

380.1
Tel
2 21

**ANALISIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN DAN
ORIENTASI PELANGGAN SERTA IMPLIKASINYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Empiris Pada Tenaga Penjualan Motor Di Dealer – Dealer Resmi
PT. ASTRA HONDA di kota Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**Nama : Ch. Yosevina Ratna T.
NIM : C4A002125**

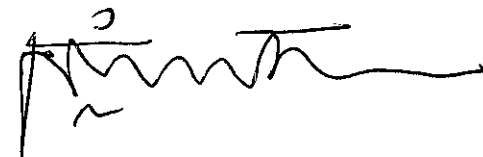
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI
PELANGGAN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP
KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Empiris Pada Tenaga Penjualan Di Dealer – Dealer Resmi
PT. ASTRA HONDA Di Kota Semarang)

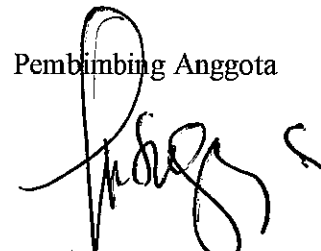
yang disusun oleh Ch. Yosevina Ratna T., SE., NIM C4A002125,
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



DR. Augusty T. Ferdinand, MBA.

Pembimbing Anggota



DR. FX. Sugiyanto, MS.

Semarang, 3 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya, Ch. Yosevina Ratna Tercia, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada pada pundak saya.

Ch. Yosevina Ratna Tercia

Maret 2004

Kupersembahkan Tesis ini untuk:

- 1. Orang Tuaku, Papa dan Mama Alex Emyll.*
- 2. Kakak - kakakku, Mbak Lira, Mas Eko, dan Mbak Deta*
- 3. Mas Taufik*

Terima Kasih atas bantuan dan dukungan kalian semua

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan karena telah berhasil menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. DR. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. DR. Augusty T. Ferdinand MBA., selaku Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.
3. DR. FX. Sugiyanto MS., selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan masukan dan petunjuk dalam penulisan tesis ini.
4. Orang Tua dan Kakak – Kakakku atas dukungan dan doa restunya.
5. Mas Taufik atas segala bantuan dan doanya.
6. Lina, Asti, Ryan, dan seluruh kawan – kawan angkatan XVIII pagi, kelas B. Atas segala dukungannya.
7. Bimo, Wawan, Deni, Bambang, atas segala bantuannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari segala kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah – mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, Maret 2004

Penulis

(Ch. Yosevina Ratna T.)

ABSTRACT

It has been a general perception that if a company wants to succeed therefore it must have a customer oriented business culture, and undoubtedly during the last four decades since the introduction of marketing concept, customer orientation has been assumed as a base for theories and practices of marketing management. A company that follows the customer-oriented concept must have its entire member to apply such concept, especially the sales persons who are the key player in the company's success in maintaining the relation with its customers. The application of customer-oriented concept along with the organisational learning within a company will result in the increasing performance of sales persons.

Objectives of this research are to understand the impact of entrepreneurship and organisation flexibility toward customer orientation, and to understand the impact of customer orientation and organisational learning towards the performance of sales persons. The population of this research is motorcycle sales persons at PT. Astra Honda sales outlets in Semarang. Data is obtained from questionnaires that are distributed to the sales persons, and the number of respondent is 120 persons. Data analysis employs Structural Equation Model (SEM).

Overall model in the analysis of full SEM shows good results of model's indexes, namely χ^2 - chi-square (129.555), CMIN/DF (1.012), GFI (0.900), AGFI (0.866), TLI (0.999), CFI (0.999), probability (0.445), and RMSEA (0.010). The results of this analysis support four hypotheses being proposed in the research.

ABSTRAKSI

Sudah merupakan hal yang umum bahwa jika suatu perusahaan ingin sukses maka perusahaan tersebut harus mempunyai budaya bisnis yang berorientasi kepada pelanggan, dan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa selama empat dekade sejak diperkenalkannya konsep pemasaran, orientasi pelanggan telah dianggap sebagai landasan (*cornerstone*) atas teori maupun praktek dari manajemen pemasaran. Konsep orientasi pelanggan yang dianut oleh perusahaan harus mampu dijalankan oleh semua anggota dari perusahaan, khususnya oleh tenaga penjual yang merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen. Dengan penerapan konsep orientasi pada pelanggan dan disertai dengan suatu rangkaian pembelajaran organisasional di dalam perusahaan maka diharapkan kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi terhadap orientasi pelanggan serta besarnya pengaruh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja tenaga penjual. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual motor pada dealer – dealer PT. ASTRA HONDA di kota Semarang. Data diperoleh dari kuesioner sedangkan tenaga penjual yang memberikan jawaban untuk penelitian ini berjumlah 120 orang. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Secara keseluruhan model penelitian dalam analisis *Full Structural Equation Model*, menunjukkan hasil yang baik, dimana indeks-indeks kesesuaian model seperti $\chi^2 - chi-square$ (129,555), CMIN/DF (1,012), GFI (0,900), AGFI (0,866), TLI (0,999), CFI (0,999), *probability* (0,445) dan RMSEA (0,010). Hasil analisis mendukung 4 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Tesis	ii
Halaman pernyataan keaslian tesis (Sertifikat)	iii
Halaman Persembahan	iv
Kata Pengantar	v
Abstract	vi
Abstraksi	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Rumus	xv
Daftar Lampiran	xvi
I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.4 Outline Tesis	5
II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	
2.1 Konsep Rujukan	6
2.1.1 Konsep Sikap Kewirausahaan	6
2.1.2 Konsep Orientasi Pelanggan	9

2.1.3	Konsep Fleksibilitas Strategi	13
2.1.4	Konsep Pembelajaran Organisasional	15
2.1.5	Konsep Kinerja Tenaga Penjual	17
2.2	Orientas Pelanggan	20
2.3	Sikap Kewirausahaan	25
2.4	Fleksibilitas Organisasi	30
2.5	Pembelajaran Oganisasional	35
2.6	Kinerja Tenaga Penjual	42
2.7	Kerangka Pikir Teoritis	45
2.8	Definisi Operasional	46
III. Metode Penelitian		
3.1	Jenis dan Sumber Data	47
3.2	Populasi dan Sampel	47
3.3	Metode Pengumpulan Data	48
3.4	Teknik Analisis	49
IV. Analisis Data		
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	59
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	59
4.2.1	Pengembangan Model	59
4.2.2	Menyusun Diagram Alur	60
4.2.3	Model Pengukuran dan Model Struktural	60
4.2.4	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	60

4.2.4.1	Teknik <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Sikap Kewirausahaan, Fleksibilitas Organisasi dan Pembelajaran Organisasional	61
4.2.4.2	Teknik <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Orientasi Pelanggan dan Kinerja Tenaga Penjual	65
4.2.4.3	Teknik <i>Full Structural Equation Modelling (SEM)</i>	68
4.2.5	Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	71
4.2.6	Evaluasi Kriteria <i>Foodness of Fit</i>	71
4.2.6.1	Asumsi – asumsi SEM	71
4.2.6.2	Evaluasi atas Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	75
4.2.6.3	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extracted</i>	76
4.2.7	Intepretasi dan Modifikasi Model	79
4.3	Pengujian Hipotesis	81
Bab V. Simpulan dan Implikasi Manajerial		
5.1	Ringkasan penelitian	83
5.2	Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian	84
5.3	Implikasi Teoritis	89

5.4	Implikasi Kebijakan Manajerial	92
5.5	Skenario Implikasi Kebijakan Manajerial	100
5.6	Keterbatasan Penelitian	112
5.7	Agenda Penelitian Mendatang	112

Daftar Referensi

Lampiran – Lampiran

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1.1.1 The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance	7
Tabel 2.1.1.2 Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And linkage it to Performance	8
Tabel 2.1.2.1 An Examination Of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation- Customer Orientation and Job Performance	10
Tabel 2.1.2.2 Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer – Orientated Selling Performance	12
Tabel 2.1.2.3 Customer Orientation: Effect On Customer Service Performance and Outcome Behaviours	13
Tabel 2.1.3.1 Organization al Flexibility For a Changing World	14
Tabel 2.1.3.2 Preparing For an Uncertain Future: Managing Organizations For Strategic Flexibility	15
Tabel 2.1.4.1 Market Orientation and the Learning Organization	16
Tabel 2.1.5.1 Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance	17
Tabel 2.1.5.2 Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes In Business to Business Sales Organization	19
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel	46
Tabel 3.1 Dimensi – dimensi dari Variabel serta Pengukurannya	52
Tabel 3.2 Model Pengukuran	54
Tabel 3.2 Model Struktural	55

Tabel 3.4	Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness of-Fit Index</i>)	57
Tabel 4.1	Goodness of Fit Indices, Model 1	63
Tabel 4.2	Goodness of Fit indices, Model 2	67
Tabel 4.3	Goodness of Fit Indeces. Full Model SEM	69
Tabel 4.4	Standardized Regression Weights Full SEM	69
Tabel 4.5	Descriptive Statistics	72
Tabel 4.6	Normalitas Data	74
Tabel 4.7	Goodness Of Fit Indeces. Full Model SEM	75
Tabel 4.8	Uji Reliabilitas dan Variance Extracted	79
Tabel 4.9	Standardized Residual Covariances	80
Tabel 4.10	Pengujian Hipotesis	81
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	91
Tabel 5.2	Implikas Manajerial	97
Tabel 5.3	Skenario Implikasi Kebijakan Manajerial	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.7 Kerangka Pikir Teoritis	45
Gambar 3.1 Path Analysis	51
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis, Model 1	62
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis, Model 2	66
Gambar 4.3 Structural Equation Modelling	68

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 Persamaan – Persamaan Struktural	54
Rumus 2 Construct Reliability	76
Rumus 3 Variance Extracted	78

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Kuesioner
- Lampiran 2 Data Responden
- Lampiran 3 Hasil Komputasi
- Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan bisa mencapai potensi orientasi pelanggan sepenuhnya jika didorong oleh suatu sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi yang tepat (Slater dan Narver 1995). Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa selama empat dekade sejak diperkenalkannya konsep pemasaran, orientasi pelanggan telah dianggap sebagai landasan (*cornerstone*) atas teori maupun praktek dari manajemen pemasaran (Jaworski dan Kohli, 1993).

Selanjutnya, perdebatan konseptual dan definisional terbaru mengenai orientasi pelanggan telah mengakui bahwa pengembangan orientasi pelanggan harus dipahami dari perspektif organisasional dan *behavioral*, mendorong suatu pendekatan menyeluruh terhadap penelitian mengenai penyebab orientasi pelanggan (Deshpande dan Farley 1998). Untuk tujuan penelitian ini, pendekatan konseptual orientasi pelanggan diikuti sebagai serangkaian perilaku dan proses yang berkaitan dengan penilaian lingkungan eksternal yang terus-menerus (Jaworski dan Kohli 1993). Karena sikap kewirausahaan merujuk pada kecenderungan untuk menerima atau menyetujui proses manajemen kewirausahaan, maka dengan mengambil bagian dari kultur atau budaya organisasional yang lebih luas, dikonsepsikanlah sikap kewirausahaan serta fleksibilitas organisasi sebagai penyebab-penyebab organisasional dari orientasi pelanggan, serangkaian aktifitas dan perilaku (Deshpande dan Farley, 1993).

Model konseptual penelitian ini menjelaskan hubungan yang terdapat pada keempat bangunan penelitian, yaitu: sikap kewirausahaan, dimensi-dimensi fleksibilitas organisasional, orientasi pelanggan, dan kinerja tenaga penjualan. Pemodelan sikap kewirausahaan dan dimensi-dimensi organisasional serta secara sendiri-sendiri menghubungkannya dengan orientasi pelanggan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu perusahaan mengetahui dan bertindak terhadap peluang-peluang pasar (Deshpande dan Farley, 1998), yang menyebabkan ke berbagai tingkatan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian yang terperinci mengenai proses yang diterapkan oleh orientasi pelanggan dan sikap kewirausahaan akan sangat bermanfaat, terutama yang menjanjikan adalah penelitian mengenai jenis pembelajaran yang terjadi jika ada orientasi pelanggan dan sikap kewirausahaan. Penelitian – penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu (Baker dan Sinkula 1999; Miller 1993) menunjukkan bahwa sikap kewirausahaan menyebabkan pembelajaran generatif yang lebih besar (pembelajaran dari eksplorasi dan eksperimentasi), sedangkan orientasi pelanggan menyebabkan pembelajaran yang lebih adaptif (pembelajaran dari eksploitasi kebutuhan konsumen dan kekuatan pesaing yang ada).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1995), menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dipengaruhi oleh sikap kewirausahaan dan orientasi pasar dengan salah satu indikatornya adalah orientasi pelanggan yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut membuka peluang untuk penelitian yang lebih lanjut untuk mencoba memandang suatu pembelajaran organisasional dan orientasi

dan orientasi pelanggan , terlebih lagi pada tenaga penjualannya bekerja berdasarkan target tertentu sehingga sangat sesuai untuk penelitian ini.

1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diketahui bahwa masih sedikitnya literatur strategi penjualan yang mencurahkan perhatiannya pada penelitian empiris yang berkaitan dengan sikap kewirausahaan, serta masih sedikit pula literature yang meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan yang dipengaruhi secara langsung oleh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional maka usaha penelitian yang mengintegrasikan jenis pembelajaran organisasional, sikap kewirausahaan, dan orientasi pelanggan, akan sangat berharga (Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002).

Oleh karena itu, dari uraian latar belakang di atas, dapat ditarik suatu perumusan masalah: *Pengaruh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.*

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1.3.1. Tujuan Penelitian.

Untuk menganalisis peningkatan kinerja tenaga penjualan yang dipengaruhi oleh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional. Serta untuk menganalisis pengaruh sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi terhadap orientasi pelanggan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen penjualan.

Bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan strategi penjualan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualannya dimasa yang akan datang.

1.4. Outline Tesis

Pada dasarnya penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta garis besar tesis.

Bab II berisi tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menguraikan tentang telaah pustaka, model dan hipotesis

Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi serta sample, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV mengenai analisis data yang berisi proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis.

