

TELAAH BISNIS

Terakreditasi, SK. No.: 55/DIKTI/Kep/2005

Analisis Pengaruh Sistem Imbalan Terhadap
Komitmen Organisasional pada Dosen
Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan
Kopertis Wilayah V Yogyakarta

Arif Sudaryana

Outsourcing Sarana untuk Melakukan
Perubahan Strategis

Any Agus Kana

Manajemen Etika dan Tanggungjawab Sosial di
Perusahaan Multinational Pendekatan
Strategik

R. Heru Kristanto HC

Peningkatan Kinerja Penjualan Melalui Pola
Kerja Cerdas

Widodo

Analisis Hubungan Antar Pasar Beras di
Indonesia dengan Bivariate Causality dari
Granger

**Hasnin Kasim,
Syamsul Hidayat Pasaribu,
Suparmono**

Financial Performance of Indonesia Islamic
Banking After *Fatwa* on Prohibition of Bank
Interest

Rifqi Muhammad

PENINGKATAN KINERJA PENJUALAN MELALUI POLA KERJA CERDAS

Widodo

Dosen Fak.Ekonomi Unissula Semarang

ABSTRAK

Studi ini bertujuan meningkatkan kinerja penjualan melalui pola kerja cerdas, yang dibangun dengan variabel komitmen, orientasi belajar dan kompetensi profesional. Sampel pada penelitian ini adalah manajer marketing Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Semarang. Kemudian teknik analisis menggunakan SPSS.

Temuan studi ini dalam upaya peningkatan kinerja penjualan yang pertama adalah dengan meningkatkan pola kerja cerdas. Kemudian temuan kedua upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan kompetensi profesional. Ketiga upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan komitmen. Keempat upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan orientasi belajar

Kata kunci: komitmen, orientasi belajar dan kompetensi profesional, kinerja penjualan

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tak terbandung. Akibatnya organisasi dihadapkan pada tantangan lingkungan yang kompleks atau telah mengalami perubahan yang sangat pesat. Variabel-variabel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan percepatan penyebaran informasi, menciptakan lingkungan yang bergejolak (*turbulent environment*). Perubahan yang begitu cepat terjadi pula dalam bidang perekonomian disamping adanya perubahan teknologi. Selain ditandai dengan masuknya produk-produk global yang ditawarkan oleh pasar, produk baik berupa barang atau jasa yang ditawarkan semakin banyak dan beragam akibat keterbukaan pasar, sehingga terjadilah persaingan antar perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen serta memberikan kepuasan kepada pelanggan secara maksimal. Untuk itu perusahaan yang akan bersaing pada

kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Perusahaan yang ingin berkembang dan unggul dalam persaingan harus dapat menyediakan barang atau jasa yang berkualitas, harga yang murah, waktu penyerahan lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dibandingkan pesaing. Suatu tantangan bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan posisi pasarnya di tengah persaingan yang semakin ketat ini. Lingkungan yang demikian menuntut respon (tanggapan) yang tepat dan cepat dari organisasi-organisasi, agar dapat bersaing atau bertahan.

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Skinner (2000, p.37) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjualan. Seringkali konsumen beranggapan bahwa perilaku *salesperson* mencerminkan nilai dan perilaku perusahaan, sehingga ketika konsumen memiliki pengetahuan yang terbatas tentang perusahaan, maka kepercayaan pada perusahaan didasarkan pada persepsi bisa atau tidak *salesperson* tersebut dipercaya, sebagaimana dikemukakan Doney dan Cannon (1997, p. 41).

Dengan mengubah perilaku penjualan yang disesuaikan dengan persepsi konsumen atau situasi yang terjadi, *salesperson* bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh *kerja cerdas* dan *kinerja salesperson*. (Sujan, et al, 1998, Leong et. Al, 1994, p. 57). Studi Leong et al (1994, p. 58) tenaga penjualan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan Sujan et al (1994) menjelaskan bahwa orientasi belajar dapat meningkatkan kesediaan tenaga pemasaran untuk merubah strategi penjualan karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan. Studi Shervani (1996) menyebutkan semakin tinggi motivasi *intrinsic salesperson*, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan *salesperson* pada prosedur penjualan (*kerja cerdas*).

