

**PENGARUH *PROVING GOAL ORIENTATION* DAN *SELLING EXPERIENCE* TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN DENGAN PERILAKU PENJUALAN ADAPTIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Lembaga Keuangan Mikro di Kabupaten Kebumen)**

¹Harini Abrilia Setyawati, ²Irfan Helmy

¹Mahasiswa Program Doktorat Ilmu Manajemen

²Dosen Program Studi Manajemen

¹Universitas Jenderal Soedirman

²STIE Putra Bangsa

Email: abriliah@yahoo.com¹, vansmedia@gmail.com²

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pembuktian orientasi tujuan (PGO) dan pengalaman penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui perilaku penjualan yang adaptif. Penelitian ini dilakukan pada tenaga penjualan di lembaga keuangan mikro di Kebumen. Penelitian ini diuji dengan pendekatan kuantitatif dengan perangkat lunak analisis SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku PGO dan adaptif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Sebaliknya, pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Penelitian ini juga menguji pengaruh PGO dan pengalaman penjualan terhadap perilaku penjualan adaptif. Perilaku penjualan yang adaptif, terbukti memediasi hubungan antara PGO dan pengalaman penjualan terhadap kinerja wiraniaga.

Kata kunci: Membuktikan Tujuan, *Selling Experience*, *Salesperson Performance*, *Adaptive Sales Behavior*.

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of proving goal orientation (PGO) and selling experience on salesperson performance through adaptive selling behavior. This research was conducted on the sales force in micro finance institution in Kebumen. This study was tested using a quantitative approach with the SmartPLS 3 analysis software tool. The results showed that PGO and adaptive behavior have an effect on salesperson performance. In contrast, work experience has no effect on salesperson performance. This study also examines the influence of PGO and selling experience on adaptive selling behavior. Adaptive selling behavior, proved to mediate the relationship between PGO and selling experience toward salesperson performance.

Keywords: *Proving Goal Orientation, Selling Experience, Salesperson Performance, Adaptive Sales Behavior.*

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan ekonomi, persaingan bisnis antar lembaga keuangan di Indonesia semakin tinggi. Pemerintah telah mengimplementasikan program-program penguatan lembaga keuangan untuk memaksimalkan fungsi-fungsi lembaga keuangan. Lembaga keuangan yang selama ini hanya menyoal pada segmen masyarakat menengah atau sektor industri di perkotaan, saat ini telah merambah ke segmen masyarakat lapis dan usaha kecil bawah di daerah. Oleh karena itu, untuk mampu bersaing dengan lembaga keuangan lainnya, diperlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan segmentasi pasar ini membutuhkan kemampuan tenaga penjualan yang mampu beradaptasi dengan karakteristik pelanggan yang berbeda-beda. Konsep penjualan adaptif menurut Spiro dan Weitz (1990) diartikan sebagai kemampuan seorang *sales* untuk mengubah perilaku sesuai dengan informasi yang diterima selama berinteraksi dengan pelanggan. Dasar dari konsep penjualan adaptif adalah pendekatan terhadap pelanggan tidak bisa dilakukan dengan satu cara yang sama (Weitz 1978, 1981). Tenaga penjualan yang baik harus mampu menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang berbeda-beda. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh *goal orientation* dan pengalaman menjual terhadap perilaku adaptif dan kinerja tenaga penjualan.

Dalam kerangka "*Adaptive Selling Behavior*" tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengumpulkan informasi, mengembangkan dan menerapkan persentasi penjualan yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing pelanggan (Weitz *et al*, 1986). Tenaga penjualan dapat mengamati reaksi pelanggan mereka terhadap promosi penjualan dan melakukan penyesuaian strategis seketika. Dalam pemasaran produk lembaga keuangan, penjualan pribadi (*personal selling*) masih menjadi strategi utama dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan (Roman dan Martin 2008), penjualan pribadi tetap dianggap komunikasi pemasaran yang paling efektif (Spiro dan Weitz 1990). Hasil penelitian Franke and Park

(2006) mengungkapkan penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja penjualan. Dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan yaitu meyakinkan calon pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan, tenaga penjual harus mengerti kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kemampuan beradaptasi dengan pelanggan perlu didukung dengan pengalaman menjual. Tenaga penjualan yang berpengalaman memiliki kemampuan lebih besar untuk mengidentifikasi cara untuk membantu memenuhi kebutuhan pelanggan dan lebih berorientasi jangka panjang (Franke and Park, 2006). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Hofmann *et al.*, 1993; Deadrick *et al.* 1997). Pengalaman kerja merupakan pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Dengan pengalaman yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Tenaga penjual yang berpengalaman memiliki kematangan akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan mempersiapkan dan menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik.