Bab V mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan yang menjabarkan kesimpulan mengenai masing – masing hipotesis. Kesimpulan mengenai masalah penelitian, implikasi pada teoritis, implikasi pada kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Konsep-konsep Rujukan

Konsep – konsep yang terdapat pada penelitian mengenai pengaruh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan ini, bersumber dari penelitian – penelitian sebelumnya. Pada sub bab ini akan dipaparkan 10 jurnal penelitian terdahulu yang menjadi rujukan untuk penelitian ini. Adapun konsep - konsep rujukan tersebut adalah sebagai berikut:

2.1.1. Konsep Sikap Kewirausahaan

Matzuno, Mentzer dan Ozsomer (2002), berusaha untuk mengangkat kecenderungan entrepreneurial dan dimensi-dimensi organisasi serta sendiri-sendiri menghubungkannya dengan orientasi pasar untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu perusahaan mengetahui dan bertindak terhadap peluang-peluang pasar, yang menyebabkan ke berbagai tingkatan kinerja tenaga penjualan. Adanya beberapa variabel seperti orientasi pasar, sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Untuk lebih jelasnya dapat dibaca pada bagan di bawah ini:

Tabel 2.1.1.1
The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance

Peneliti dan Tahun	Matsuno, K., Mentzer, J.T. and Ozsomer, A, 2002
Judul	The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance
Masalah Penelitian	Mengangkat kecenderungan entrepreneurial dan dimensi-dimensi organisasi serta sendiri-sendiri menghubungkannya dengan orientasi pasar untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu perusahaan mengetahui dan bertindak terhadap peluang-peluang pasar, yang menyebabkan ke berbagai tingkatan kinerja bisnis
Model	<pre> graph TD A[Entrepreneurial proclivity] -- "H1-H3" --> B[Organizational structure] B -- "H4-H6" --> C[Market orientation] C -- "H8-H9" --> D[Business Performance] D -- "H7-H10" --> A </pre>
Temuan Penelitian	Adanya beberapa variabel seperti orientasi pasar, sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Sikap kewirausahaan, Orientasi pelanggan

Hal utama yang ditawarkan dari penelitian yang dilakukan oleh *Lumpkin dan Dess* (1996), adalah suatu bentuk pengklarifikasian sifat dasar dan konstruk – konstruk orientasi kewirausahaan dan menawarkan kemungkinan kerangka kerja untuk menyelidiki lebih lanjut hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan.

Tabel 2.1.1.2
Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linkage it to Performance

Peneliti dan Tahun	G.T. Lumpkin, Gregory G. Dess, 1996
Judul	Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linkage it to Performance
Masalah Penelitian	Menggali dan menyaring dimensi – dimensi dari orientasi kewirausahaan dan membahas kegunaan dari penelitian terhadap orientasi kewirausahaan dari suatu perusahaan sebagai suatu konstruk multidimensional.
Model	<pre> graph LR EO[Entrepreneurial Orientation Orientation Autonomy Innovativeness Risk Taking Proactiveness Competitive Aggressiveness] EF[Environmental Factors Dynamism Munificence Complexity Industry characteristics] OF[Organizational Factors Size Structure Strategy Strategy-making processes Firm resources Culture Top management team characteristics] P[Performance Sales growth Market share Profitability Overall performance stakeholder satisfaction] EF --> X((X)) OF --> X EO --> X X --> P </pre>
Temuan Penelitian	Penelitian ini berhasil membangun suatu bangunan teori dalam rangka untuk a) mengklarifikasi sifat multidimensional dari konstruk – konstruk orientasi kewirausahaan, b) memberikan suatu alternatif model kontingensi yang dipercaya oleh penulis mampu memberikan pengetahuan dalam hubungan kinerja dari orientasi kewirausahaan.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Konsep Risk taking, proaktif, kreatif

2.1.2 Konsep Orientasi Pelanggan

Boles, Babin, Brashear, Brooks (2001), dalam penelitian ini berusaha menguji hubungan diantara tiga level konstruk organisasional dan orientasi menjual orientasi pelanggan (SOCO) dari tenaga penjualan pada suatu seting toko retail. Dimana ketiga konstruk tersebut adalah perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan, lingkungan kerja yang mendukung, sentralisasi.

Tabel 2.1.2.1

An Examination Of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation And Job Performance

Peneliti dan Tahun	James S. Boles, Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, Charles Brooks, 2001
Judul	An Examination Of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation And Job Performance
Masalah Penelitian	berusaha menguji hubungan diantara tiga level konstruk organisasional dan orientasi menjual orientasi pelanggan (SOCO) dari tenaga penjualan pada suatu seting toko retail.
Model	<pre> graph LR COF([Customer Orientation of the firm]) --> SSO([Salesperson Selling orientation]) COF --> SCO([Salesperson customer orientation]) C([Centralization]) --> SSO C --> SCO SWE([Supportive work Environments]) --> SSO SWE --> SCO SSO --> P([Performance]) SCO --> P </pre>
Temuan Penelitian	Perusahaan yang berorientasi pelanggan, sentralisasi, dan persepsi karyawan terhadap dukungan secara signifikan berhubungan positif dengan orientasi pelanggan, orientasi menjual atau juga keduanya. Level perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan dan persepsi terhadap dukungan dari lingkungan kerja secara positif berhubungan dengan tingkat orientasi terhadap pelanggan dari tenaga penjualan dan secara negatif berhubungan orientasi menjual. Sentralisasi secara positif berhubungan dengan orientasi menjualtetapi tidak dengan orientasi terhadap pelanggan. Orientasi terhadap pelanggan secara positif berhubungan dengan kinerja, dimana orientasi menjual tidak berhubungan.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Orientasi pelanggan, Hubungan orientasi pelanggan dengan kinerja tenaga penjualan.

Orientasi terhadap pelanggan dalam penjual telah diperkenalkan kepada para tenaga penjualan sebagai salah satu cara untuk mempengaruhi tujuan – tujuan kualitas dan pelayanan dari perusahaan. Bagaimanapun juga masih sedikit yang diketahui mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan dalam melaksanakan orientasi terhadap pelanggan tersebut. Dalam penelitian ini *Flaherty, Dahlstrom dan Skinner* (1999), berusaha untuk menguji apakah nilai – nilai organisasional dan penekanan peran (*role stress*) mempengaruhi orientasi terhadap pelanggan dalam penjualan.

Tabel 2.1.2.2
Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance

Peneliti dan Tahun	Theresa B. Flaherty, Robert Dahlstrom dan Steven J. Skinner, 1999.
Judul	Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance
Masalah Penelitian	menguji apakah nilai – nilai organisasional dan penekanan peran (<i>role stress</i>) mempengaruhi orientasi terhadap pelanggan dalam penjualan.
Model	<p>The diagram illustrates a conceptual model. On the left, there are two boxes: 'Financial Orientation Discrepancy' and 'Customer Orientation Discrepancy'. Arrows from these two boxes point to two intermediate boxes: 'Role Conflict' and 'Role Ambiguity'. From 'Role Conflict', arrows point to 'Perceived financial orientation', 'Desired financial orientation', 'Perceived Customer Orientation', and 'Desired customer orientation'. From 'Role Ambiguity', arrows point to 'Perceived financial orientation', 'Desired financial orientation', 'Perceived Customer Orientation', and 'Desired customer orientation'. Finally, all four of these orientation boxes have arrows pointing to a single box on the right labeled 'Customer-Oriented Selling Performance'.</p>
Temuan Penelitian	Bahwa nilai orientasi konsumen dari perusahaan yang dirasakan oleh tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan. Konflik peran dan peran yang dobel (<i>role ambiguity</i>) akan menghalangi kinerja penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Orientasi pelanggan, perilaku – perilaku tenaga penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Brady dan Cronin* (2001) ini akan meneliti mengenai efek dari penerapan orientasi pelanggan pada persepsi kinerja pelayanan dan perilaku hasil. Khususnya, fokus pada penginvestigasian pengaruh

perusahaan yang berorientasi pelanggan pada persepsi kualitas pelanggan, kepuasan konsumen dan nilai pelayanan.

Tabel 2.1.2.3
Customer Orientation: Effect on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviours

Peneliti dan Tahun	Michael K. Brady, J. Joseph Cronin, Jr., 2001
Judul	Customer Orientation Effect on Customer Service, Perceptions and Outcome Behaviours
Masalah Penelitian	Bagaimanakah pengaruh orientasi pelanggan terhadap perilaku – perilaku hasil.
Model	<pre> graph LR CO([Customer Orientation]) --> ESP([Employee Service Performance]) CO --> PGQ([Physical Goods Quality]) CO --> SCQ([Servicescape Quality]) ESP --> OSQ([Overall Services Quality]) PGQ --> OSQ SCQ --> OSQ OSQ --> SAT([Satisfaction]) OSQ --> VAL([Value]) SAT --> BO([Behavioural Outcome]) VAL --> BO </pre>
Temuan Penelitian	Orientasi pelanggan secara langsung berhubungan dengan evaluasi kinerja pelayanan dari karyawan, kualitas produk – produk fisik, servicescape.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Konsep Orientasi Pelanggan

2.1.3 Konsep Fleksibilitas Organisasi

Englehardt dan Simmons (2002), menyatakan bahwa dalam perubahan dunia dan persaingan sekarang ini, fleksibilitas strategi semakin memperoleh perhatian. Yang termasuk di dalam diskusi – diskusi teoritis mengenai bagaimana cara mencapai fleksibilitas adalah dengan membangun kemampuan yang dinamis, mengelola berbagai macam pilihan yang ada, dan mendukung komunikasi

horizontal serta kerja team di antara karyawan. Aspek fleksibilitas tersebut di atas dapat didukung melalui struktur organisasi.

Tabel 2.1.3.1
Organizational Flexibility For a Changing World.

Peneliti dan Tahun	Charles S. Englehardt, Peter R. Simmons, 2002.
Judul	Organizational Flexibility For a Changing World
Masalah Penelitian	Penelitian ini berusaha untuk menerangkan mengenai pentingnya fleksibilitas organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan
Model	<pre> graph LR A([Building dynamic Capabilities]) -- H1 --> D([organizational Flexibility]) B([Maintaining Multiple Option]) -- H2 --> D C([Supporting Horizontal Communication]) -- H3 --> D E([Teamwork among Employees]) -- H4 --> D D -- H5 --> F([Competitive advantage]) </pre>
Temuan Penelitian	Bahwa building dynamic capabilities, maintaining multiple options, supporting horizontal communication, dan teamwork among employees mempengaruhi keunggulan bersaing melalui fleksibilitas organisasional.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Fleksibilitas organisasi

Sanchez (1997), memberikan gambaran mengenai perkembangan yang cepat pada teknologi baru, meningkatnya globalisasi dari pasar, dan berkembangnya inovasi oleh perusahaan dan juga semakin tingginya persaingan pada dekade ini telah menciptakan suatu tingkat ketidakpastian pada perubahan lingkungan yang menyebabkan situasi ketidakpastian pada semua tipe dari

organisasi. Sebagai suatu pendekatan alternatif untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan dan dalam merespon kesempatan pasar, maka organisasi dapat menerapkan suatu konsep fleksibilitas strategi.

Tabel 2.1.3.2
Preparing For an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility

Peneliti dan Tahun	Ron Sanchez, 1997.
Judul	Preparing For an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility
Masalah Penelitian	Bagaimana perusahaan dapat sukses pada pembangunan kompetensi penerapan fleksibilitas strategi.
Model	
Temuan Penelitian	Bahwa jika perusahaan ingin menghasilkan suatu kompetensi dalam menghadapi persaingan, maka perusahaan harus menerapkan fleksibilitas strategi yang terdiri dari fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas koordinasi.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Fleksibilitas strategi

2.1.4 Konsep Pembelajaran Organisasional

Menurut *Slater dan Narver* (1995), organisasi yang efektif merupakan suatu konfigurasi dari praktek – praktek manajemen yang memfasilitasi

pengembangan dari pengetahuan yang menjadi dasar untuk keunggulan kompetitif. Suatu orientasi pasar, yang disempurnakan dengan suatu dorongan kewirausahaan akan menghasilkan suatu pondasi kebudayaan untuk pembelajaran organisasional.

Tabel 2.1.4.1
Market Orientation and The Learning Organization

Peneliti dan Tahun	Stanley F. Slater dan John C. Narver, 1995
Judul	Market Orientation and The Learning Organization
Masalah Penelitian	<p>1. Penelitian ini ingin mendeskripsikan proses suatu organisasi dalam mengembangkan pengetahuan baru dan merubah perilaku mereka untuk lebih merefleksikan pemahaman yang lebih baik lagi mengenai daerah kekuasaan atau wewenang organisasi.</p> <p>2. Menerangkan bagaimana pengetahuan yang mendorong perubahan perilaku dapat menciptakan dan menjaga kelangsungan keunggulan kompetitif dalam suatu periode waktu yang tidak menentu.</p>
Model	
Temuan Penelitian	Pembelajaran organisasional dapat berhasil melalui pemahaman mengenai budaya, sikap kewirausahaan, orientasi pasar dan juga melalui struktur perusahaan yang organik, kepemimpinan, desentralisasi dalam perencanaan strategic. Dengan penerapan konsep pembelajaran organisasional maka akan mempengaruhi peningkatan penjualan dan keuntungan melalui peningkatan kepuasan konsumen dan kesuksesan produk baru
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Pembelajaran Generatif dan Adaptif, definisi pembelajaran organisasional

2.1.5 Konsep Kinerja tenaga penjualan

Dalam jurnal ini, *Keillor, Parker dan Pettijohn* (2000) akan membahas mengenai hubungan antara berbagai aspek dari penjualan relasional (orientasi pelanggan, kemampuan beradaptasi dan orientasi pelayanan) dengan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini juga akan menggali efek dari karakteristik – karakteristik penjualan relasional ini terhadap kinerja tenaga penjualan secara individu.

Tabel 2.1.5.1
Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance

Peneliti dan Tahun	Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, 2000
Judul	Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance
Masalah Penelitian	Berusaha untuk menguji hubungan antara aspek penjualan relasional dengan kinerja tenaga penjualan.
Model	<pre> graph LR CO([Customer Orientation]) -- H1 --> SP([Salesperson Performance]) AD([Adaptability]) -- H2 --> SP SO([Services orientation]) -- H3 --> SP </pre>
Temuan Penelitian	Adanya hubungan yang positif antara orientasi pelanggan, kemampuan beradaptasi dan orientasi pelayanan dengan kinerja tenaga penjualan.
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Kinerja tenaga penjualan, konsep pengaruh Orientasi pelanggan dan Kinerja tenaga penjualan.

Dalam penelitiannya ini *Piercy, Craven, Morgan* (1998) membahas mengenai permasalahan kinerja tenaga penjualan. Dimana evaluasi mengenai kinerja tenaga penjualan merupakan permasalahan yang krusial pada manajemen tenaga penjualan (*salesforce management*). Evaluasi atau penilaian kinerja tenaga penjualan ini berdasarkan pada kinerja perilaku dan kinerja hasil dimana lebih lanjut lagi akan dibahas mengenai hubungan antara sistem kontrol berdasarkan perilaku dan sistem kontrol berdasarkan hasil, yang dipengaruhi oleh faktor – faktor sistem kontrol dari sales management, komitmen organisasional, desain teritori.