Dan studi empirik yang ada menunjukkan bahwa lengkapnya sumber daya dan kompetensi (Aaker, 1996) sebagai portofolio aset strategik perusahaan adalah mesin pertumbuhan. Selanjutnya menjelaskan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pengalaman lapangan dan pembelajaran organisasional dipandang berpotensi untuk menghasilkan kemampuan bekerja cerdas (*smart working*) Berdasarkan uraian di atas artikel menelaah peningkatan kinerja penjualan melalui pengembangan pola kerja cerdas.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kinerja Penjualan

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan selalu dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu. Bagi seorang tenaga penjualan kinerja dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya (Ferdinand Augusty, 2004, Sapiro dan Weitz, 1990).

Strategi manajemen pemasaran ditetapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Ferdinand (2000, p.5) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan, nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing, serta memiliki porsi pasar yang lebih luas dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk ditandai dengan menurunnya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor industri yang sama, dan menurunnya porsi pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, Challagalla dan Sharvani (1996, p. 95) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

Komitmen

Semakin meningkatnya persaingan para pebisnis mengakibatkan pengelolaan/manajemen juga berubah. Berbagai kemudahan atau peningkatan **services** banyak dilakukan oleh manajemen. Salah satu strategi untuk membina hubungan adalah komitmen pihak pengelola, namun tidak mudah untuk dilakukan. Herbinaniak (1974:94), menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu hal yang mudah rusak, maka ada kecenderungan untuk mencari partner yang benar-benar dapat dipercaya dalam membina suatu hubungan.

Dalam implementasinya menciptakan komitmen karyawan dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membina interaksi yang berkesinambungan dan mengurangi kemungkinan menghentikan hubungan dengan pihak yang terlibat.

Menurut Robbin (2000:231) komitmen merupakan usaha mengidentifikasi diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi. Sedangkan Luthan (1995:247) mendefinisikan komitmen menjadi tiga yaitu: suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota berbagai organisasi, keinginan untuk usaha lebih keras atas nama organisasi, kepercayaan menerima *value* dan tujuan organisasi.

Kemudian menurut Allen dan Mayer (1990:78), ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: a). *affective* yakni menunjukkan keinginan karyawan untuk terlibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi b). *continuance* yakni komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. c). *normative* yakni komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi.

Kinerja penjualan tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena hebatnya rumusan strategi pemasaran yang dibuat oleh perusahaan. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kurangnya kesepakatan atau konsensus tentang strategi dari kelompok, termasuk manajemen papan tengah, keengganan sumber daya pemasaran, dan fungsi-fungsi internal yang tidak mendukung. (Menon & Co, 1999, p. 27).

Hunt *et al*, 1985 dan Johnston *et al*, 1987, 1990 (Leong *et al*, 1994, p. 57), menyatakan bahwa pada saat ini, semakin banyak riset-riset pemasaran yang memusatkan perhatian pada bentuk komitmen organisasional dan motivasi dari para *salesperson*-nya. Komitmen organisasional (*Organisational Commitment*) yang diartikan sebagai pelengkap emosional ataupun pelengkap afektif dari sebuah organisasi ternyata berpengaruh terhadap hasil-hasil kerja, seperti misal kepuasan kerja, *turn-over* pegawai, dan perilaku tenaga penjualan. Lebih lanjut dikatakan bahwa studi-studi empiris mengenai bentuk dan kekuatan dari hubungan komitmen dan kinerja ternyata kurang mendukung. Hal ini mungkin disebabkan karena gagalnya mempertimbangkan usaha tersebut sebagai salah satu mediator. Anggapan yang umum digunakan adalah bahwa mereka yang menghargai keanggotaan organisasional adalah mereka yang mau melakukan usaha, yang pada akhirnya nanti menyebabkan tingginya tingkat kinerja.

Berkaitan dengan hal tersebut Leong *et al*, (1994, p. 58) juga menyatakan bahwa umumnya diyakini individu yang mempunyai komitmen dengan organisasi, melakukan usaha-usaha yang lebih banyak sebagai buktinya.