Beberapa penelitian telah menguji pengaruh *goal orientation* (orientasi tujuan) sebagai faktor yang berpengaruh terhadap perilaku adaptif (Park and Deitz 2006; Park and Holloway; 2003; Sujan, Weitz, and Kumar 1994). Orientasi tujuan menentukan bagaimana seseorang berusaha untuk mencapai hasil yang diinginkannya (Schunk, Pintrich, dan Meece 2008). Orientasi tujuan adalah konstruk yang menggambarkan bagaimana individu merespon, memberikan reaksi dan menginterpretasikan situasi untuk mencapai suatu prestasi atau kinerja tertentu (VandeWalle, 2001). Hal yang menjadi penentu perbedaan individu terhadap perilaku adalah tujuan. Penelitian ini akan memfokuskan pada salah satu tipe orientasi tujuan yaitu *proving goal orientation* (PGO). Dalam konteks organisasi,

karyawan yang memiliki PGO yang tinggi dapat diartikan karyawan tersebut lebih berorientasi pada pembuktian kerja yang mengharapkan penilaian yang tinggi dari atasan maupun rekan. PGO sangat relevan pada personal selling karena tenaga penjualan memang mengejar tujuan untuk menunjukkan kemampuan dan kompetensi penjualan mereka kepada orang lain, termasuk manajer penjualan dan rekan kerja (Sujan, Weitz, and Kumar, 1994).

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 tenaga penjual menurut Baldauf *et al.* (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Menurut Gilmore *et al.* (2001) kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf *et al.* (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil. Dalam penelitian Barker (1999), kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Begitu pula penelitian yang dilakukan Sujan *et al.* (1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk baru perusahaan secara cepat dan kemampuan mencapai target penjualan. Kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini diukur dengan indikator yang dibentuk oleh Spiro dan Weitz (1990). Kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 konstruk yaitu (1) kemampuan mencapai target penjualan (2) kemampuan untuk meningkatkan persentase penjualan (3) kemampuan untuk meningkatkan jumlah pesanan.

Perilaku Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif menurut (Spiro dan Weitz 1990) merupakan kemampuan menyesuaikan diri dalam menggunakan strategi penjualan dengan mempertimbangkan tipikal motif dan perilaku penjualan yang terjadi selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi lintas pelanggan berdasarkan informasi yang dipersepsikan mengenai karakteristik situasi penjualan. Menurut Sujana, *et al* (1994) *adaptive selling* didefinisikan sebagai keterikatan dalam berbagai aktivitas yang menyajikan peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan mengenai situasi-situasi penjualan dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam perilaku menjualnya. Dengan demikian penjualan merupakan manifestasi dari (1) keterikatan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan. (2) Memiliki keyakinan dan kapasitas untuk terlibat dalam perilaku dan aktivitas penjualan secara luas. (3) mengubah perilaku dan aktivitas penjualan berdasarkan pertimbangan situasional. Kemampuan penjualan adaptif diukur dengan menggunakan instrument serta indikator yang dikembangkan oleh Rentz *et al* (2002). Penjualan adaptif dibentuk melalui tiga konstruk yaitu (1) Kemampuan menggunakan teknik penjualan dengan pelanggan (2) kemampuan negosiasi (3) Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan yang berbeda.

H1 : Perilaku penjualan adaptif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

H2 : Perilaku penjualan adaptif memediasi pengaruh proving goal orientation terhadap kinerja tenaga penjualan.

H3 : Perilaku penjualan adaptif memediasi pengaruh selling experience terhadap kinerja tenaga penjualan.