Tabel 2.1.5.2
Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes In Business to Business Sales Organization

Peneliti dan Tahun	Nigel F. Piercy, David W. Cravens, Neil A. Morgan, 1998.
Judul	Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes In Business to Business Sales Organization
Masalah Penelitian	Bagaimanakah pengaruh system kontrol dari sales manajemen, komitmen organisasional dan desain teritori terhadap kinerja hasil dan kinerja perilaku dari tenaga penjualan.
Model	<pre> graph LR A([Sales management Control system]) --> B([Behaviour performance]) A --> C([Outcome Performance]) D([Organizational commitment]) --> B D --> C E([Territory Design]) --> B E --> C </pre>
Temuan Penelitian	Bahwa perilaku berdasarkan kontrol berhubungan secara positif baik dengan kinerja perilaku dan kinerja hasil. Komitmen organisasional dan desain teritori secara signifikan berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan
Konsep yg dirujuk untuk tesis ini	Kinerja tenaga penjualan, konsep kinerja perilaku dan kinerja hasil

2.2 Orientasi pelanggan

Sudah merupakan hal yang umum bahwa jika suatu perusahaan ingin sukses maka perusahaan tersebut harus mempunyai budaya bisnis yang berorientasi kepada pelanggan (Brady dan Cronin 2001; Athanassaopoulos 2000; Despande, Farley dan Webster 1993). Dan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa selama empat dekade sejak diperkenalkannya konsep pemasaran, orientasi pelanggan telah dianggap sebagai landasan (*cornerstone*) atas teori maupun praktek dari manajemen pemasaran (Jaworski dan Kohli, 1993). Lebih lanjut lagi, terdapat suatu asumsi yang eksplisit bahwa perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengungguli para pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan – kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang – barang dan juga jasa yang secara konsisten memiliki nilai yang superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen (Sinkula, Baker dan Noordewir 1997; Slater dan Narver 1995, dalam Brady dan Cronin 2001).

Berorientasi kepada konsumen, menuntut perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi informasi – informasi yang penting untuk mendesain dan menjalankan strategi – strategi pemasaran yang memberikan kinerja yang memuaskan bagi konsumen (Brady dan Cronin 2001).

Dalam kaitannya dengan orientasi pelanggan, Saxe dan Weitz (1982, dalam Boles et.al. 2001) melakukan suatu perbandingan antara orientasi menjual dengan orientasi terhadap pelanggan, dimana pendekatan orientasi menjual (*selling orientation*) pada penjualan, lebih menekankan pada jumlah barang yang

dapat dijual atau menjual dengan lebih banyak lagi kepada setiap konsumen. Dimana hal tersebut berarti menempatkan konsumen pada urutan kedua dari perhatian mereka. Di sisi lain, orientasi kepada pelanggan (*customer orientation*) menunjuk pada kemampuan tenaga penjualan dalam menerapkan konsep pemasaran yaitu dengan berusaha membantu konsumen dalam membuat suatu keputusan pembelian, di mana keputusan yang diambil tersebut diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Konsep orientasi terhadap pelanggan ini juga dimiliki perusahaan – perusahaan yang berusaha untuk memiliki keunggulan bersaing dengan menerapkan konsep Total Quality Management (TQM) yaitu dengan filosofi perubahan budaya dimana salah satunya meliputi suatu orientasi pelanggan yang kuat (Cravens et.al. 1993). Aspek orientasi pelanggan yang kuat dalam TQM menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penting bagi efektivitas keseluruhan perusahaan dan kepuasan pelanggan ini sangat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan bisnis dengan perusahaan (Flaherty et.al. 1999).

Dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, banyak perusahaan yang mendorong para tenaga penjualannya untuk memiliki orientasi terhadap pelanggan dalam menjalankan pekerjaannya (Flaherty et.al. 1999).

Menurut Goff et.al. (1997, dalam Boles et.al. 2001), tenaga penjualan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen. Oleh karena itu semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku tenaga penjualan yang

sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang harus dikembangkan antara lain (O'Hara et al. 1991; Flaherty et.al. 1999):

- Selalu tepat waktu
- Selalu menindak-lanjuti janji
- Tidak mengumbar janji
- Senantiasa berbuat lebih baik
- Memberikan pilihan (jangan terlampau banyak sehingga membingungkan pelanggan)
- Memperlakukan pelanggan dengan baik merupakan pekerjaan yang paling penting
- Kontak langsung secara ramah
- Memperlihatkan ketidakpuasan dari sudut kepentingan pelanggan.

Dengan kata lain seorang tenaga penjualan yang beorientasi pada pelanggan harus selalu memberikan informasi (*giving an information*) kepada pelanggan, memberikan penawaran yang terbaik (*best offering*) kepada pelanggan dan juga mampu menyelesaikan permasalahan konsumen yang berhubungan dengan penjualan (*problem solver*) (O'Hara et.al 1991).

Kebiasaan-kebiasaan tersebut tidak sekedar pajangan, melainkan mampu mencerminkan hubungan yang produktif karena mampu menunjukkan penghargaan, integritas, komitmen, efektivitas, dan memuaskan. Pelatihan dan komitmen merupakan kunci untuk mengembangkan kebiasaan baik. Tenaga penjualan akan memperbaiki perilaku yang berorientasi pada pelanggan hanya

ketika pimpinannya selalu mengulang permintaannya tersebut tanpa bosan, dan pimpinan sendiri berkomitmen pada perilaku tersebut ketika berurusan dengan pelanggan dan tenaga penjualannya. Memperbaiki kebiasaan bukanlah upaya yang remeh, hal tersebut harus diperlakukan sama pentingnya dengan menghadapi tantangan baru. Agar pelatihan bisa berjalan efektif maka tenaga penjualan harus tahu tentang (a) nilai dan perilaku apa yang diharapkan dari mereka, (b) perilaku yang bagaimana yang tidak tepat. Karena kebiasaan harus berakar atau menjadi darah daging, maka perlu banyak dilatihkan dan dipraktikkan. Imbalan dan insentif atas terbentuknya perilaku baru merupakan tanda adanya komitmen organisasional (Flaherty et al. 1999).

Perlu juga dicatat bahwa tidak semua tenaga penjualan mempunyai minat yang sama besar atas konsep "*people oriented*". Upaya sebagian tenaga penjualan untuk berorientasi pada pelanggan mungkin tidak sangat hebat, namun setiap orang mempunyai kapabilitas untuk memiliki perilaku yang mampu memuaskan pelanggannya. Oleh karena itu semua tenaga penjualan harus diikuti-sertakan dalam pelatihan (Boles et al. 2001).

Sebagai kontrol atau monitor atas keberhasilan perusahaan dalam mendorong para tenaga penjualannya untuk berorientasi terhadap pelanggan dan hal tersebut juga merupakan salah satu cerminan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan adalah dengan menilai dan memantau kepuasan pelanggan. Sebagian organisasi melakukan survai, namun gagal merancang ulang tujuan pelayanan yang berperspektif pada kebutuhan pelanggan. Jika hal ini terjadi, tentunya akan menghambat pengembangan orientasi pada pelanggan. Survai pelanggan

umumnya bertujuan untuk mengetahui kepuasan pelanggan terhadap apa yang dilakukan oleh organisasi. Dua strategi penilaian yang acapkali digunakan, yaitu mendata keluhan pelanggan dan survey pelanggan. Misalnya keluhan-keluhan yang disampaikan pelanggan secara lisan ataupun tulisan merupakan indikasi adanya masalah dalam pelayanan terhadap pelanggan. Sedangkan survai dilakukan dengan menyebarkan kuesioner atau angket kepada pelanggan (Keillor et al. 1999).

Sebagai tambahan, untuk mengetahui kepuasan pelanggan, pimpinan juga dapat melakukan observasi langsung. Walau keakraban dan kesopanan relatif sulit diukur, namun senyuman, kontak mata, atau bahasa tubuh lainnya dapat dijadikan ukuran apakah pelanggan merasa puas atau tidak atas pelayanan yang telah diberikan organisasi kepadanya. Organisasi juga dapat menggunakan pihak lain yang tidak diketahui oleh pelanggan untuk mengetahui kepuasan pelanggan. Misalnya dengan minta pihak ketiga untuk mewawancarai pelanggan - pelanggannya. Demikian pula kamera video yang dipasang untuk tujuan pengamanan, dapat dipakai untuk mengamati perilaku pelanggan. Rekaman video yang berisikan perilaku pelanggan dan tenaga penjualan dapat dijadikan bahan diskusi dalam pelatihan (Siguaw et al. 1994).

2.3. Sikap kewirausahaan

Istilah “kewirausahaan “ memiliki suatu konotasi positif dengan konsep – konsep manajemen yang modern. Kewirausahaan tersebut menggambarkan suatu perilaku organisasional, yang meliputi berani mengambil segala resiko (*risk taking*), proaktif dan inovatif (Sleven dan Covin, 1990).

Suryana (2003) menyatakan bahwa kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif yang dijadikan dasar, kiat dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. Inti dari kewirausahaan adalah untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (*create new and different*) melalui berpikir kreatif dan bertindak inovatif untuk menciptakan peluang.

Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang – orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang – orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen), berinisiatif (energik dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan ke depan), memiliki jiwa kepemimpinan (berani tampil berbeda), dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (karena itu suka akan tantangan) (Suryana, 2003)

Suhandana (1980, dalam Suryana, 2003) mengemukakan bahwa seseorang memiliki sikap kewirausahaan karena adanya suatu motif tertentu, yaitu motif berprestasi (*achievement motive*). Motif berprestasi ialah suatu nilai sosial yang menekankan pada hasrat untuk mencapai yang terbaik guna mencapai kepuasan pribadi. Faktor dasarnya adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Kebutuhan yang harus terpenuhi ini dapat kita telaah lebih lanjut pada teori motivasi dari Maslow.

Teori motivasi pertama kali dikemukakan oleh Maslow pada tahun 1934. Ia mengemukakan hierarki kebutuhan yang mendasari motivasi. Menurutnya kebutuhan itu bertingkat sesuai dengan tingkat pemuasannya, yaitu kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan akan keamanan (*security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan harga diri (*self-esteem needs*), dan kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization needs*) (Suryana, 2003).

David C. McClelland (1971, dalam Suryana, 2003) mengelompokkan kebutuhan (*needs*), menjadi tiga, yakni: (1) *Need of achievement*, kebutuhan berprestasi yang dimiliki oleh seorang sikap kewirausahaan yaitu terlihat dalam bentuk tindakan untuk melakukan sesuatu lebih baik. (2) *Need for power*, kebutuhan akan kekuasaan, yaitu hasrat untuk mempengaruhi, mengendalikan dan menguasai orang lain. Ciri umumnya adalah senang bersaing, berorientasi pada status dan cenderung ingin mempengaruhi orang lain. (3) *Need for affiliation*, kebutuhan untuk berafiliasi, seseorang yang memiliki sikap kewirausahaan akan memiliki motivasi berafiliasi yang tinggi, lebih menyukai persahabatan, bekerjasama daripada persaingan, dan saling pengertian.

Kolvereid dan Obloj (2003) menyatakan bahwa kewirausahaan dikenal sebagai pendekatan baru dalam pembaruan kinerja perusahaan. Hal ini, tentu harus direspon secara positif oleh perusahaan yang mulai mencoba bangkit dari keterpurukan ekonomi akibat krisis berkepanjangan. Atas fenomena ini, seperti juga bidang lain, banyak perusahaan yang telah ketinggalan awalan yang baik.

Padahal, di negara industri maju, kewirausahaan sudah dijadikan sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dan berdaya saing tinggi. Membangun kewirausahaan dinyatakan sebagai satu dari empat pilar dalam memperkuat lapangan pekerjaan.

Untuk menciptakan insan-insan wirausaha yang handal, memang tidak semata-mata bermodalkan kekayaan (asset) semata-mata. Tapi, justru kualitas sumber daya manusia (SDM) yang harus dikedepankan. Di sinilah letak kuncinya, pembangunan SDM harus ditingkatkan, agar melahirkan insan-insan wirausaha yang mampu bersaing dengan SDM perusahaan lain. Pembangunan SDM perusahaan yang masih banyak kelemahan ini, tidak dapat diingkari (Henderson dan Robertson, 1999).

Sedangkan wirausaha menurut Wirasasmita (1994, dalam Suryana, 2003) adalah orang yang lebih menyukai usaha - usaha yang lebih menantang untuk mencapai kesuksesan atau kegagalan daripada usaha yang kurang menantang.

Untuk mewujudkan seorang tenaga penjualan sebagai wirahusawan yang handal, ada beberapa sifat yang harus dimilikinya, diantaranya adalah: Sikap berani. Individu wirausahawan biasanya memiliki sikap berani untuk menerima resiko dalam menjalankan usahanya. Keberaniannya tetap terkendali, bukan membabi buta, tapi ditunjang dengan ilmu, perhitungan dan persiapan (Lumpkin & Dess, 1996).

Seorang tenaga penjualan yang memiliki sikap berani dalam menerima resiko, akan berusaha untuk menerima resiko yang moderat (seimbang), karena resiko yang terlalu rendah akan memperoleh sukses yang relatif rendah sedangkan

resiko yang terlalu tinggi kemungkinan akan memperoleh sukses yang tinggi tetapi dengan dengan resiko kegagalan yang tinggi pula (Wirasmita, 1994, dalam Suryana, 2003).

Selanjutnya sifat yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang memiliki sikap kewirausahaan adalah memiliki kreatifitas. Selain menonjolkan sikap berani, para wirausahawan juga unggul dalam daya kreatif, inspirasi, imajinasi dan kemampuan yang cukup tinggi dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat (Lumpkin dan Dess, 1996).

Memiliki kemampuan berkomunikasi dan memikat bawahan. Artinya, manajer atau supervisor sebagai seorang wirausahawan bukanlah seorang yang kaku, melainkan sebagai orang yang luwes dan lugas terhadap orang lain. Dalam bahasa lain, ia mampu menguasai seni public relation dan human relation dengan baik. Sedangkan kemampuan memikat bawahan, berarti seorang wirausahawan tidak hanya pandai menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga memiliki daya pesona pribadi sehingga para tenaga penjualannya mencintai dia dan mematuhiinya (Westhead dan Wright, 1998).

Bersikap rasional dan berkemauan keras atau berorientasi ke masa depan. Akal pikiran seorang wirausahawan akan mengutamakan efisiensi dan penghematan. Hal ini didasarkan atas pisau analisis yang tajam, sistematis dan metodologis. Pembelanjannya tidak konsumtif, tetapi keuntungannya diusahakan diinvestasikan dalam rangka memperluas usahanya. Selain itu, seorang wirausahawan memiliki semangat yang tidak pernah padam karena hambatan, rintangan, dan tantangan. Baginya, kegagalan pada satu waktu,

bukannya membuat dia mundur dan frustrasi, melainkan sebagai anak tangga untuk memacu diri maju ke depan. Dinamis, lincah, dan menghargai waktu. Aktif dan dinamis harus dimiliki oleh seorang wirausahawan, yaitu tidak menunggu-nunggu nasib tanpa berusaha. Tidak cepat puas dengan hasil kerjanya, selalu bersifat ingin tahu, selalu berkemauan keras dan visioner untuk maju (Suryana 2003).