Sebagai contoh, pada penelitian yang dilakukan Sager dan Johnston, 1989 (Leong et al 1994, p.58) menemukan tingkat komitmen yang lebih tinggi secara positif berkaitan dengan usaha pada tenaga penjualan dari sebuah perusahaan manufaktur nasional. Tenaga penjualan yang mempunyai komitmen dengan organisasi dianggap mempunyai perasaan memiliki dan juga keberadaan emosional yang membuat mereka lebih terfokus pada isi kerja mereka daripada konsekuensi dari kinerja mereka, atau dengan kata lain tingginya komitmen terhadap organisasi menyebabkan mereka berusaha untuk dapat menguasai pekerjaannya.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Dwyer (Gundlach, 1995, p. 78), menemukan bahwa komitmen menyatakan tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang, akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya. Ditambahkan oleh Buchanan (Johnson, 1999, p.6) yang menyatakan bahwa ketergantungan yang berada pada saat yang tepat dapat meningkatkan kinerja, dimana ketergantungan berdasarkan pilihan maupun kebutuhan, memberikan landasan dimana komitmen organisasional dapat dibangun. Jones et al (1996, p.21-22), menambahkan melalui komunikasi yang konstan atau terus-menerus pada perubahan yang terjadi dalam organisasi, serta komunikasi bagaimana antisipasi terhadap perubahan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap tenaga penjualan mendorong pada partisipasi *salesperson*. Disebutkan oleh Agarwal dan Ramaswami (1993, p.64), partisipasi dalam pengambilan keputusan akan membentuk kemampuan akan informasi tentang pengharapan-pengharapan atas peran dan dapat meningkatkan jumlah dan akurasi dari informasi yang dimiliki *salesperson* pada praktik-praktik penjualan. Sebagai implikasinya, *salesperson* akan merasakan bahwa perusahaan memberikan pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, Leong et al (1994, p. 58) menambahkan bahwa tenaga penjualan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja cerdas

Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja tenaga penjualan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun Sujan et.al (1994,p.39) menambahkan, pada umumnya

pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktikkan pengembangan ini.

Dalam orientasi pembelajaran, atau yang sering disebut dengan orientasi penguasaan, *salesperson* menikmati proses penemuan bagaimana cara menjual secara efektif. Mereka tertarik pada situasi penjualan yang menantang dan sama sekali tidak terganggu karena kesalahan-kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Ames dan Acher, Sujan et al, 1994, p.39). Pendapat tersebut diperkuat oleh Challagalla dan Shervani, (1996, p.93) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik *salesperson*, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan *salesperson* pada prosedur penjualan. *Salesperson* pada orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Ditambahkan oleh Vande Walle dan Cummings (1997, p.391) bahwa usaha (*effort*) dipandang sebagai suatu alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas-tugas akan datang. Riset menyebutkan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan *salesperson* berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka atau kerja cerdas (Sujan et al, 1994, p. 40). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan orientasi belajar terhadap kerja cerdas

Kompetensi Profesional

Ferdinand (2004) dalam perspektif berbasis kompetensi, kompetensi organisasi adalah sumberdaya dan kapabilitas spesifik organisasi yang memungkinkan organisasi mengembangkan, memilih dan mengimplementasikan strategi-strategi peningkatan nilai-nilai dan kinerja organisasi. Kapabilitas organisasi perusahaan adalah semua mekanisme dinamis dan tidak terbatas yang menjadi sumber potensial perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan menyebarkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang lebih dibandingkan pesaing-pesaingnya. Kapabilitas organisasi

perusahaan yang diakui sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah kultur, rutinitas dan jiwa wirausaha. Kompetensi mencakup semua aset pengetahuan, *skill* dan kapabilitas spesifik perusahaan yang melekat dan tertanam dalam struktur teknologi, proses-proses, hubungan antar pribadi dan hubungan antar kelompok dalam organisasi. Kompetensi organisasi perusahaan bersifat heterogen, terdistribusi dan tersebar dalam lingkungan kompetitif.

Kompetensi yang heterogen dapat menghasilkan keunggulan kompetitif jika keadaan-keadaan berikut (Barney, 1991): 1) Kompetensi yang dimiliki perusahaan memungkinkan perusahaan mengeksploitasi kesempatan yang ada dan atau menetralkan ancaman-ancaman ketatnya persaingan di lingkungan bisnis. 2) Hanya ada sejumlah kecil perusahaan dalam lingkungan kompetitif yang memiliki dan menguasai kompetensi itu. 3) Kompetensi organisasional relatif *immobile* dalam memberikan manfaat-manfaat ekonomi bagi perusahaan. Kompetensi dikatakan *immobile* jika tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing dan tidak dapat ditransfer dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Selanjutnya, Red dan De Fillipi (1990) mengemukakan beberapa hal yang termasuk kompetensi organisasi perusahaan antara lain: 1) Kondisi-kondisi historis yang *unique*. 2) Interaksi-interaksi sosial yang kompleks. 3) Aset perusahaan yang spesifik. 3) Pengetahuan dan *skill* yang tinggi.

