press*.
- . 2014. Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Doktor. *Semarang: Undip Press* Edisi 5.
- Foley, A., dan J. Fahy. 20004. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework

- based on the market sensing capability. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* 12:219-230.
- Franke, G. R., dan J.-E. Park. 2006. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* XLIII:693-702.
- Futrell, C. 1988. Sales Management. *The Driden Press, Second Edition*.
- Grant, R. M. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*:114-135.
- Guenzi, P., L. M. D. Luca, dan G. Troilo. 2011. Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXXI (3):269-285.
- Hair, J. F. A., R. L. R. E. Tahtam, dan W. C. Black. 1995. Multivariate Data Analysis. *New Jersey: Prentice Hall*. 4 Ed.
- Hart, S. L. 1995. A Natural Resource Based View of The Firm. *Academy of Management Review* 20 (4):986-1014.
- Helfat, C. E., dan M. A. Peteraf. 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24:997-1010.
- Hennig-Thurau, T. 2004. Customer orientation of service employees Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management* 15 (5):460-478.
- Ho, H. W. 2013. Customer Value Creation and Delivery in B2B Context: An Intelligent-Agent Systems Approach. *Business and Economics Journal* 2013:1-8.
- Hohenschwert, L. 2012. Salespeople's Value Creation Roles in Customer Interaction: An Empirical Study. *Journal of Customer Behaviour* 11 (2):145-166.
- Homburg, C., M. Klarmann, dan J. Schmitt. 2010. Brand Awareness in Business Markets: When is It Related to Firm Performance? *Intern. J. of Research in Marketing* 27:201-212.
- Homburg, C., M. Müller, dan M. Klarmann. 2011a. When does Salespeople's Customer Orientation lead to Customer loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 39:795-812.
- . 2011b. When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing* 75:55-74.
- . 2011c. When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing* 75 (March):55-74.
- Horsky, D., dan P. Nelson. 1996. Evaluation of Salesforce Size and Productivity Through Efficient Frontier Benchmarking. *Marketing Science* 15 (4).
- Hulland, J., Y. H. Chow, dan S. Lam. 1996. Use of causal models in marketing research: A review. *Intern. J. of Research in Marketing* 13:181 - 197.
- Ingram, T. N., C. H. Schwegker, dan D. Hutson. 1992. Why Salespeople

- Fail. *Industril Marketing Management* 21:225-230.
- Jaramillo, F., D. B. Grisaffe, L. B. Chonko, dan J. A. Roberts. 2009. Examining The Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIX (3):257-275.
- Djarwanto PS. 2001. Statistik Non Parametrik, Bagian I Edisi 3 : BPFE-UGM. Yogyakarta, Cetakan Pertama
- Jaworski, B. J., dan A. K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequence. *Journal of Marketing* 57:53-70.
- Jones, E., P. Busch, dan P. Dacin. 2003. Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer–Seller Relationships. *Journal of Business Research* 56:323 - 340.
- Kassim, Z. A., I. Y. M. Yusoff, dan N. L. Fong. 2012. Job Empowerment and Customer Orientation of Bank Employees in Kuching, Malaysia. *Contemporary Management Research* 8 (2): 131-140.
- Keränen, J. 2014. CUSTOMER VALUE ASSESSMENT IN BUSINESS MARKETS
- Kline, R. B. 2011. Principles and practices of structural equation modeling. *New York: Guilford* 2nd Ed.
- Knight, D. K., H.-J. Kim, dan C. Cruisinger. 2007. Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International Journal of Retail & Distribution Management* 35 (5):381 - 392.
- Kohli, A. K., dan B. J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54:1-18.
- Kohli, A. K., T. A. Shervani, dan G. N. Challagalla. 1998. Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors. *Journal of Marketing Research* 35 (2):263-274.
- Korhonen, S., dan J. S. Niemela. 2005. A Conceptual Analysis of Capabilities: Identifying and Classifying Sources of Competitive Advantage in the Wood Industry. *LTA* 1:11-47.
- Kotler, P. 1972. A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 36 (2):46-54.
- . 2002. Marketing Management, Millenium Edition.
- Kotler, P., dan G. Armstrong. 2012. Principles of Marketing.
- Manchanda, P., dan E. Honka. 2005. The Effects and Role of Direct-to-Physician Marketing in the Pharmaceutical Industry: An Integrative Review. *Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics* 5 (2):785-821.
- Martin, C. A., dan A. J. Bush. 2006. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager–Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34 (3):419-438.
- Mayer, D., dan H. N. Greenberg. 1964. What Makes A Good Salesman. *Harvad Business Review* July-August (64411):119-125.