Di samping itu, seorang wirausahawan itu harus lincah dan gesit, bukan orang yang lamban. Seorang wirausahawan sadar betul akan pentingnya pemanfaatan waktu. Ia akan bersikap bijaksana dalam pengaturan waktu dan hal tersebut menyebabkan dia akan proaktif dalam mencari peluang – peluang baru yang menguntungkan bagi dirinya (Lumpkin dan Dess, 1996) Oleh karena itu,

H1 : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi orientasi pelanggan.

2.4. Fleksibilitas organisasi

Dewasa ini banyak sekali perusahaan mengalami suatu sukses yang gemilang. Salah satu faktor yang pantas disebut sebagai penyebabnya adalah perusahaan itu dapat bertindak fleksibel dalam menghadapi ancaman dan peluang yang ada. Mengapa sejumlah perusahaan tidak sanggup menanggapi serangan saingan atau tidak dapat memanfaatkan apa yang tampak sebagai peluang pasar? Sebagian besar dari jawaban ini, karena mereka tidak melakukan manajemen yang menganut prinsip fleksibilitas. Mengelola fleksibilitas perusahaan adalah suatu bentuk aktif menghadapi risiko manajemen. Hal ini berarti suatu tanggapan aktif terhadap ketidakpastian yang menunjukkan posisi atau kondisi perusahaan untuk menanggapi perubahan baik perubahan pasar, teknologi maupun juga perubahan – perubahan yang berhubungan dengan permintaan konsumen (Zammuto and O'connor, 1992).

Secara terpisah istilah fleksibilitas dan organisasi mempunyai arti yang saling bertolak belakang. Organisasi pada dasarnya merupakan keseluruhan sistematis yang berisi bagian – bagian yang saling tergantung satu sama lain dan terkoordinasi satu dengan yang lain. Sedangkan fleksibilitas lebih menekankan pada modifikasi atau adaptasi. Dengan semakin tergantung dan semakin tersistimatiknya orang – orang di dalam suatu kelompok maka akan semakin mempersulit perubahan dari suatu proses. Jadi, fleksibilitas organisasional biasanya ditunjukkan dengan semakin sedikitnya pengawasan dari atasan terhadap

bawahan dan lebih pada kerja dalam team dan juga pemberdayaan individu (Englehardt dan Simmons , 2002).

Organisasi – organisasi melakukan perubahan disebabkan pula karena mereka merasa bahwa konsep manajemen tradisional yang membantu untuk mencapai sukses bagi organisasi pada suatu lingkungan yang stabil tetapi tidak efektif dalam membantu organisasi untuk menghadapi masa depan yang sangat dinamis dan tidak menentu (Sanchez, 1997).

Konsep manajemen tradisional lebih menekankan pada pengoptimalisasian efisiensi dari proses – proses yang ada, dimana hal tersebut mengakibatkan perusahaan hanya mempunyai perspektif yang dangkal sehingga perusahaan tidak mempunyai kemampuan untuk merespon tantangan dari lingkungan usaha. Maka sebagai alternatif pendekatan untuk manage ketidak pastian di masa depan, teori dan praktek manajemen baru mulai memfokuskan pada fleksibilitas strategic organisasi (Sanchez, 1997), fleksibilitas operasional dan fleksibilitas waktu (Olmsted dan Smith, 1989). Sedangkan menurut Schonberger (1996), suatu konsep manajemen yang baru harus mempunyai unsur – unsur sebagai berikut: 1) memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, 2) mempunyai komitmen penuh bagi perusahaan, 3) mengambil keputusan berdasarkan data - data.

Menurut Sanchez, (1997) fleksibilitas strategi adalah suatu kondisi dimana perusahaan memiliki pilihan – pilihan strategi yang tercipta melalui kombinasi pengaruh – pengaruh dari fleksibilitas koordinasi dari perusahaan dalam memperoleh dan mempergunakan sumber – sumber daya secara fleksibel.

Sedangkan menurut Harrigan (1985, dalam Sanchez, 1997), menyatakan bahwa fleksibilitas strategi menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan respon secara efektif pada berbagai macam aspek dari perubahan lingkungan yang kompetitif. Lebih lanjut lagi Sanchez (1997) menyatakan bahwa pada intinya fleksibilitas strategi ini merupakan penyempurnaan dari konsep manajemen tradisional yang hanya menerapkan satu strategi yang terbaik di dalam menjalankan organisasi, sementara di dalam keadaan lingkungan yang tidak pasti ini sangatlah tidak masuk akal jika perusahaan hanya mendasarkan keputusannya hanya melalui satu strategi saja. Jadi dengan konsep fleksibilitas strategi perusahaan mempunyai lebih banyak pilihan strategi dalam menjalankan perusahaannya.

Dengan mengacu pada konsep fleksibilitas organisasional yang dikemukakan oleh Sanchez (1997) dimana dalam perusahaan disediakan lebih dari satu pilihan strategi, dan juga dengan mengacu pada konsep fleksibilitas organisasional menurut Schonberger (1996), yang menyatakan bahwa fleksibilitas organisasional lebih menekankan pada kerja team dan pemberdayaan individual dalam melayani pelanggan, dimana kepuasan pelanggan merupakan kunci sukses keberhasilan perusahaan, maka dalam perusahaan yang menempatkan pelanggan dalam urutan pertama dalam perhatian mereka, akan berusaha untuk memfokuskan pilihan strategi perusahaan pada kepentingan konsumen dan juga pada perubahan kondisi pasar, yang disebabkan karena perubahan preferensi konsumen.

Untuk dapat bertahan atau bahkan memenangkan persaingan, perusahaan harus pula menerapkan konsep fleksibilitas operasional. Perusahaan yang menerapkan konsep fleksibilitas operasional memiliki kemampuan untuk menanggapi perubahan masukan (harga dan persediaan), permintaan (harga dan volume), regulasi dan persaingan. Sebagai misal, fleksibilitas persediaan/bahan baku dan keluaran merupakan kunci keuntungan dalam memanfaatkan banyak fasilitas pengolahan/industri (Olmsted dan Smith, 1989).

Kebutuhan akan fleksibilitas organisasional untuk mengakomodasi perubahan dunia, sudah sangat kita pahami. Perubahan yang sangat cepat dan pasar yang sangat kompetitif menambah tekanan bagi perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dan juga untuk menghasilkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain (Englehardt dan Simmons, 2002).

Menurut D'Aveni (1998, dalam Englehardt dan Simmons, 2002) pasar sekarang ini berada pada keadaan yang hiperkompetisi dimana selalu ada kreasi dan inovasi baru pada produk, pelayanan – pelayanan atau juga pada metode – metode bisnis. Para karyawan, khususnya para tenaga penjualan dituntut untuk semakin menggunakan waktu seefisien mungkin, maka perusahaan harus pula semakin fleksibel dalam menetapkan kebijakan mengenai waktu kerja di perusahaan (Olmsted dan Smith, 1989). Dan di samping itu pelanggan sekarang ini semakin memiliki tuntutan atas kualitas produk yang lebih baik, respon yang lebih cepat, dan juga menuntut adanya value atau nilai lebih yang diberikan oleh perusahaan, maka penetapan fleksibilitas waktu pada perusahaan semakin dibutuhkan untuk memenangkan persaingan. (Schonberger, 1996).

Fleksibilitas waktu menurut Olmsted dan Smith (1989), adalah *work schedules* (jadwal kerja) yang memberikan keleluasaan pada karyawannya, khususnya kepada tenaga penjualan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, untuk memulai (*starting*) dan menghentikan (*quitting*) pekerjaan dalam suatu batasan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi orientasi pelanggan.

2.5. Pembelajaran organisasional

Untuk dapat bertahan hidup dan sukses dalam persaingan bisnis yang ketat dewasa ini, organisasi bisnis harus senantiasa mampu untuk mengadaptasi dengan cepat perubahan kondisi eksternal. Persaingan bisnis yang ketat membuat tuntutan terhadap kepekaan organisasi bisnis terhadap pemenuhan harapan konsumen dan pasar makin meningkat pula. Maka dibutuhkan suatu modal intelektual melalui pembelajaran organisasional baik secara individu maupun kolektif (Lam, 2001).

Pembelajaran organisasional bukan merupakan sesuatu hal yang baru sama sekali, hanya saja dapat dipandang sebagai model pengorganisasian masa depan (Syafar, 1995).

Banyak definisi yang muncul sehubungan dengan istilah pembelajaran organisasional, diantaranya dikemukakan oleh Senge (1990), memandang pembelajaran organisasional sebagai suatu proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus menerus oleh suatu organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Fiol dan Lyles (1985, dalam Farrell, 2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional merupakan suatu proses peningkatan yang terus menerus melalui pengetahuan dan juga pemahaman yang lebih baik. Garvin (1993, dalam Farrel, 2000) memandang pembelajaran organisasional sebagai pengorganisasian kreativitas, kecakapan dan transfer pengetahuan yang selanjutnya diharapkan mampu memperbaiki perilaku sebagai penjabaran dari wawasan dan pengetahuan yang baru. Narver dan Slater (1995)

menyatakan bahwa pembelajaran dapat membawa suatu perubahan perilaku yang akan menuntun pada perbaikan dan peningkatan kinerja, sedangkan Sange (1990, dalam Farrell, 2000) memandang pembelajaran organisasional sebagai suatu proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus menerus oleh suatu organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.

Dalam konteks pembelajaran organisasional, Sange (1990, dalam Slater dan Narver, 1995), mengemukakan dua tipe pembelajaran organisasional yaitu pembelajaran adaptive dan pembelajaran generative. Dalam pembelajaran adaptive, proses pembelajaran terjadi di dalam suatu batasan – batasan baik yang dipahami maupun yang tidak dipahami oleh organisasi, yang menggambarkan asumsi organisasi mengenai lingkungannya dan perusahaannya. Murray (2002), menyatakan bahwa pembelajaran adaptive didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk menguasai kemampuan yang dimilikinya dengan baik, atau dengan kata lain kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara cepat dalam menghadapi perubahan lingkungan, keberhasilan atau kegagalan dari adaptasi tersebut menggambarkan kapasitas perusahaan dalam memilih, menginterpretasikan dan memberikan respon atas stimuli dari lingkungan sekitar.

Sedangkan pembelajaran generative menurut Sange (1990, dalam Slater dan Narver, 1995) muncul pada saat perusahaan mulai mau mempertanyakan kembali misi, pelanggan, dan juga strategi atau dari perusahaan. Dengan munculnya pertanyaan tersebut maka perusahaan harus menciptakan suatu cara baru dalam memandang dunia dan lingkungan sekitarnya baik dalam memandang konsumen atau dalam memanager suatu bisnis.

Penerapan paradigma pembelajaran organisasional dipengaruhi baik faktor internal maupun faktor eksternal. Kedua pengaruh tersebut mempunyai dua jenis peranan baik yang mendorong atau sebaliknya. Contoh pengaruh internal adalah budaya perusahaan, top manajemen, kondisi sumber daya manusia, serta sistem manajemen (Kessler et.al, 2000).

Budaya perusahaan yang bertentangan dengan nilai – nilai yang diperlukan untuk mendukung pembelajaran organisasional akan mempengaruhi penerapannya. Suatu perusahaan yang menganut, misalnya nilai – nilai konvensional, serta kurang mengapresiasi kreativitas dan “belajar” baik belajar individu maupun belajar kelompok, tentunya menghambat penerapan pembelajaran organisasional. Sebab aplikasi pembelajaran organisasional mensyaratkan *share vision* yang mendasarkan pada proses belajar yang terus menerus dan pengembangannya (Kessler et.al, 2000).

Faktor eksternal perusahaan juga berpengaruh pada penerapan pembelajaran organisasional. Faktor eksternal yang semakin kompetitif dan global, baik secara langsung maupun tidak langsung mendorong penerapan pembelajaran organisasional ini. Faktor eksternal tersebut antara lain, umpan balik (*feedback*) dari konsumen, persaingan dengan kompetitor (Kessler et.al, 2000).

Menurut Sange (1990, dalam Lam, 2001), Terdapat lima komponen penting dari pembelajaran organisasional, *pertama*, mental models (model mental), model mental ini , merupakan suatu bentuk pemikiran dan juga persepsi seorang karyawan akan perlunya suatu perubahan karena mereka tidak mau berada dalam suatu situasi ketidakberdayaan dan juga ketakutan akan kehilangan

pekerjaan, pemikiran tersebut yang mendasari karyawan untuk selalu bertindak dinamis.

Kedua, personal mastery (penguasaan pribadi), di dalam suatu situasi normal setiap karyawan akan berusaha untuk mampu menguasai diri dalam suatu situasi baru dan juga berusaha untuk mengendalikan kondisi pada suatu suasana kerja yang baru, dimana dibutuhkan suatu visi personal agar karyawan mampu mengatasi tekanan yang disebabkan oleh adanya perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (Lam, 2001).

Ketiga, berpikir sistematis. Dalam usaha seorang karyawan untuk mentransformasikan visi personal ke dalam visi bersama, berpikir sistematis merupakan suatu langkah yang sangat krusial, dimana secara fisik, mental dan emosional karyawan dapat disalurkan dan dileburkan ke dalam suatu kegiatan kolektif dengan anggota karyawan yang lain (Lam, 2001).

Keempat, *building shared vision* (membangun wawasan bersama), dalam membangun suatu wawasan atau visi bersama, setiap karyawan dituntut untuk saling memperhatikan satu dengan yang lainnya dalam pekerjaan (Lam, 2001).

Kelima, *team learning* (belajar dalam tim), mendasarkan pada prinsip membangun suatu wawasan atau visi bersama, maka kelompok - kelompok di dalam suatu organisasi perlu untuk mempelajari ketrampilan dalam berbicara bersama secara produktif, menghormati perbedaan yang ada, dan secara konsisten berusaha untuk lebih efektif dalam mencapai tujuan – tujuan bersama. Untuk menghasilkan suatu pembelajaran di dalam tim yang efektif maka dibutuhkan waktu dan juga dukungan dari semua pihak (Lam, 2001).