Kompetensi berbasis *input* sekaligus dipengaruhi dan mempengaruhi visi manajerial (Prahala & Hamel, 1990), membentuk *scope* dan arah eksploitasi pengetahuan dan memberikan kemampuan pada organisasi untuk menciptakan dan mengantarkan nilai pada pelanggan. Penguasaan dan penyebaran sumber daya merupakan potensi strategis perusahaan untuk mendapatkan di atas normal profit.

Menurut Lado dan Wilson (1994) sistem manajemen sumberdaya manusia berperan dalam melakukan mobilisasi dan pemanfaatan kompetensi *input* dengan cara: a) perekrutan karyawan untuk organisasi, b) mengeksploitasi ketidaksempurnaan dalam pasar tenaga kerja eksternal, c) mengembangkan pasar tenaga kerja internal yang cukup efisien, d) memupuk pembentukan modal sumberdaya manusia yang spesifik bagi perusahaan.

Perusahaan dengan praktik perekrutan karyawan yang membentuk kesesuaian antara karakteristik manajer dan persyaratan-persyaratan strategis organisasional akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang praktik-praktik seleksinya tidak menekankan kesesuaian karakter manajer dan strategi organisasi. Strategi di sain kerja berdasarkan bakat dan minat juga berpotensi meningkatkan keunggulan perusahaan (Komache, 1996).

Sejauh fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia berbasis *skill* merupakan modal investasi modal manusia, fungsi-fungsi tersebut menjadi sumber potensial keunggulan kompetitif perusahaan. Studi Mac Dufie dan Kochan (1991) menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat investasi tinggi dalam pelatihan pekerja, produktivitasnya lebih tinggi. Selanjutnya menjelaskan perusahaan yang mengutamakan investasi tinggi pada sumberdaya manusia melalui peraturan personal yang selektif, pelatihan yang komprehensif, penilaian kinerja dan sistem kompensasi yang sesuai mempunyai kemungkinan lebih besar dalam mengimplementasikan teknologi. Dan studi empirik yang ada menunjukkan bahwa lengkapnya sumberdaya dan kompetensi (Aaker, 1996) sebagai portofolio aset stratejik perusahaan adalah mesin pertumbuhan. Selanjutnya menjelaskan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pengalaman lapangan dan pembelajaran organisasional dipandang berpotensi untuk menghasilkan kemampuan bekerja cerdas (*smart working*). Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kerja cerdas

Orientasi Pola Kerja Cerdas

Sangkala (2003,p.38) menyatakan bahwa kecenderungan pergeseran pemikiran pemasaran pada era digital atau ekonomi baru saat ini, seyogyanya dicermati untuk segera melakukan perubahan pola pikir mengenai strategi pemasaran yang harus diterapkan, dimana arah pergeseran itu, antara lain: 1) "*asymmetry of information*" ke arah "*democratization of information*". 2) produk untuk elit ke arah setiap orang. 3) Dari membuat dan menjual lokal ke arah ekonomi global. 4) "*the economics of diminishing returns*" ke arah "*the economics of increasing returns*". 5) kepemilikan aset ke arah memperoleh akses. 6) "*corporate governance*" ke arah "*market governance*" 7) "*mass market*" ke arah "*market for one*" 8) "*just in time*" ke arah "*real in time*"

Perubahan tersebut memberikan implikasi pada situasi penjualan yang berubah-ubah, sehingga setiap usaha penjualan yang dilakukan menuntut tenaga penjualan agar dapat berpikir dan bertindak secara cepat dan tepat guna meminimalisasi kegagalan-kegagalan. Kaban (2003,p.9) menambahkan dalam persaingan di pasar saat ini, seorang pemasar (*marketer*) tidak hanya bersaing dalam hal produk, yang lebih dibutuhkan lagi adalah bagaimana seorang *marketer* mampu membuat dirinya berbeda (*differentiation*) dibandingkan dengan pesaing (*competitor*). *Salesperson* yang mampu mengantisipasi situasi yang senantiasa berubah-ubah dalam penjualan akan menghasilkan kinerja yang berbeda dengan *salesperson* yang kurang tanggap dengan perkembangan yang terjadi.