Proving Goal Orientation (PGO)

Locke dan Latham menjelaskan bahwa *goal orientation* merupakan susunan utama teori tujuan. Goal (sasaran atau tujuan) adalah hasil atau pencapaian yang pemenuhannya diperjuangkan seseorang. *Goal orientation* bisa diartikan sebagai alasan karyawan mengerjakan tugas (Schunk, 2012). *Goal Orientation* adalah

tujuan atau alasan untuk terlibat dalam perilaku-perilaku prestasi. Berbeda dengan Locke dan Latham (1990), yang berfokus pada tujuan tertentu dan terdekat, teori orientasi tujuan berkaitan dengan mengapa individu ingin mendapatkan kebenaran dan bagaimana cara dan kinerjanya. *Goal orientation* dibagi menjadi 3 tiga dimensi yaitu: 1) *goal orientation* fokus pada pengembangan kompetensi seseorang dengan memperoleh keterampilan baru, menguasai situasi baru, dan belajar dari pengalaman. 2) *proving goal orientation* adalah orientasi untuk menunjukkan kompetensi seseorang dan perolehan penilaian yang menguntungkan dari orang lain 3) *avoiding goal orientation* fokus untuk menghindari pengabaian terhadap kompetensi seseorang dan menghindari penilaian negatif dari orang lain. PGO lebih fokus pada kemampuan mereka untuk mengungguli dan terlihat lebih baik daripada yang lain (Fisher, Minbashian, Beckmann, dan Wood 2013). Semakin tinggi PGO karyawan, semakin besar pula kinerjanya (Jelinek, Ahearne, Mathieu, dan Schillewaert, 2006). PGO dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen 4 item pernyataan yang digunakan oleh Chai *et al* (2013).

H4 : Proving Goal Orientation berpengaruh terhadap perilaku penjualan adaptif

H5 : Proving Goal Orientation berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Selling Experience

Pengalaman adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang, 2002). Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Ranupandojo dan Husnan, 2002). Menurut Kohli, *et al.* (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman.

Social cognitive theory menunjukkan dampak positif dari pengalaman penjualan terhadap *self-efficacy*. Menurut teori, pengalaman penjualan dapat mempengaruhi *self-efficacy* dengan cara yang lebih akurat menganalisis kebutuhan

tugas, atribusi, dan sumber daya dan kendala situasional (Gist dan Mitchell 1992). Sejalan dengan teori kognitif sosial, selain dampaknya terhadap self-efficacy, pengalaman penjualan juga menunjukkan efek langsung yang kuat terhadap kinerja penjualan (Bartkus *et al* 1989; Behrman dan Perreault 1984), efek langsung ini menunjukkan bahwa pengalaman tidak hanya meningkatkan persepsi, namun juga dapat mempengaruhi kinerja. Pengalaman sebenarnya bisa memperkaya struktur pengetahuan yang memungkinkan tenaga penjual untuk lebih efektif menangani situasi penjualan yang berbeda.

H6 : Selling Experience berpengaruh terhadap perilaku penjualan adaptif

H7 : Selling Experience berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah survei analitik dengan teknik pengumpulan data kuesioner yang diambil dari sampel suatu populasi dengan pendekatan kuantitatif. Uji validitas dari kuesioner dilakukan dengan menggunakan uji korelasi pearson dan uji reliabilitas dengan teknik *alpha cronbach*. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik *partial least square (PLS)* yang memiliki keunggulan dapat digunakan untuk mengoreksi pengukuran yang salah. Teknik ini digunakan dalam penelitian ini karena dapat menjelaskan hubungan antara variabel laten, data tidak harus memiliki distribusi normal, dan sampel yang digunakan tidak harus besar. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan marketing BPR di Kabupaten Kebumen yang telah bekerja minimal dua tahun. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 orang.

HASIL PENELITIAN

Dalam Ghozali dan Latan (2012) disebutkan bahwa ukuran model reflektif individual akan valid jika memiliki nilai *loading factor* dengan variabel laten yang ingin diukur $\geq 0,6$. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,6. Artinya, seluruh indikator dapat digunakan dan tidak ada lagi yang didrop. Dengan nilai loading