Suatu perusahaan yang berorientasi terhadap konsumen akan senantiasa mengarahkan kegiatan – kegiatan perusahaan untuk dapat memenuhi harapan – harapan dari konsumen. Keberhasilan perusahaan untuk dapat *survive* atau bertahan hidup salah satunya dipengaruhi oleh keberhasilan perusahaan dalam membangun hubungan baik dengan konsumen. Tenaga penjualan merupakan wakil dari perusahaan dalam berhubungan dengan konsumen secara langsung. Jadi tenaga penjualan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam membina hubungan dengan konsumen, dalam hal ini dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu usaha. Manajemen merupakan suatu sarana mengelola manusia secara optimal supaya mereka berhasil mencapai sasaran yang telah ditetapkan bahkan melebihi sasaran tersebut. Faktor sumber daya manusia tersebut merupakan faktor pertama yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan pembelajaran organisasional, sedangkan faktor pendorong yang kedua adalah faktor lingkungan usaha yang kian lama kian kompetitif. Selain itu, daur hidup suatu produk cenderung semakin pendek. Artinya, produk inovatif sangat banyak mewarnai segmen pasar. Ketiga, kemajuan teknologi membuat kreativitas produk dengan beragam kelebihan terus membanjiri pasar (Sange, 1990, dalam Budihardjo, 1995).

Oleh karena itu, tidak ada jalan lain kecuali perusahaan harus mengadopsi konsep pembelajaran organisasional. Alasannya, dalam paradigma ini, perusahaan dituntut untuk terus menerus belajar secara seksama (Budihardjo, 1995)

Untuk mencapai keberhasilan pembelajaran organisasional di dalam setiap perusahaan pada umumnya dan juga khususnya pada perusahaan yang berorientasi terhadap konsumen, maka manajemen harus mampu untuk menjelaskan secara seksama dan menjabarkan secara aplikatif dan akurat kelima komponen pembelajaran organisasional yang dikemukakan oleh Sange tersebut kepada para karyawannya khususnya pada para tenaga penjualan, sehingga mereka benar – benar mampu memahami dan mencerna kelima komponen pembelajaran organisasional tersebut (Budihardjo, 1995).

Disamping itu perusahaan juga memberikan kesempatan kepada para tenaga penjualannya untuk belajar baik secara individu maupun secara berkelompok dengan didukung oleh penyediaan kemudahan – kemudahan yang mendorong mereka untuk senantiasa belajar, yaitu dengan menyediakan kemudahan fasilitas buku – buku yang berisi cara – cara efektif dalam melayani pelanggan sehingga para tenaga penjualan dapat mempelajarinya sendiri bila membutuhkannya dan juga secara berkala memberikan pelatihan kepada para karyawan pada umumnya dan juga para tenaga penjual pada khususnya agar mereka mampu meningkatkan kinerja mereka melalui pelatihan tersebut (Ananthanarayanan dan Gibb , 2002)

Masih menurut Ananthanarayanan dan Gibb (2002), pelatihan yang dapat diberikan oleh perusahaan untuk karyawan pada umumnya dan tenaga penjual pada khususnya dapat berupa *on the job training*, contohnya latihan instruksi pekerjaan yaitu dengan memberikan petunjuk – petunjuk pekerjaan secara langsung saat bekerja untuk melatih tenaga penjualan bagaimana melaksanakan pekerjaan

mereka. *Off the job training*, contohnya adalah metode simulasi permainan peran (*role play*). Ini dimaksudkan agar para tenaga penjualan melatih sikap dan perilaku mereka dalam menghadapi pelanggan dan melatih keahlian berkomunikasi dengan baik (Ananthanarayanan dan Gibb, 2002).

Untuk memberikan motivasi kepada para karyawannya, khususnya kepada para tenaga penjualan yang merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam membina hubungan baik dengan konsumen, adalah dengan memberikan penghargaan baik pada proses maupun hasil dari belajar secara berkala. Pemberian penghargaan tersebut berupa suatu penilaian prestasi kerja, perencanaan karier, dan promosi, disamping pemberian penghargaan dalam bentuk upah atau gaji serta kompensasi – kompensasi tertentu atas keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan (Ananthanarayanan dan Gibb, 2002).

Dari uraian di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.6. Kinerja tenaga penjualan

Segala hal yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan telah lama dibahas pada literatur – literatur pemasaran (contohnya oleh Churchill, et.al., 1985; Brown dan Peterson, 1994; Sujan et.al., 1986; Kohli dan Jaworski, 1994; DeCarlo dan Leigh, 1996; Challagalla dan Shervani, 1996; Oliver dan Anderson, 1987; Johnson dan Kim, 1994). Tetapi sayangnya, hasilnya terkadang menimbulkan kontradiksi, dan hasilnya juga terkadang tidak memberikan suatu pemahaman yang lengkap mengenai permasalahan kinerja tenaga penjualan (Keillor, 2000).

Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk evaluasi dari tenaga penjualan mengenai apa yang mereka lakukan (contohnya rencana penjualan) maupun juga hasil yang mereka capai (Anderson dan Oliver, 1985 dalam Piercy et.al. 1998). Kinerja tenaga penjualan dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja perilaku (*behaviour performance*) dan kinerja hasil (*outcome performance*) (Anderson dan oliver, 1987; Behman dan Perrault, 1982; Challagalla dan Shervani, 1996; Craven et.al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Piercy et.al., 1998).

Kinerja perilaku (*behaviour performance*) lebih memperhatikan pada berbagai macam aktivitas dan ketrampilan yang penting dalam memenuhi target penjualan yang telah ditentukan. Dan yang termasuk dalam kinerja perilaku adalah penjualan yang adaptif, kerja tim, presentasi penjualan, rencana penjualan, dan aktivitas –aktivitas pendukung penjualan. Kinerja hasil (*outcome*

performance), lebih menunjukkan pada hasil yang dicapai oleh tenaga penjualan, dengan melihat target penjualan, pangsa pasar yang dihasilkan, pelanggan – pelanggan yang baru, kecepatan penjualan (Piercy et.al., 1998).

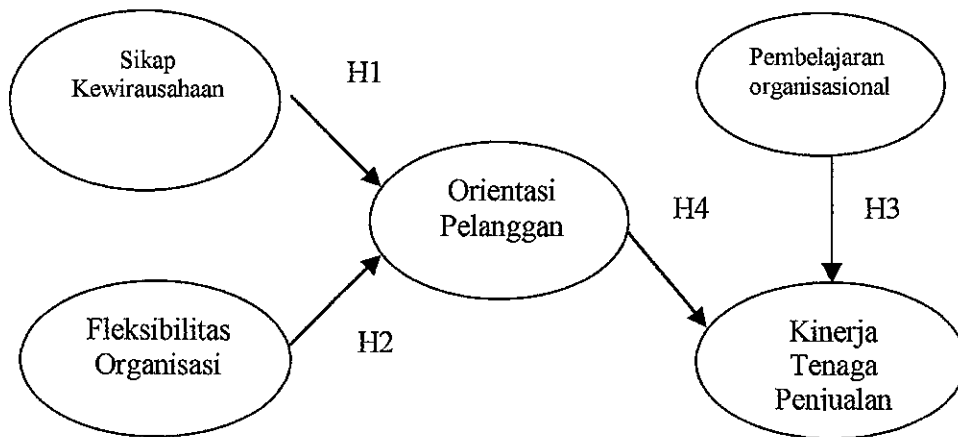
Sedangkan Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor – faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar atau volume penjualan yang besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk – produk baru. Keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi dengan para pelanggan melalui perhatian dan komunikasi juga dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan (Boorom et.al., 1998).

Di samping itu menurut Bragg (1986, dalam Keillor, 2000) “*customer orientation as the secret of salespersons' success*” , ini berarti bahwa kunci keberhasilan dari tenaga penjualan adalah apabila mereka berorientasi pada pelanggan. Lebih lanjut lagi Keillor (2000) dalam penelitiannya memberikan suatu hipotesis bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan dari seorang tenaga penjualan maka akan semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjualan tersebut. Hipotesis yang dikemukakan oleh Keillor tersebut membawa pada suatu pemahaman jika berbicara mengenai kinerja tenaga penjualan maka kita tidak dapat mengesampingkan faktor orientasi pelanggan.

Dari Uraian di atas maka penelitian ini akan mengukur kinerja tenaga penjualan melalui pendekatan hasil yaitu diukur melalui volume penjualan, target penjualan dan waktu (kecepatan) dalam menjual. Dan hipotesis yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah

H4 : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.7. Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : H1: Lumpkin dan Dess (2003)

H2 : Sanchez (1997), Olmsted dan Smith (1989)

H3: Narver dan Slater (1995)

H4: O'Hara et.al (1991)

2.8. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2.
Definisi Operasional Variabel

Varibel	Keterangan
1. Sikap Kewirausahaan	Proses kreatif dan inovatif hanya dilakukan oleh orang – orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, yaitu orang – orang yang percaya diri (yakin, optimis, dan penuh komitmen), berinisiatif (energik dan percaya diri), memiliki motif berprestasi (berorientasi hasil dan berwawasan ke depan), memiliki jiwa kepemimpinan (berani tampil berbeda), dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan (karena itu suka akan tantangan) (Suryana, 2003).
2. Fleksibilitas organisasi	Merupakan suatu bentuk aktif menghadapi risiko manajemen. Artinya suatu tanggapan aktif terhadap ketidakpastian yang menunjukkan posisi atau kondisi perusahaan untuk menanggapi perubahan (Zammuto dan O'connor, 1992).
3. Orientasi pelanggan	orientasi kepada pelanggan (<i>customer orientation</i>) menunjuk pada kemampuan tenaga penjualan dalam menerapkan konsep pemasaran yaitu dengan berusaha membantu konsumen dalam membuat suatu keputusan pembelian, di mana keputusan yang diambil tersebut diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Boles et.al. 2001).
4. Pembelajaran organisasional	pembelajaran organisasional merupakan suatu proses peningkatan yang terus menerus melalui pengetahuan dan juga pemahaman yang lebih baik (Fiol dan Lyles 1985, dalam Farrell, 2000).
5. Kinerja tenaga penjualan	Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk evaluasi dari tenaga penjualan mengenai apa yang mereka lakukan (contohnya rencana penjualan) maupun juga hasil yang mereka capai (Anderson dan Oliver, 1985 dalam Piercy et.al. 1998).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Dalam penelitian ini jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner. Terdapat 18 butir pertanyaan yang ditujukan kepada tenaga penjualan produk motor PT. ASTRA HONDA di Kota Semarang.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan produk PT. ASTRA HONDA di Kota Semarang yang sudah berpengalaman minimal 1 tahun. Dipilihnya tenaga penjualan yang sudah berpengalaman sekitar kurang lebih 1 tahun adalah karena pengalaman dan pengetahuan teknis mengenai produk yang dijual sudah dipandang “sangat menguasai”. Sedangkan di Semarang terdapat 170 tenaga penjualan dari dealer – dealer PT ASTRA HONDA, dan yang diambil sebagai sampel pada penelitian ini adalah 120 tenaga penjualan

3.2.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah **purposive sampling**. Alasan dipilihnya Purposive sampling sebagai tehnik pengambilan sampel dari penelitian ini, karena adanya kriteria khusus bahwa

tenaga penjualan yang dijadikan responden adalah tenaga penjualan yang sudah bekerja minimal 1 tahun, sehingga tehnik purposive sampling merupakan tehnik yang paling cocok, sebagaimana yang diterangkan oleh Hadi (1993), purposive sampling merupakan kelompok subyek yang berdasarkan ciri – ciri atau sifat – sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi sebelumnya.

Langkah - langkah pengambilan sampel dengan metode purposive sampling adalah sebagai berikut :

1. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah tenaga penjuwa dari PT. ASTRA INTERNASIONAL/HONDA, Semarang
2. Sudah bekerja minimal satu tahun

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab di bawah pengawasan peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

- 1). Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
- 2) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi.

Penyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 -

10 dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS).

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju /setuju

Sangat										Sangat
tidak setuju										setuju
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3.4. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural / SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Agusty Ferdinand, 2000).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu :

1. Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Agusty Ferdinand 2000, terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan Structural Equation Model (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement*

Model dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan model

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variable diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variable untuk mengukur faktor- faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan- hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis- garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Model dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan model

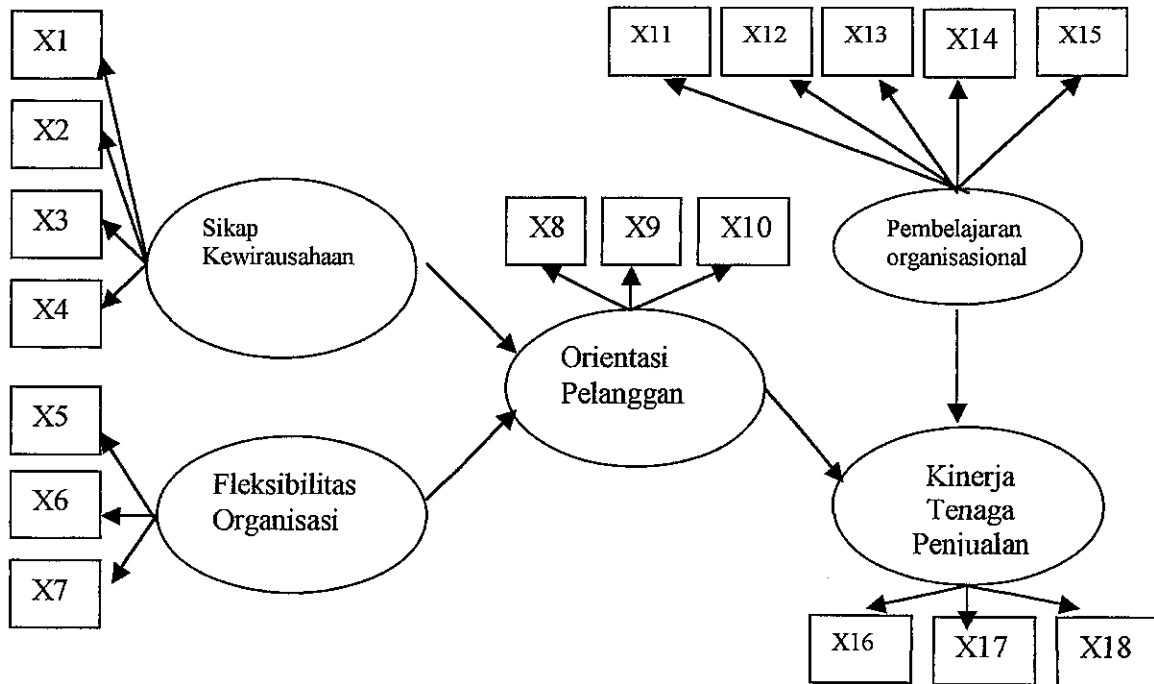
Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variable diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variable untuk mengukur faktor- faktor yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan- hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis- garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Gambar 3.1. :
Path Analysis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