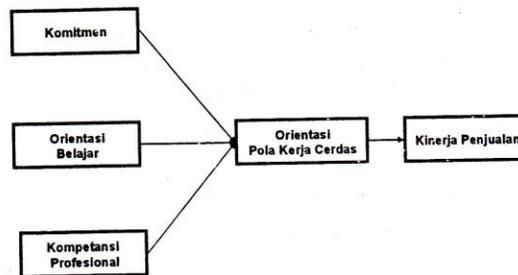
Lebih lanjut Weitz et al (1986, p. 175), menyatakan bahwa *working smart* diartikan sebagai praktik-praktik penjualan yang adaptif, dimana *penjualan adaptif* didefinisikan sebagai "perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan konsumen atau sepanjang interaksi dengan konsumen didasarkan pada informasi yang diperoleh tentang keadaan situasi penjualan". Sejalan dengan pendapat tersebut, Sujan et al (1994, p.40) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *kerja cerdas* merupakan perilaku yang ditujukan pada pengembangan pengetahuan pada situasi penjualan.

Lebih lanjut Naylor et al (Leong et al, 1994, p.57) menyatakan bahwa dalam *working smart* menekankan pentingnya komponen-komponen pengarahnya. Pada situasi yang sama, kinerja tampak lebih dipengaruhi oleh usaha-usaha yang terarah dengan baik dibandingkan dengan besarnya atau intensitas dari usaha yang dilakukan. Ketika kondisi kerja menampakkan sejumlah prosedur kerja yang penting, usaha yang diarahkan dengan tepat dapat menjadi penentu utama dari kinerja. Sebagai contoh, para *salesperson* mungkin menghadapi beragam jenis situasi penjualan. Dengan mengubah perilaku penjualan dengan mengacu persepsi konsumen atau situasi yang terjadi, *salesperson* bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh *kerja cerdas* dan *kinerja salesperson*. (Sujan, et al, 1988, Leong et. al, 1994, p.57). DeMarco dan Maggin (Sujan et.al, 1994, p.41) menambahkan bahwa bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi penjualan yang tepat, akan membedakan antara tenaga penjualan dengan kinerja tinggi dan tenaga penjualan dengan kinerja rendah. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Ada pengaruh positif dan signifikan kerja cerdas terhadap kinerja penjualan

Berdasarkan telaah pustaka yang disajikan di atas, kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah seperti yang disajikan dalam gambar 1 berikut ini.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Sampel

Sampel merupakan satu bagian tertentu dari populasi, yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 1992: p.226). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah tertentu karyawan bagian *marketing* pada BPR Kabupaten Semarang dari populasi yang disebutkan di atas.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sekaran (1992:p.235), *purposive* menunjukkan bahwa informasi (data diambil) dari target yang spesifik. Dengan demikian dari populasi yang ada dipilih kelompok yang memenuhi syarat tertentu, dan selanjutnya memiliki kemungkinan untuk menjadi sampel.

Kemudian besarnya sampel (*sample size*) mengacu pada pendapat Sutrisno Hadi (1996: 37) besarnya sampel minimal atau ≥ 30 . Menurut Zaenudin (1998:88) generalisasi sampel menuju populasi akan menjadi optimal, jika mempunyai karakteristik sebagai berikut:1) Ciri-ciri populasi dipenuhi (*representase*). 2) Jumlah sampel memadai, artinya jumlah sampel makin besar dari yang dipersyaratkan maka generalisasi tidak menjadi bias. Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka jumlah sampei dalam peneiitian ini sebanyak 33 responden.

Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan terikat. Variabel bebas terdiri dari komitmen organisasi, orientasi belajar dan kompetensi profesional. Dan variabel terikat yaitu kerja cerdas dan kinerja penjualan. Adapun indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 1:
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1.	Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kesamaan kepentingan • Kepercayaan perusahaan • Kebanggaan • Kepedulian
2	Orientasi Belajar 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan menjadi lebih baik • Keinginan untuk mengetahui hal baru • Keinginan menambah pengalaman • Keinginan meningkatkan kemampuan
3	Kompetensi profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian perekrutan karyawan • Memupuk pembentukan modal sumber daya manusia yang spesifik bagi perusahaan • Pelatihan yang komprehensif.
4	Orientasi Pola Kerja Cerdas	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan penjualan • Penyusunan strategi • Penyesuaian pendekatan penjualan • Evaluasi terhadap pendekatan penjualan
5	Kinerja Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang • Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi • Komunikasi • Pengambilan keputusan • Target yang dibebankan

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*, jika hasil perhitungan r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner *valid atau sah*. Berdasarkan hasil perhitungan dengan Program: SPSS 10.00 Tabel 2

(Corrected Item-Total Correlation) r hitung variabel komitmen, orientasi belajar, kompetensi, kerja cerdas dan kinerja penjualan $>$ r tabel **Product Moment** (0,342). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah *valid* / sah