- Mehrabi, J., K. Noorbakhash, M. Shoja, dan M. Karim. 2012. Impact of Customer Orientation and Sales Orientation on Sales' Performance in International Market of Bilehsavar County. *International Journal of Business and Social Science* 3 (17):216-222.
- Narver, J. C., dan S. F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*:20-35.
- Nunnally, J. C., dan I. H. Bernstein. 1994. Psychometric Theory. *Mcgraw-Hill: New York* 3rd ed
- Olalla, M. F. 1999. The Resource-Based Theory and Human Resources. *IAER* 5 (1):84-92.
- Pettijohn, C. E., L. S. Pettijohn, dan A. J. Taylor. 2007. Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXVII (1): 75-88.
- Plouffe, C. R., J. Hulland, dan T. Wachner. 2009. Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 37:422-439.
- Rapp, A., M. Ahearne, J. Mathieu, dan N. Schillewaert. 2006. The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *Intern. J. of Research in Marketing* 23:279-293.
- Rentz, J. O., C. D. Shepherd, A. Tashchian, P. A. Dabholkar, dan R. T. Ladd. 2002. A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXII (1):13-21.
- Roman, S., S. Ruiz, dan J. A. L. Munuera. 2002. The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing Letters* 36 (11/12):1344-1366.
- S.Z., A., B. M. Sah, dan P. J. Kichen. 2010. The Relationship between Sales Skills and Salesperson Performance, and the Impact of Organizational Commitment as a Moderator: An Empirical Study in a Malaysian Telecommunications Company. *Int. Journal of Economics and Management* 4 (2):181-211.
- Samad, K. A., dan A. Jainullabdeen. 2013. Impact of Selling Behaviours on Sales Performance of Prescription Drugs. *PARIPEX - INDIAN JOURNAL OF RESEARCH* 2 (10):113-116.
- Saxe, R., dan B. A. Weitz. 1982. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research* XIX:343-351.
- Schweper, C., dan D. J. Good. 2004. Sales Management Practices: The Impact of Ethics on Customer Orientation, Employment, and Performance. *Marketing Management Journal* 14 (Fall):133-146.
- Singh, R., dan G. Das. 2013. The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING* 28 (7):554 - 564.
- Singh, R., dan A. Koshy. 2010. Determinants of B2B

- salespersons' performance and effectiveness: a review and synthesis of literature. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING* 25 (7):535- 546.
- Slater, S. F., dan J. C. Narver. 1994. Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance *Business Horizons* 37 (2):22-28.
- Slater, S. F., dan J. C. Narver. 1998. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal* 19:1001-1006
- Spiro, R. L., dan B. A. Weitz. 1990. Adaptive Selling: Conceptualization. *Journal of Marketing Research* 27 (February):61-69.
- Stock, R. M., dan W. D. Hoyer. 2009. An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33 (4):536-552.
- Su, J., Q. Zhai, Y. J. Wang, C. R. Moberg, dan X. Zheng. 2014. Skills, Effort, or Learning: How Do Salespeople Create Superior Value for Automotive Dealerships in China? *Journal of Selling* 14 (2):55-72.
- Sujan, H., M. Sujan, dan B. A. Weitz. 1988. Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter *Journal of Personal Selling and Sales Management* 8:9-20.
- Sujan, H., B. A. Weitz, dan N. Kumar. 1994. Learning, orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58:39-52.
- Teece, D. J., G. Pisano, dan A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533.
- Terho, H., A. Eggert, A. Haas, dan WolfgangUlaga. 2015. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management* 45:12-21.
- Terho, H., L. Kairisto-Mertanen, D. Bellenger, dan W. Johnston. 2013. Salesperson Goal Orientations and the Selling Performance Relationship: The Critical Role of Mediation and Moderation. *J Bus Mark Manag* 2:70-90.
- Ulaga, W. 2001. Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management* 30:315-319.
- Verbeke, W., B. Dietz, dan E. Verwaal. 2011. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *J. of the Acad. Mark. Sci.* 39:407-428.
- Wachner, T., C. R. Plouffe, dan Y. Grégoire. 2009. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management* 38:32-44.
- Weitz, B. A., H. Sujan, dan M. Sujan. 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing* 50 (4):174-191.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2):171-180.