Tabel 3.1.
Dimensi – dimensi dari variabel serta pengukurannya

Variabel- Variabel	Dimensi- Dimensi	Pengukuran
1 Sikap Kewirausahaan.	X1= sikap berani X2= memiliki kreatifitas X3= memiliki kemampuan berkomunikasi X4= bersikap rasional dan berkemauan keras	10 poin skala pada 4 indikator yaitu sikap berani, memiliki kreatifitas, memiliki kemampuan berkomunikasi, bersikap rasional dan berkemauan keras.
2 Fleksibilitas Organisasi.	X5= <i>strategies flexibility</i> (fleksibilitas strategi) X6= <i>timing flexibility</i> (fleksibilitas waktu) X7= <i>operational flexibility</i> (fleksibilitas operasional)	10 poin skala pada 3 indikator yaitu <i>strategies flexibility</i> (fleksibilitas strategi), <i>timing flexibility</i> (fleksibilitas waktu), <i>operational flexibility</i> (fleksibilitas operasional)
3. Orientasi Pelanggan.	X8= <i>giving an information</i> (pemberian informasi) X9= <i>best offering</i> (penawaran terbaik) X10= <i>problem solver</i> (penyelesai masalah)	10 poin skala pada 3 indikator yaitu <i>giving an information</i> (pemberian informasi), <i>best offering</i> (penawaran terbaik), <i>problem solver</i> (penyelesai masalah)
4. Pembelajaran organisasional.	X11= <i>systems thinking</i> (berpikir sistematis) X12= <i>personal mastery</i> (penguasaan pribadi) X13= <i>mental models</i> (model mental) X14= <i>building shared vision</i> (membangun wawasan bersama) X15= <i>team learning</i> (belajar dalam tim)	10 poin skala pada 5 indikator yaitu <i>systems thinking</i> (berpikir sistematis), <i>personal mastery</i> (penguasaan pribadi), <i>mental models</i> (model mental), <i>building shared vision</i> (membangun wawasan bersama), <i>team learning</i> (belajar dalam tim)

5. Kinerja Tenaga penjualan.	X16= <i>selling volume</i> (volume penjualan) X17= <i>selling target</i> (target penjualan) X18= <i>selling time</i> (waktu / kecepatan dalam menjual)	10 poin skala pada 3 indikator yaitu <i>selling volume</i> (volume penjualan), <i>selling target</i> (target penjualan), <i>selling time</i> (waktu / kecepatan dalam menjual)
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Agusty Ferdinand, 2000), yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independen variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

a. **Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*),**

yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

b. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
X1 = λ_1 Sikap Kewirausahaan + e1	X8 = λ_8 Orientasi Pelanggan + e8
X2 = λ_2 Sikap Kewirausahaan + e2	X9 = λ_9 Orientasi Pelanggan + e9
X3 = λ_3 Sikap Kewirausahaan + e3	X10 = λ_{10} Orientasi Pelanggan + e10
X4 = λ_4 Sikap Kewirausahaan + e4	X16 = λ_{16} Kinerja tenaga penjualan + e16
X5 = λ_5 Fleksibilitas Organisasi + e5	X17 = λ_{17} Kinerja tenaga penjualan + e17
X6 = λ_6 Fleksibilitas Organisasi + e6	X18 = λ_{18} Kinerja tenaga penjualan + e18
X7 = λ_7 Fleksibilitas Organisasi + e7	
X11 = λ_{11} Pembelajaran organisasional + e11	
X12 = λ_{12} Pembelajaran organisasional + e12	
X13 = λ_{13} Pembelajaran organisasional + e13	
X14 = λ_{14} Pembelajaran organisasional + e14	
X15 = λ_{15} Pembelajaran organisasional + e15	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Tabel 3.3.
Model Struktural

Orientasi Pelanggan	γ_1 Sikap Kewirausahaan + γ_2 Fleksibilit organisasi + Z1
Kinerja tenaga penjualan	β_1 Oriensi pelanggan + β_2 Pembelajaran Organisasional + Z2

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matriks kovarians atau pula matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al (1995) dalam Ferdinand (2000) menyarankan agar dalam penggunaan asumsi- asumsi metodologi dimana error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et al (1996) dalam Ferdinand (2000) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap indikator. Bila estimasi parameternya berjumlah 18, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah indentifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmapuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *criteria Goodness – of – fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linieritas, *outliers* dan *multikolinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

X^2 - *Chi – Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai X^2 - *Chi – Square* nya semakin rendah. Semakin kecil nilai X^2 maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al,1996 dalam Ferdinand,2000).

RMSEA (*The Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al,1995 dalam Ferdinand,2000), yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Codeck,1993 dalam Ferdinand,2000).

GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah suatu ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al,1995; Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand 2000).

CMN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, x^2 dibagi DF-nya disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000).

TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model $\geq 0,95$ (Hair et al,1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000).

CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 3.4.

Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Index)

Goodness Of Fit Index	Cut Off Value
X^2 - Chi - Square Significance Probability	Diharapkan kecil $\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Menurut Hair et al dalam Ferdinand (2000) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu $\geq 2,58$, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari PT. ASTRA HONDA di Kota Semarang. Kriteria respondenya adalah tenaga penjualan yang mempunyai pengalaman minimal satu tahun. Berdasarkan proses pengumpulan data melalui kuesioner (angket) dengan menggunakan teknik pengambilan secara purposive sampling, maka terdapat 120 tenaga penjualan yang dijadikan responden. Dan data yang diperoleh cukup representatif untuk dianalisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

4.2. Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian

Terdapat 7 langkah dalam proses analisis data dan pengujian model di penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.1 Pengembangan Model

Telaah pustaka yang mendalam untuk mendapatkan justifikasi teoritis bagi kerangka pemikiran (model) dalam penelitian ini telah diuraikan pada BAB II. Teknik analisis SEM digunakan untuk mengkonfirmasi kerangka pemikiran teoritis (model penelitian) tersebut melalui data empirik.

4.2.2 Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1 pada BAB III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada BAB II.

4.2.3 Model Pengukuran dan Model Struktural

Model pengukuran dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai suatu proses pemodelan yang digunakan untuk melakukan konfirmasi pada dimensi-dimensi yang digunakan, yaitu variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, orientasi pelanggan, pembelajaran organisasional, dan kinerja tenaga penjualan. Sementara Model struktural yang digunakan untuk menggambarkan model kausalitas dengan hubungan yang berjenjang antara variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, orientasi pelanggan, pembelajaran organisasional, dan kinerja tenaga penjualan. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) yang dirumuskan dalam Tabel 3.2. pada BAB III dan persamaan-persamaan struktural (*structural model*) dalam penelitian ini telah dirumuskan dalam Tabel 3.3 pada BAB III.

4.2.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Estimasi akan dilakukan dalam dua (2) tahap, yaitu teknik *confirmatory factor analysis* dan teknik *full structural equation modelling* (Augusty Ferdinand, 2000). Teknik *confirmatory factor analysis* pada penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu :

1. Teknik *confirmatory factor analysis* untuk variabel-variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) dari konstruk eksogen atau variabel independen telah dirumuskan pada BAB III - Tabel 3.2, akan dikonfirmasi lebih lanjut melalui teknik *confirmatory factor analysis* sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional.
2. Teknik *confirmatory factor analysis* untuk variabel orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjual. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) dari konstruk endogen atau variabel dependen telah dirumuskan pada BAB III – Tabel 3.2, akan dikonfirmasi lebih lanjut melalui teknik *confirmatory factor analysis* orientasi pasar dan kinerja tenaga penjual.

4.2.4.1 Teknik *Confirmatory Factor Analysis* Sikap Kewirausahaan, Fleksibilitas Organisasi, dan Pembelajaran Organisaional

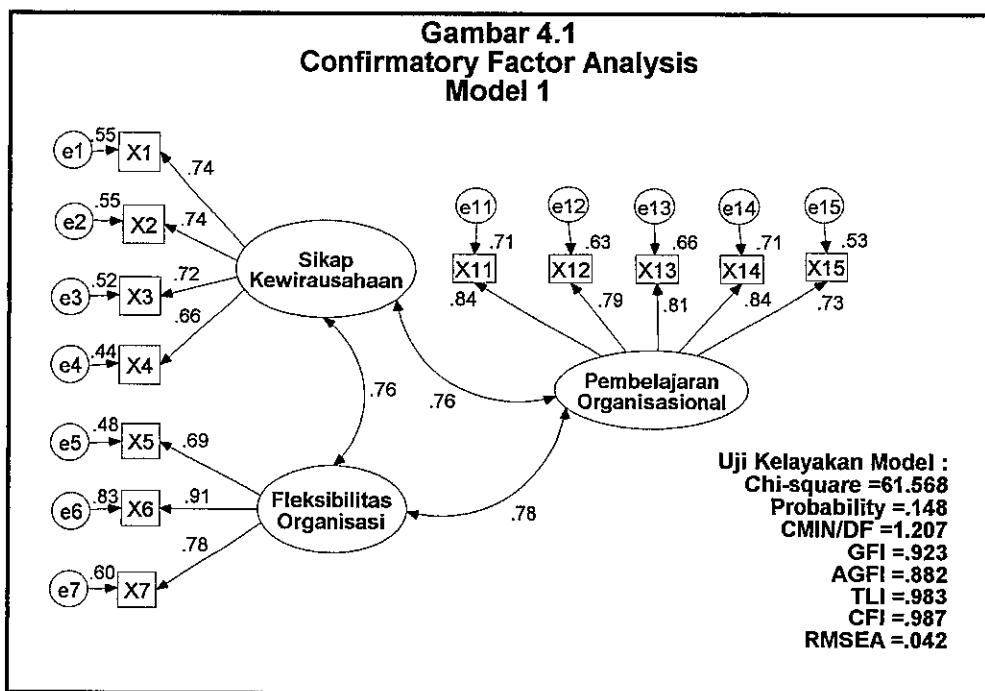
Tujuan dari teknik *confirmatory factor analysis* sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional adalah sebagai berikut :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu :
 - Sikap berani (X1), memiliki kreatifitas (X2), memiliki kemampuan berkomunikasi (X3), dan bersikap rasional dan berkemauan keras (X4) dapat mencerminkan variabel sikap kewirausahaan.
 - Fleksibilitas strategi (X5), fleksibilitas waktu (X6), dan fleksibilitas operasional (X7) dapat mencerminkan variabel fleksibilitas organisasi.

- Berpikir sistematis (X11), penguasaan pribadi (X12), model mental (X13), membangun wawasan (X14), dan belajar dalam sebuah tim (X15) dapat mencerminkan variabel pembelajaran organisasional.

2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional.

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* model 1 disajikan dalam Gambar 4.1 dan tabel 4.1 berikut ini :



Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Model 1

	Estimt.	Stdz Estimt	S.E.	C.R.	P
X4 <-- Sikap_Kewirausahaan	1.000	0.663			
X3 <-- Sikap_Kewirausahaan	1.164	0.723	0.180	6.475	0.000
X2 <-- Sikap_Kewirausahaan	1.103	0.742	0.166	6.649	0.000
X1 <-- Sikap_Kewirausahaan	1.391	0.741	0.206	6.770	0.000
X7 <-- Fleksibilitas_Organisasi	1.000	0.776			
X6 <-- Fleksibilitas_Organisasi	1.174	0.911	0.118	9.943	0.000
X5 <-- Fleksibilitas_Organisasi	0.897	0.695	0.115	7.803	0.000
X14 <-- Pembelajaran_Organisasional	0.963	0.840	0.087	11.110	0.000
X15 <-- Pembelajaran_Organisasional	0.880	0.729	0.099	8.935	0.000
X11 <-- Pembelajaran_Organisasional	1.000	0.840			
X12 <-- Pembelajaran_Organisasional	0.995	0.792	0.098	10.143	0.000
X13 <-- Pembelajaran_Organisasional	1.099	0.813	0.104	10.578	0.000

Tabel 4.1
Goodness of Fit Indices
Model 1

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of f - Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil (χ^2 dengan df = 51 ~ 68,67)	61, 568	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,148	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,207	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,923	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,882	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Berdasarkan gambar 4.1 diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- ❖ Nilai *standardized loading data* variabel sikap kewirausahaan berada pada rentang nilai 0,66 - 0,72, menunjukkan bahwa variabel sikap kewirausahaan dibentuk melalui dimensi X1, X2, X3, dan X4. Sedangkan nilai *standardized loading data* variabel fleksibilitas organisasi berada pada rentang nilai 0,69 - 0,91, sehingga dimensi X5, X6, dan X7 dapat mencerminkan variabel fleksibilitas organisasi. Sementara itu, untuk

standardized loading data, variabel pembelajaran organisasional berada pada rentang nilai 0,73 – 0,84, sehingga dimensi X11, X12, X13, X14, dan X15 dapat mencerminkan variabel pembelajaran organisasional

- ❖ Nilai korelasi antar variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional paling tinggi sebesar 0,76 ; 0,76 ; dan 0,78. Ini menunjukkan bahwa tingkat estimasi koefisien korelasi masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Augusty Ferdinand, 2000).
- ❖ Indeks-indeks kesesuaian model seperti $\lambda^2 - chi-square$ (61,568), CMIN/DF (1,207), GFI (0,923), AGFI (0,882), TLI (0,983), CFI (0,987) dan RMSEA (0,042) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun AGFI diterima secara marjinal. Meskipun AGFI marjinal, namun karena AGFI identik dengan r^2 dalam regresi linear berganda maka nilai AGFI sebesar 0,882 masih cukup besar karena ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, dan pembelajaran organisasional terhadap variasi variabel kinerja tenaga penjualan sebesar 88,82 persen (Ferdinand, 2000 ; Supranto, 1997), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain. Nilai AGFI berada pada rentang nilai 0 – 1, dimana nilai 0, menunjukkan *poor fit* dan nilai 1 menunjukkan *better fit* (Arbuckle dan Wortkhe, 1999).