Tabel 2
Uji Validitas Data

No	Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Komitmen	Komit1	0.8314	0,342	Valid
		Komit2	0.7197		Valid
		Komit3	0.7485		Valid
		Komit4	0.8228		Valid
2	Orientasi Belajar	Orbel1	0.4869	0,342	Valid
		Orbel2	0.5812		Valid
		Orbel3	0.5026		Valid
		Orbel4	0.5432		Valid
3	Kompetensi	Kompet1	0.7021	0,342	Valid
		Kompet2	0.8545		Valid
		Kompet3	0.7475		Valid
4	Kerja Cerdas	Cerdas1	0.6160	0,342	Valid
		Cerdas2	0.6217		Valid
		Cerdas3	0.6100		Valid
		Cerdas4	0.5973		Valid
5	Kinerja penjualan	Kinerja1	0.7767	0,342	Valid
		Kinerja2	0.6237		Valid
		Kinerja3	0.5739		Valid
		Kinerja4	0.6266		Valid
		Kinerja5	0.6676		Valid

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada pengujian ini menggunakan **Cronbach Alpha**, jika Cronbach Alpha $>$ 0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau *reliabel*, (Imam Ghozali, 2002 : 153). Berdasarkan perhitungan dengan Program SPSS 10.00 masing-masing variabel mempunyai nilai $>$ 0.6 alpha sebagaimana nampak pada Tabel 4.7 Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau *reliabel*.

Tabel 3
Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Komitmen	0.8441	Reliabel
2	Orientasi Belajar	0.7916	Reliabel
3	Kompetensi	0.8641	Reliabel
4	Kerja Cerdas	0.6658	Reliabel
5	Kinerja penjualan	0.8950	Reliabel

Uji Asumsi

a. Multikolinearitas

Uji asumsi multikolinearitas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolinearitas ganda digunakan *Uji VIF* dan *Tolerance*. Jika hasil perhitungan nilai *Varian inflation factor (VIF)* di bawah 10% dan *tolerance* variabel bebas di atas 10% (Imam Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil perhitungan nampak pada Tabel 4.

Tabel 4
Uji Multikolineritas

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	ViF
1	Kerja Cerdas	Komitmen	36.4%	2.750
		Orientasi Belajar	48.9%	2.046
		Kompetensi	55.1%	1.815

Pada Tabel 4. , hasil perhitungan menunjukkan bahwa *tolerance* di atas 10 % dan VIF di bawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolineritas dalam penelitian ini terpenuhi.

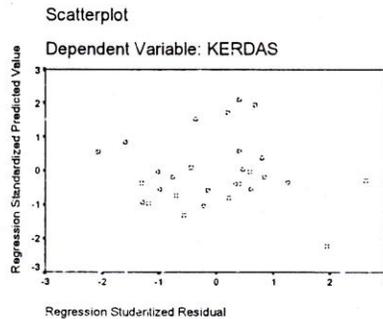
b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya.

Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, pada Gambar 4.1 nampak bahwa grafik *scatterplot* titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi (Gojali, 2001).

Gambar 2
Scatterplot



c. Otokorelasi

Otokorelasi, artinya asumsi ini menginginkan model yang digunakan secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, kesalahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sama dengan nol. Non otokorelasi = 0 artinya bahwa gangguan di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Dengan kata lain variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan. Untuk menguji adanya otokorelasi dipergunakan Uji Durbin Watson. Berdasarkan perhitungan Durbin Watson (DW) sebesar 2.121; sedangkan nilai DW tabel untuk 5 % dan K-3 ($dl = 1.258$ dan $du = 1.651$)

Dengan hasil perhitungan tersebut di atas, maka dalam model ini bebas tidak ada *otokorelasi*, sehingga asumsi klasik terpenuhi.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan Regresi berganda dengan *software* Windows SPSS 10.00, hasilnya nampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Rangkuman Perhitungan Regresi Berganda

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	β	Sign	Keterangan
1	Kerja Cerdas	Komitmen	2.090	0.376	0.045	Ha Diterima
		Orientasi belajar	2.453	0.326	0.020	Ha diterima
		Kompetensi	2.307	0.482	0.028	Ha diterima
	Constanta = 1.428 Ajusted R ² = 69.8 % Sign = 0.000 F hitung = 25.612					
2	Kinerja Penjualan	Pola Kerja Cerdas	6.152	0.861	0.000	Ha Diterima
Constanta = 7.067 Ajusted R ² = 53.5 % Sign = 0.000 F hitung = 37.852						