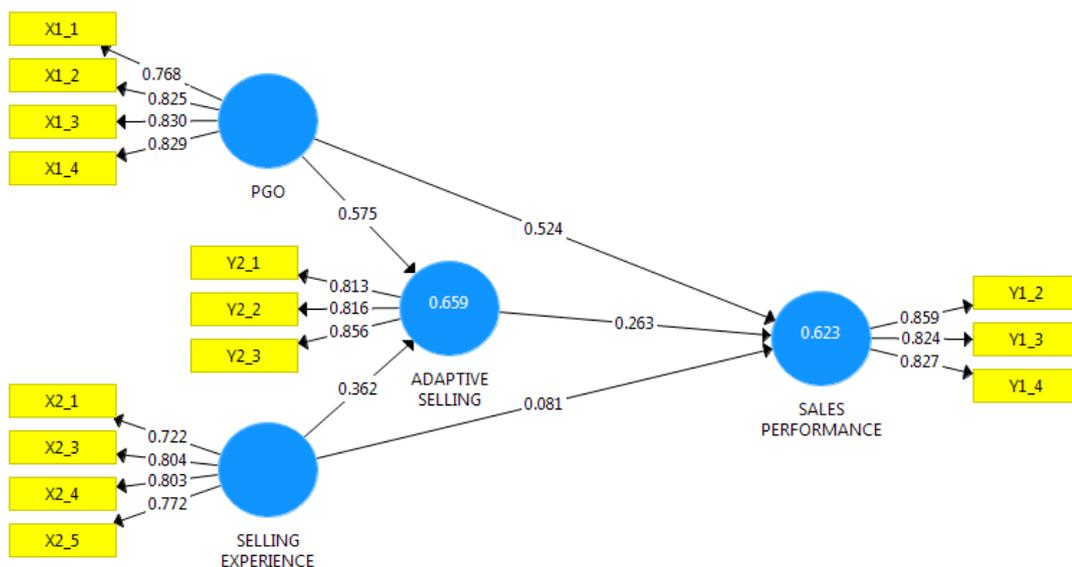
factor $>0,6$ berarti seluruh konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *composite reliability*.

Dalam penelitian ini suatu variabel dikatakan cukup *reliable* bila variabel tersebut mempunyai nilai *composite reliability* $\geq 0,6$ dan memiliki nilai AVE $>0,5$. Berdasarkan hasil pengujian diketahui indikator-indikator yang digunakan yaitu pada variabel mempunyai reliabilitas yang cukup baik atau mampu untuk mengukur konstraknya.

Tabel 1. Nilai AVE, Composite Reliability, dan Cronbachs Alpha

Variabel	AVE	CR
Penjualan Adaptif	0.687	0.868
PGO	0.662	0.887
Kinerja penjualan	0.701	0.875
<i>Selling experience</i>	0.602	0.858

Setelah model yang dibangun valid dan signifikan melalui evaluasi outer dan inner model, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dibandingkan dengan nilai t-tabel yang bertujuan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Kriteria yang digunakan dalam menerima dan menolak hipotesis yang diajukan adalah jika nilai t berada dalam rentang nilai -1,96 dan 1,96. Pada Smart PLS, nilai t-statistik diperoleh dengan metode resample bootstrapping yang hasil perolehannya dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut berikut.



Gambar 1. Hasil Output

Tabel 1.2 Path Coefficient

Variabel	T-Stat	P Values
Penjualan Adaptif → Kinerja penjualan	2,279	0,023
PGO → Penjualan Adaptif	10,138	0,000
PGO → Kinerja penjualan	5,108	0,000
Selling experience → Penjualan adaptive	5,258	0,000
Selling experience → Kinerja penjualan	0,899	0,369

KESIMPULAN

Pengaruh langsung antar konstruk ditunjukkan oleh nilai *path coefficient*. Berdasarkan hasil pengujian di diketahui bahwa penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Pada Tabel 1.2, berdasarkan hasil uji-t diperoleh nilai t- adalah sebesar 2,279 dimana nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,96 maka hipotesis pertama diterima. Tenaga penjualan yang memiliki penjualan adaptif tinggi, mampu menyerap informasi saat berinteraksi dengan pelanggan. Semakin tinggi kemampuan beradaptasi, maka semakin baik menjalin hubungan dengan pelanggan. Sebaliknya, *selling experience* tidak berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Hasil uji-t diperoleh nilai sebesar 0,899 dimana nilai t-statistik kurang dari t-tabel 1,96. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Franke dan Park (2006). Selanjutnya, *proving goal learning* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Hasil uji-t diperoleh nilai sebesar 5,180 dimana nilai t-statistik lebih dari t-tabel 1,96. Tenaga penjual dengan PGO yang tinggi memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai target pekerjaan, meskipun orientasinya adalah untuk membuktikan kepada pimpinan dan rekan kerja.