Pengaruh Komitmen terhadap Kerja Cerdas

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kerja cerdas. Pada Tabel 4.5 berdasarkan perhitungan dengan *software* SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.376 berarti semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi kerja cerdas. Kemudian t hitung (2.090) > t tabel (1.690) tingkat sign. variabel bebas (komitmen) menunjukkan angka sebesar 0.045 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (Ha), yakni ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kerja cerdas terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Leong *et al* (1994, p. 58) bahwa tenaga penjualan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Pola Kerja Cerdas

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara orientasi belajar terhadap kerja cerdas Pada Tabel 4.5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.326 berarti semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi kerja cerdas.

Kemudian t hitung (2.453) > t tabel (1.690) tingkat sign. variabel bebas (orientasi belajar) menunjukkan angka sebesar 0.020 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh positif dan signifikan antara orientasi belajar terhadap kerja cerdas terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi (Sujan et al, 1994, p. 40) menyebutkan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan *salesperson* berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka atau kerja cerdas).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kerja Cerdas

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kerja cerdas Pada Tabel 4.5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.482 berarti semakin tinggi kompetensi maka semakin tinggi kerja cerdas.

Kemudian t hitung (2.307) > t tabel (1.690) tingkat sign. variabel bebas (kompetensi) menunjukkan angka sebesar 0.028 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kerja cerdas terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi (Aaker, 1996) menunjukkan bahwa lengkapnya sumberdaya dan kompetensi sebagai portofolio aset strategik perusahaan adalah mesin pertumbuhan. Selanjutnya menjelaskan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pengalaman lapangan dan pembelajaran organisasional dipandang berpotensi untuk menghasilkan kemampuan bekerja cerdas (*smart working*).

Pengaruh Kerja Cerdas terhadap Kinerja Penjualan

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah ada pengaruh positif dan signifikan antara kerja cerdas terhadap kinerja penjualan. Pada Tabel 4.5 berdasarkan perhitungan dengan *software* SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.861** berarti semakin tinggi kerja cerdas maka semakin tinggi kinerja penjualan.

Kemudian t hitung (**6.152**) > t tabel (**1.69**) tingkat sign. variabel bebas (kompetensi) menunjukkan angka sebesar **0.000** < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni ada pengaruh positif dan signifikan antara kerja cerdas terhadap kinerja penjualan terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Sujan, *et al*, 1998, Leong *et al* (1994, p.57), yang menyatakan bahwa perubahan perilaku penjualan dengan yang disesuaikan persepsi konsumen atau situasi yang terjadi, *salesperson* bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh kerja cerdas dengan kinerja *salesperson*.

Analisis pengaruh langsung, Tidak langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung.

Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model kualitas perencanaan strategi, kualitas implementasi strategi dan kualitas evaluasi strategi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Pengaruh langsung, Tidak langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	Komitmen	Orientasi Belajar	Kompetensi	Pola Kerja Cerdas
1	Pola Kerja Cerdas	Langsung	0.376	0.326	0.482	0.000
		Tidak Langsung	0.000	0.000	0.059	0.000
		Total	0.376	0.326	0.482	0.000
2	Kinerja Penjualan	Langsung	0.000	0.000	0.000	0.861
		Tidak Langsung	0.323	0.280	0.415	0.000
		Total	0.323	0.280	0.415	0.861

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh langsung terhadap pola kerja cerdas sebesar 0.376, kemudian orientasi belajar berpengaruh langsung terhadap pola kerja cerdas sebesar 0.326 dan kompetensi profesional berpengaruh langsung terhadap pola kerja cerdas sebesar 0.482. Ketiga variabel tersebut, mempunyai pengaruh dominan diantara komitmen dan orientasi belajar. Kemudian pengaruh total komitmen, orientasi belajar kompetensi profesional dan pola kerja cerdas terhadap kinerja penjualan masing-masing adalah 0.323; 0,280; 0,415 dan 0.861

Implikasi Teoritis

Berdasarkan pengaruh total pada penelitian dan dukungan hipotesis yang diajukan, maka implikasi teoritis adalah sebagai berikut:

- a. Temuan pertama, upaya peningkatan kinerja penjualan dibangun dengan pola kerja cerdas
- b. Temuan kedua, upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan kompetensi profesional
- c. Temuan ketiga, upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan komitmen
- d. Temuan keempat, upaya peningkatan kinerja penjualan dipengaruhi oleh pola kerja cerdas yang dibangun dengan orientasi belajar