Penelitian ini juga menguji pengaruh PGO dan *selling experience* terhadap perilaku adaptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PGO berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif. Semakin tinggi PGO tenaga penjualan, maka semakin tinggi motivasi untuk menunjukkan pelayanan yang maksimal. PGI sangat dibutuhkan untuk pekerjaan yang dinamis (VandeWalle *et al*, 2001). Selanjutnya, *selling experience* terbukti berpengaruh terhadap perilaku adaptif. Hasil ini sesuai dengan penelitian Franke dan Park (2006) yang menyatakan *experience* berpengaruh terhadap perilaku adaptif. Pengalaman memberikan solusi untuk

menghadapi situasi kondisi menjual yang tidak menentu. Selain itu, tenaga penjual yang berpengalaman, memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan informasi yang didapatkan saat berinteraksi dengan pelanggan. Perilaku adaptif didalam penelitian ini dihipotesiskan mampu memediasi pengaruh antara PGO dan *selling experience* terhadap kinerja penjualan. Hasil analisis menunjukkan perilaku adaptif mampu memediasi (partial mediation, $\alpha = 0,029$) pengaruh PGO terhadap kinerja penjualan. Tenaga penjualan yang memiliki PGO yang tinggi akan meningkatkan motivasi untuk berperilaku adaptif yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja penjualan. Selanjutnya, perilaku adaptif mampu memediasi penuh (full mediation = $\alpha = 0,048$) pengaruh *selling experience* terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini memberikan kontribusi keilmuan bagi bidang manajemen pemasaran, dimana perilaku adaptif yang didukung PGO dan pengalaman berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Kelemahan penelitian ini adalah hanya dilakukan kabupaten Kebumen, perlu dilakukan di wilayah yang lebih luas untuk menambah jumlah responden. Saran untuk penelitian selanjutnya, perlu diuji kembali ketidak konsistenan pengaruh *selling experience* terhadap kinerja tenaga penjualan, misalkan dengan menambahkan pengaruh kepuasan kerja atau pemberdayaan psikologis karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations. *International Marketing Review*, 18(5), 474-508.
- Bartkus, K. R., Peterson, M. F., & Bellenger, D. N. (1989). Type A behavior, experience, and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(2), 11-18.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *The Journal of Marketing*, 9-21.

- Chai, J., Liu, J. N., & Ngai, E. W. (2013). Application of decision-making techniques in supplier selection: A systematic review of literature. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3872-3885.
- Deadrick, D. L., Bennett, N., & Russell, C. J. 1997. Using hierarchical linear modeling to examine dynamic performance criteria over time. *Journal of Management*, 23(6), 745-757.
- Fisher, C. D., Minbashian, A., Beckmann, N., & Wood, R. E. (2013). Task appraisals, emotions, and performance goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 364.
- Franke, George R., and Jeong-Eun Park. 2006. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43.4: 693-702.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. 2012. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). *SME marketing in practice*. *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 6-11.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Hoffman, D. L., & Holbrook, M. B. 1993, The intellectual structure of consumer research: A bibliometric study of author cocitations in the first 15 years of the *Journal of Consumer Research*., 19(4), 505-517.
- Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7-23.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 263-274.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Manullang, M. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta : UGM Press
- Park, J. E., & Deitz, G. D. (2006). The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives. *Journal of Business Research*, 59(2), 204-213.
- Park, J. E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Ranupandojo, H., dan Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.
- Román, Sergio & Pedro J.Martín, 2008. Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier–customer relationship. *Industrial Marketing Management*. Volume 37, Issue 5, July 2008, Pages 554-564
- Schunk, D. H. (2012). *Learning theories an educational perspective sixth edition*. Pearson.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J., L. (2008). *Motivation In Education* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Smith dan Badger, 1998. Cognitive style, Learning and Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*. Vol. 10, No. 2, 1998.
- Spiro, R.L and B.A. Weitz, 1990, Adaptive Selling : Conseptualization,. Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing. Research*, Vol. 27.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *The Journal of Marketing*, 39-52.

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.

Weitz, Barton A. 1978. Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 4 (Nov., 1978), pp. 501-516

_____, 1981. Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, *Journal of Marketing* Vol. 45, No. 1 pp. 85-103

Weitz, B., Sujan, H., & Sujan, M, 1986 . Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191. doi:10.2307/1251294