Implikasi Manajerial

Berkaitan dengan variabel komitmen, tenaga penjualan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu harus meningkatkan komitmen tenaga penjualan dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan. Kemudian komitmen merupakan suatu hal yang mudah rusak, maka ada kecenderungan untuk mencari *partner* yang benar-benar dapat dipercaya dalam membina suatu hubungan. Dalam implementasinya menciptakan *commitment* dapat memberikan kontribusi dalam membina interaksi yang berkesinambungan dan mengurangi kemungkinan menghentikan hubungan dengan pihak yang terlibat.

Berkaitan dengan variabel orientasi belajar, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktikkan pengembangan ini. Namun mengingat gejolak lingkungan yang cepat berubah investasi di bidang ini harus dilakukan secara sistemik.

Berkaitan dengan variabel kompetensi yang dimiliki perusahaan memungkinkan perusahaan mengeksploitasi kesempatan yang ada dan atau menetralkan ancaman-ancaman ketatnya persaingan di lingkungan bisnis. Oleh karena itu manajemen sumberdaya manusia berperan dalam melakukan mobilisasi dan pemanfaatan kompetensi *input* dengan cara: a). perekrutan karyawan untuk organisasi, b). mengeksploitasi ketidaksempurnaan dalam pasar tenaga kerja eksternal, c). mengembangkan pasar tenaga kerja internal yang cukup efisien, d). memupuk pembentukan modal sumberdaya manusia yang spesifik bagi perusahaan.

Berkaitan dengan variabel kerja cerdas, *working smart* diartikan sebagai praktik-praktik penjualan yang adaptif, oleh karena itu pada situasi penjualan yang berubah-ubah, maka setiap usaha penjualan yang dilakukan menuntut tenaga penjualan agar dapat berpikir dan bertindak secara cepat dan tepat guna meminimalisasi kegagalan-kegagalan. Kemudian dalam persaingan di pasar saat ini, seorang pemasar (*marketer*) tidak hanya bersaing dalam hal produk, yang lebih dibutuhkan lagi adalah bagaimana seorang *marketer* mampu membuat dirinya berbeda (*differentiation*) dibandingkan dengan pesaing (*competitor*). Misal jika *salesperson* mampu mengantisipasi situasi yang senantiasa berubah-ubah dalam penjualan, akan menghasilkan kinerja yang berbeda dengan *salesperson* yang kurang tanggap dengan perkembangan yang terjadi. Perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan konsumen atau sepanjang interaksi dengan konsumen didasarkan pada informasi yang diperoleh tentang keadaan situasi penjualan

Berkaitan dengan variabel kinerja penjualan, strategi manajemen pemasaran ditetapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Oleh karena itu seorang tenaga penjualan yang kinerja tinggi dituntut keagresifan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Sanjeev dan Sridar N, Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople : An Expanded Model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol XIII, Number 2 (Spring).
- Augusty Ferdinand (2004). Strategic Selling-In Management, Research Paper Series No. 03/Mark/2004.
- Boorum, Michael L., et al (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol, 26, No. 1
- Cooper, D.R. dan W.C. Emory (1995), *Business Research Methods*, Irwin.
- Deny Hotman, (2004), "Pengaruh orientasi belajar dan komitmen organisasi terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.1, Mei 2004.
- Gundiach, Gregory, T. et al, (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Gujarati, DH, 1995, *Basic Economics*, 3rd edition, Prentice Hall international Edition, USA.
- Hair, Jr, F. Joseph, R.E. Anderson, R.L. Tattam dan W.C. Black. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan.
- Harish Sujan, Barton A Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol 58, July 1994.
- Imam Ghozali, 2001. *Analisis Multivariate dengan SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Johnson, Jean L, (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, No.1 (Inter), p.4-18.
- Joko Yulianto. (2002), "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No.1, Mei 2002.

- Kotler, P. (1997), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International, Inc.
- Kartono, Kartini, 1990, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 – 63.
- Skinner, Steven J. (2000), "Peak Performance in the Salesforce", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No. 1 (Winter)
- Santoso, Singgih, 1999, *SPSS Mengolah Data Secara Profesional*, Jakarta : PT Elex Media Koinputindo.
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M, (1986), Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour : A Framework for Improving Selling Effectiveness" *Journal of Marketing*, Vol. 50 (Oktober), pp. 174 – 191.