4.2.4.2 Teknik *Confirmatory Factor Analysis* Orientasi Pelanggan dan Kinerja tenaga penjualan

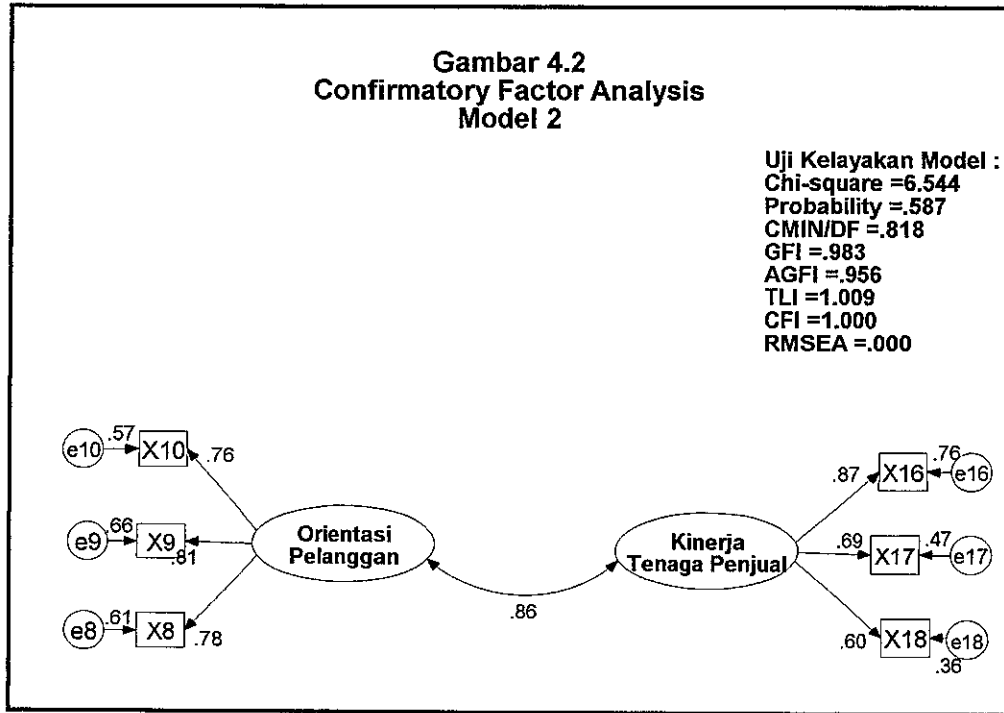
Tujuan dari teknik *confirmatory factor analysis* orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan adalah sebagai berikut :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu :
 - Pemberian informasi (X8), penawaran terbaik (X9), dan penyelesai masalah (X10), dapat mencerminkan variabel orientasi pelanggan.
 - Volume penjualan (X16), target penjualan (X17), dan waktu/kecepatan dalam menjual (X18), dapat mencerminkan variabel kinerja tenaga penjualan.
2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan.

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* model 2 disajikan dalam gambar 4.2 dan tabel 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2
Confirmatory Factor Analysis
Model 2

Uji Kelayakan Model :
 Chi-square =6.544
 Probability =.587
 CMIN/DF =.818
 GFI =.983
 AGFI =.956
 TLI =1.009
 CFI =1.000
 RMSEA =.000



Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Model 2

			Est.	Stdz. Est.	S.E.	C.R.	P
X8	<--	Orientasi Pelanggan	1.000	0.783			
X10	<--	Orientasi Pelanggan	0.897	0.756	0.111	8.065	0.000
X9	<--	Orientasi Pelanggan	1.060	0.813	0.118	8.947	0.000
X16	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.000	0.871			
X18	<--	Kinerja tenaga penjualan	0.885	0.600	0.135	6.544	0.000
X17	<--	Kinerja tenaga penjualan	0.767	0.689	0.100	7.648	0.000

Tabel 4.2
Goodness of Fit Indices
Model 2

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of f - Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil (χ^2 dengan df = 8 ~ 15, 50)	6,544	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,587	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,818	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,983	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,956	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,009	Marjinal
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

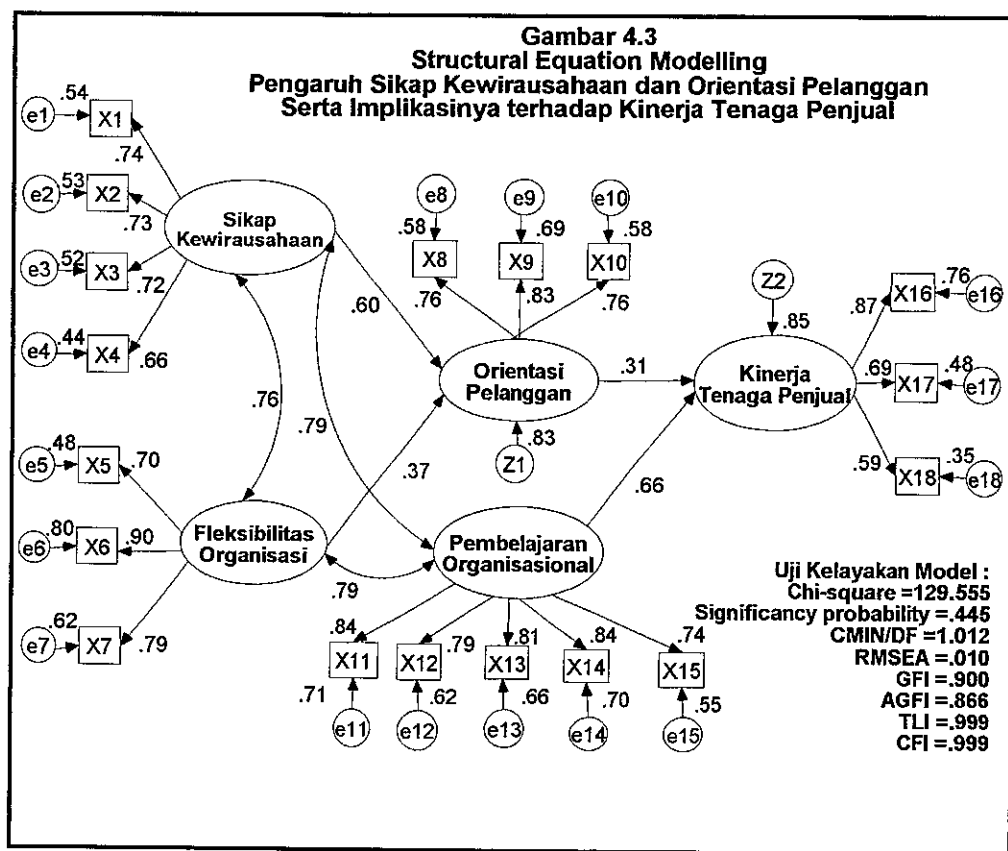
Berdasarkan gambar 4.2 dan tabel 4.2 diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- ❖ Nilai *standardized loading data* variabel orientasi pelanggan berada pada rentang nilai 0,76 – 0,81, menunjukkan bahwa variabel orientasi pelanggan dibentuk melalui dimensi X8, X9, dan X10. Sedangkan *nilai standardized loading data* variabel kinerja tenaga penjualan berada pada rentang nilai 0,60 - 0,87, sehingga dimensi X16, X17, dan X18 dapat mencerminkan variabel kinerja tenaga penjualan.
- ❖ Nilai koefisien estimasi korelasi antar variabel orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan sebesar 0,86, masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2000).
- ❖ Indeks-indeks kesesuaian model seperti $\lambda^2 - chi-square$ (6,544), CMIN/DF (0,818), GFI (0,983), AGFI (0,956), TLI (1,009), CFI (1,000), dan RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model

penelitian ini dapat diterima meskipun TLI diterima secara marjinal. Benter dan Bonet dalam Arbuckle dan Wortkhe (1999) mengatakan bahwa tipikal nilai TLI berjarak antara 0 - 1, tetapi tidak ada limit terhadap jarak nilainya. Nilai TLI yang paling baik berada pada nilai sebesar 1,000.

4.2.4.3 Teknik *Full Structural Equation Modelling* (SEM)

Pada tahap ini akan diuji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Hasil pengujian *Structural Equation Modelling* disajikan dalam gambar 4.4, tabel 4.4, dan tabel 4.5.



Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Tabel 4.3
Goodness of Fit Indices
Full Model SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of f - Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil (χ^2 dengan df = 128 ~ 155,40)	129,555	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,445	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,012	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,866	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Tabel 4.4
Standardized Regression Weights Full SEM

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi Pelanggan	<-	Fleksibilitas Organisasi	0,365	0,142	2,544	0,011	par-8
Orientasi Pelanggan	<-	Sikap Kewirausahaan	0,601	0,190	3,814	0,000	par-13
Kinerja Tenaga penjualan	<-	Pembelajaran Organisasional	0,663	0,149	5,058	0,000	par-10
Kinerja tenaga penjualan	<-	Orientasi Pelanggan	0,313	0,151	2,462	0,014	par-17
X4	<-	Sikap Kewirausahaan	0,660				
X3	<-	Sikap Kewirausahaan	0,719	0,176	6,605	0,000	par-1
X2	<-	Sikap Kewirausahaan	0,730	0,162	6,735	0,000	par-2
X7	<-	Fleksibilitas Organisasi	0,790				
X5	<-	Fleksibilitas Organisasi	0,696	0,112	7,909	0,000	par-3
X1	<-	Sikap Kewirausahaan	0,736	0,203	6,838	0,000	par-4
X16	<-	Kinerja tenaga penjualan	0,872				
X17	<-	Kinerja tenaga penjualan	0,692	0,092	8,406	0,000	par-5
X18	<-	Kinerja tenaga penjualan	0,589	0,127	6,867	0,000	par-6
X9	<-	Orientasi Pelanggan	0,831	0,120	9,250	0,000	par-7
X8	<-	Orientasi Pelanggan	0,762				
X10	<-	Orientasi Pelanggan	0,760	0,112	8,267	0,000	par-18
X6	<-	Fleksibilitas Organisasi	0,895	0,110	10,277	0,000	par-11
X14	<-	Pembelajaran Organisasional	0,840				
X15	<-	Pembelajaran Organisasional	0,742	0,100	9,341	0,000	par-19
X12	<-	Pembelajaran Organisasional	0,787	0,102	10,042	0,000	par-15
X11	<-	Pembelajaran Organisasional	0,840	0,092	11,247	0,000	par-20
X13	<-	Pembelajaran Organisasional	0,810	0,107	10,642	0,000	par-16

Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Dari gambar 4.3, tabel 4.3 dan tabel 4.4 diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- ❖ Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 - *chi-square* (129,555), CMIN/DF (1,012), GFI (0,900), AGFI (0,866), TLI (0,999), CFI (0,999), *probability* (0,445), dan RMSEA (0,010) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun AGFI (0,866) diterima secara marjinal (nilai AGFI yang disyaratkan adalah $\geq 0,90$, Augusty Ferdinand, 2003). Meskipun AGFI diterima secara marjinal, akan tetapi karena AGFI identik dengan r^2 dalam regresi linear berganda maka nilai AGFI sebesar 0,866 akan menunjukkan bahwa sumbangan variabel sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, orientasi pelanggan, dan pembelajaran organisasional terhadap variasi variabel kinerja tenaga penjualan sebesar 86,60 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain (Supranto, 1997). Sehingga masih dapat dikatakan bahwa nilai AGFI masih cukup tinggi untuk memberikan sumbangan terhadap variasi variabel tenaga kerja. Nilai AGFI berada pada rentang nilai 0 – 1. Nilai 0, menunjukkan *poor fit* sedangkan nilai 1 menunjukkan *better fit* (Arbuckle dan Wortke, 1999).
- ❖ Tingkat regresi antara variabel sikap kewirausahaan terhadap orientasi pelanggan adalah sebesar 0,60 ; tingkat regresi antara variabel fleksibilitas organisasi adalah sebesar 0,37; tingkat regresi antara variabel orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,31 sedangkan tingkat regresi antara variabel pembelajaran organisasional terhadap variabel kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,66.

- ❖ Nilai $C.R \geq 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini ($H_1 - H_4$) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

4.2.5 Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian tidak ada problem identifikasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat korelasi antar koefisien estimasi yang berada dibawah ambang batas yang disyaratkan $< 1,00$ (Mendehal dan Reinmuth (1982) ; Supranto (1997), *varians error* positif, dan kemampuan program dalam menghasilkan matriks informasi.

4.2.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

Terdapat tiga (3) asumsi dalam analisis SEM, yaitu :

1. *Outliers*

Terdapat dua (2) cara pengevaluasian *outliers*, yaitu :

❖ *Outliers Univariate*

Penentuan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam nilai *z-score*, yang mempunyai rata-rata = nol (0) dan standar deviasi = satu (1). Apabila *z-score* $\geq 2,58$, maka termasuk *outliers*. Tabel 4.6 berikut ini

merupakan hasil statistik deskriptif setelah semua data dikonversi menjadi *z-score*.

Tabel 4.5
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2,07759	1,81789	5,061056E-16	1,0000000
Zscore(X2)	120	-2,70270	2,19481	-1,5240359E-15	1,0000000
Zscore(X3)	120	-2,63308	2,09072	6,331741E-17	1,0000000
Zscore(X4)	120	-2,08107	2,20611	-2,2583931E-16	1,0000000
Zscore(X5)	120	-2,54875	2,16469	-2,4980018E-16	1,0000000
Zscore(X6)	120	-2,21631	2,02205	8,346188E-16	1,0000000
Zscore(X7)	120	-2,04878	2,19008	-7,5633944E-16	1,0000000
Zscore(X8)	120	-2,03469	2,09491	9,053088E-17	1,0000000
Zscore(X9)	120	-2,58256	1,96746	8,413409E-16	1,0000000
Zscore(X10)	120	-2,79518	2,20283	5,571444E-16	1,0000000
Zscore(X11)	120	-2,12636	2,07386	5,759282E-16	1,0000000
Zscore(X12)	120	-2,12119	1,85604	4,718448E-16	1,0000000
Zscore(X13)	120	-2,32468	1,83204	-1,5517101E-15	1,0000000
Zscore(X14)	120	-2,70178	2,20229	-1,2819606E-15	1,0000000
Zscore(X15)	120	-2,57999	2,07952	-9,2981178E-16	1,0000000
Zscore(X16)	120	-2,00657	1,96520	-1,0276881E-15	1,0000000
Zscore(X17)	120	-2,00097	2,09483	4,845842E-16	1,0000000
Zscore(X18)	120	-1,80495	1,66982	-6,3490879E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Dari tabel 4.5 diatas, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak terdapat *outliers univariate*, karena tidak terdapat nilai *z-score* $\geq 2,58$.

❖ *Outliers Multivariate*

Uji terhadap *outliers multivariate* menggunakan kriteria jarak *Mahalonobis* pada tingkat $p < 0,001$ (Augusty Ferdinand, 2000). Penelitian ini menggunakan 18 indikator, dimana semua kasus yang mempunyai *Mahalonobis Distance* $> \chi^2(18, 0,001) = 42,311$ merupakan *outliers*. Berdasarkan kriteria tersebut, terlihat ada 2 kasus yang

mempunyai *Mahalonobis Distance* $> 42,311$. Namun menurut Ferdinand (2000), apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (hasil output *Mahalonobis Distance* dapat dilihat pada lampiran).

2. Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria $C.R \leq + 2,58$ atau $C.R \geq -2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada tabel 4.7, nilai *Critical Ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai $C.R \leq +2,58$ atau $C.R \geq -2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Hasil uji normalitas data dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.6
Normalitas Data

Indikator	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	1	10	0.010	-0.043	-0.275	-0.615
X14	1	10	0.029	0.129	0.042	0.094
X13	1	10	-0.018	-0.081	-0.291	-0.651
X12	2	10	0.328	1.468	-0.866	-1.936
X6	2	10	0.427	1.908	-0.791	-1.769
X10	1	10	-0.015	-0.068	0.037	0.084
X9	1	10	0.196	0.875	-0.245	-0.548
X8	2	10	0.417	1.864	-0.433	-0.969
X18	1	10	-0.026	-0.118	-0.884	-1.977
X17	2	10	0.238	1.063	-0.426	-0.952
X16	2	10	0.042	0.188	-0.620	-1.386
X11	2	10	0.273	1.219	-0.429	-0.959
X1	1	10	0.077	0.343	-0.762	-1.704
X5	1	10	0.232	1.038	-0.387	-0.866
X7	2	10	0.216	0.965	-0.048	-0.106
X2	1	10	0.070	0.313	-0.181	-0.405
X3	1	10	0.054	0.239	-0.169	-0.378
X4	2	10	0.475	2.124	-0.237	-0.530
Multivariate					45.339	9.255

Sumber: Data primer yang diolah, 2004.

3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Augusty Ferdinand, 2000).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar $3,0513e+005$ artinya $3,0513 \times 10^5 = 305.130$ dan angka tersebut sangat jauh dari nol (hasil output matriks kovarians sampel dapat dilihat pada lampiran), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.6.2 Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*

Indeks-*goodness of fit* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7
Goodness of Fit Indices
Full Model SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of f-Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil (χ^2 dengan $df = 128 \sim 155,40$)	129,555	Baik
<i>Significancy Probability</i>	$\geq 0,05$	0,445	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,012	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,010	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,866	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

Kesimpulan dari tabel 4.7 adalah bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $> 0,70$. Sementara kriteria nilai *variance extracted* yang direkomendasikan berada pada tingkat paling sedikit 0,50 (Augusty Ferdinand, 2000). Adapun uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus berikut ini (Hair, et.al, 1995):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana:

1. Standart loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap – tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
2. ϵ_j adalah measurement error dari tiap – tiap indikator. Adapun measurement error di dapat dari 1 minus reliabilitas indikator

Hasil uji reliabilitas dan *variance exratcted* dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

Sum of standardized loading :

Sikap kewirausahaan	: 0,74 + 0,73 + 0,72 + 0,66 = 2,85
Fleksibilitas Organisasi	: 0,70 + 0,90 + 0,79 = 2,39
Orientasi Pelanggan	: 0,76 + 0,83 + 0,76 = 2,35
Pembelajaran Organisasional	: 0,84 + 0,79 + 0,81 + 0,84 + 0,74 = 4,02
Kinerja tenaga penjualan	: 0,87 + 0,69 + 0,59 = 2,15

Sum of measurement error:

$$\begin{aligned} \text{Sikap Kewirausahaan:} & \quad [(1 - 0,74^2) + (1 - 0,73^2) + (1 - 0,72^2) + (1 - 0,66^2)] \\ & \quad = 1,96 \end{aligned}$$

$$\text{Fleksibilitas organisasi :} \quad [(1 - 0,70^2) + (1 - 0,90^2) + (1 - 0,79^2)] = 1,08$$

$$\text{Orientasi Pelanggan :} \quad [(1 - 0,76^2) + (1 - 0,83^2) + (1 - 0,76^2)] = 1,15$$

$$\begin{aligned} \text{Pembelajaran Organisasional:} & \quad [(1 - 0,84^2) + (1 - 0,79^2) + (1 - 0,81^2) + (1 - 0,84^2) \\ & \quad + (1 - 0,74^2)] = 1,75 \end{aligned}$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan :} \quad [(1 - 0,87^2) + (1 - 0,69^2) + (1 - 0,59^2)] = 1,41$$

Reliability Computation:

$$\begin{aligned} \text{Sikap Kewirausahaan :} & \quad \frac{2,85^2}{2,85^2 + 1,96} = \frac{8,12}{8,12 + 1,96} = 0,81 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fleksibilitas Organisasional:} & \quad \frac{2,39^2}{2,39^2 + 1,08} = \frac{5,7}{5,7 + 1,08} = 0,84 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Orientasi Pelanggan :} & \quad \frac{2,35^2}{2,35^2 + 1,15} = \frac{5,5}{5,5 + 1,15} = 0,83 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pembelajaran Organisasional :} & \quad \frac{4,02^2}{4,02^2 + 1,75} = \frac{16,16}{16,16 + 1,75} = 0,90 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kinerja tenaga penjualan :} & \quad \frac{2,15^2}{2,15^2 + 1,41} = \frac{4,62}{4,62 + 1,41} = 0,77 \end{aligned}$$

Disamping itu dalam penelitian ini dilakukan pula pengukuran mengenai variance extracted yang menunjukkan jumlah varians dari indikator – indikator yang diekstaksi oleh konstruk latent yang dikembangkan. Adapun nilai variance extracted yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$ dan rumus yang digunakan adalah sebafei berikut (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extracted : } \frac{\Sigma \text{ standard loading}^2}{\Sigma \text{ standard loading}^2 + \Sigma e_j} \dots\dots\dots (2)$$

Sum of square standart loading :

Sikap kewirausahaan	: $0,74^2 + 0,73^2 + 0,72^2 + 0,66^2$	= 2,03
Fleksibilitas Organisasi	: $0,70^2 + 0,90^2 + 0,79^2$	= 1,92
Orientasi Pelanggan	: $0,76^2 + 0,83^2 + 0,76^2$	= 1,84
Pembelajaran Organisasional	: $0,84^2 + 0,79^2 + 0,81^2 + 0,84^2 + 0,74^2$	= 3,24
Kinerja tenaga penjualan	: $0,87^2 + 0,69^2 + 0,59^2$	= 1,58

Variance Extracted Computation:

Sikap Kewirausahaan :	$\frac{2,03}{2,03 + 1,96}$	= 0,51
Fleksibilitas Organisasional:	$\frac{1,92}{1,92 + 1,08}$	= 0,64
Orientasi Pelanggan :	$\frac{1,84}{1,84 + 1,15}$	= 0,62
Pembelajaran Organisasional :	$\frac{3,24}{3,24 + 1,75}$	= 0,65
Kinerja tenaga penjualan :	$\frac{1,58}{1,58 + 1,41}$	= 0,53

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted*

Variabel	Standar Loading	Measurement Error	Reliabilitas	Square Std. Loading	Variance Extracted
Sikap Kewirausahaan	2,85	1,96	0,81	2,03	0,51
Fleksibilitas Organisasi	2,39	1,08	0,84	1,92	0,64
Orientasi Pelanggan	2,35	1,15	0,83	1,84	0,62
Pembelajaran Organisaional	4,02	1,75	0,90	3,24	0,65
Kinerja Tenaga penjualan	2,15	1,41	0,77	1,58	0,53

Sumber : Diolah dari data primer, 2004.

Uraian untuk hasil perhitungan di atas adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.9 diatas, diperoleh hasil bahwa tingkat reliabilitas pada masing-masing variabel $\geq 0,70$ dan tingkat *variance extracted* pada masing-masing variabel $\geq 0,50$.

4.2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Nilai residual $\geq +1,96$ atau $\leq -1,96$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Apabila ditemukan *residual value* $\geq +1,96$ atau $\leq -1,96$, maka diperlukan modifikasi terhadap model yang diuji (Augusty Ferdinand, 2000). *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan dari data penelitian ini disajikan pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9

Standardized Residual Covariances

	X12	X15	X6	X10	X1	X9	X8	X18	X17	X16	X11	X13	X14	X5	X7	X2	X3	X4
X12	0.000	-0.377	0.731	1.105	0.795	0.948	0.696	0.074	-0.197	0.057	0.100	-0.113	-0.352	0.465	0.314	0.882	1.090	0.311
X15	-0.377	0.000	0.196	-0.633	-0.744	0.177	-0.231	0.565	-0.082	0.687	-0.437	0.491	0.179	-0.872	-0.502	-0.502	-1.164	0.188
X6	0.731	0.196	0.000	-0.090	-0.640	-0.124	-0.033	-0.121	0.117	-0.101	0.261	-0.099	-0.291	-0.004	-0.035	0.396	0.411	0.577
X10	1.105	-0.633	-0.090	0.000	-0.171	-0.247	-0.052	0.759	0.775	0.291	1.103	0.168	0.911	0.088	-0.070	0.445	-0.018	0.102
X1	0.795	-0.744	-0.640	-0.171	0.000	0.287	-0.329	-1.102	-1.042	-0.846	-0.364	-0.785	-0.025	-0.364	-0.366	0.131	0.267	0.421
X9	0.948	0.177	-0.124	-0.247	0.287	0.000	0.240	0.218	-0.346	0.074	0.504	0.224	0.544	-0.454	-0.278	0.087	0.082	
X8	0.696	-0.231	-0.033	-0.052	-0.329	0.240	0.000	0.353	0.584	0.150	-0.092	-0.570	0.118	-0.089	0.226	-0.637	-0.423	-0.318
X18	0.074	0.565	-0.121	0.759	-1.102	0.218	0.353	0.000	-0.471	0.194	0.093	-0.109	-0.009	0.107	-0.567	-0.173	0.005	-0.599
X17	-0.197	-0.082	0.117	0.775	-1.042	-0.346	0.584	-0.471	0.000	0.068	-0.046	0.126	0.236	0.662	0.108	0.651	0.829	0.665
X16	0.057	0.687	-0.101	0.291	-0.846	0.074	0.150	0.194	0.068	0.000	0.061	-0.173	-0.072	-0.357	0.067	-0.075	-0.082	0.281
X11	0.100	-0.437	0.261	1.103	-0.364	0.504	-0.092	0.093	-0.046	0.061	0.000	0.132	0.064	-0.344	-0.231	-0.443	0.000	-0.131
X13	-0.113	0.491	-0.099	0.168	-0.785	0.224	-0.570	-0.109	0.126	-0.173	0.132	0.000	0.149	-1.578	-0.440	-0.588	-0.923	-0.407
X14	-0.352	0.179	-0.291	0.911	-0.025	0.544	0.118	-0.009	0.236	-0.072	0.064	0.149	0.000	-0.151	-0.199	0.328	0.044	-0.094
X5	0.465	-0.872	-0.004	0.088	-0.364	-0.454	-0.089	0.107	0.662	-0.357	-0.344	-1.578	-0.151	0.000	0.368	0.613	0.207	0.712
X7	0.314	-0.502	-0.035	-0.070	-0.366	0.048	0.226	-0.567	0.108	0.067	-0.231	-0.440	-0.199	0.368	0.000	-0.589	-0.505	0.261
X2	0.882	-0.502	0.396	0.445	0.131	-0.278	-0.637	-0.173	0.651	-0.075	-0.443	-0.588	0.328	0.613	-0.589	0.000	0.192	-0.172
X3	1.090	-1.164	0.411	-0.018	0.267	0.087	-0.423	0.005	0.829	-0.082	0.000	-0.923	0.044	0.207	-0.505	0.192	0.000	-0.459
X4	0.311	0.188	0.577	0.102	0.421	0.082	-0.318	-0.599	0.665	0.281	-0.131	-0.407	-0.094	0.712	0.261	-0.172	-0.459	0.000

Kesimpulan dari tabel 4.9 adalah tidak terdapatnya nilai residual $\geq +1,96$ atau $\leq -1,96$. Oleh karena itu model penelitian ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian *structural equation modelling* yang terdapat pada tabel 4.11 dibawah ini kemudian akan ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau tidak menerima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 4.10
Pengujian Hipotesis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi Pelanggan	<-	Fleksibilitas Organisasi	0,365	0,142	2,544	0,011	par-8
Orientasi Pelanggan	<-	Sikap Kewirausahaan	0,601	0,190	3,814	0,000	par-13
Kinerja Tenaga Penjual	<-	Pembelajaran Organisasional	0,663	0,149	5,058	0,000	par-10
Kinerja Tenaga Penjual	<-	Orientasi Pelanggan	0,313	0,151	2,462	0,014	par-17

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

H₁ : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi orientasi pelanggan

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh sikap kewirausahaan terhadap orientasi pelanggan berpengaruh positif dengan nilai C.R = 3,814, dimana nilai ini memenuhi syarat $C.R \geq +1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,000$ memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima.

H₂ : Semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi orientasi pelanggan.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dengan nilai C.R = 2,544, dimana nilai ini memenuhi syarat $C.R \geq +1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai $p = 0,011$ memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H₂ diterima.

H₃ : Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual dengan nilai C.R = 5,058, dimana nilai ini memenuhi syarat $C.R \geq +1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai $p = 0,00$ memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H₃ diterima.

H₄ : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual dengan nilai C.R = 2,462, dimana nilai ini memenuhi syarat $C.R \geq +1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai $p = 0,014$ memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H₄ diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Bagian pertama berisi ringkasan penelitian kemudian kesimpulan hasil-hasil dari pengajuan hipotesis, dan dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1 Ringkasan Penelitian

Berdasarkan pemaparan di latar belakang pada Bab I maka dapat diketahui bahwa masih sedikitnya literatur strategi penjualan yang mencurahkan perhatiannya pada penelitian empiris yang berkaitan dengan sikap kewirausahaan, serta masih sedikit pula literatur yang meneliti mengenai kinerja tenaga penjualan yang dipengaruhi secara langsung oleh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional (Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002). Maka penelitian ini berusaha untuk mengintegrasikan pengaruh pembelajaran organisasional dan orientasi pelanggan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian mengenai pengaruh faktor –faktor orientansi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, dimana orientasi pelanggan dipengaruhi oleh faktor sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi ini dilakukan pada 120 tenaga penjualan dari PT ASTRA HONDA di kota Semarang.

Adapun hasil dari penelitian ini seperti sudah dipaparkan pada Bab IV adalah sebagai berikut: indeks-indeks kesesuaian model seperti $\chi^2 - chi-square$ (129,555), CMIN/DF (1,012), GFI (0,900), AGFI (0,866), TLI (0,999), CFI (0,999), *probability* (0,445), dan RMSEA (0,010) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima.

5.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil analisis seperti yang dijelaskan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

5.2.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat empat hipotesis. Adapun kesimpulan penelitian terhadap keempat hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi orientasi pelanggan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H₁) ini menunjukkan bahwa variabel sikap kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel orientasi pelanggan. Variabel sikap kewirausahaan dibentuk oleh indikator – indikator *sikap berani, memiliki kreatifitas, memiliki kemampuan berkomunikasi,*

berpikir rasional dan berkemauan keras. Sedangkan variabel orientasi pelanggan dibentuk oleh indikator – indikator *pemberian informasi, penawaran terbaik, penyelesaian masalah*.

Dengan demikian semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi pula orientasi pelanggan. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (2003)

H₂ : Semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi orientasi pelanggan.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H₂) ini menunjukkan bahwa variabel fleksibilitas organisasi yang dibentuk oleh indikator – indikator *fleksibilitas strategi, fleksibilitas waktu dan fleksibilitas operasional*, memiliki pengaruh positif terhadap variabel orientasi pelanggan.

Dengan demikian semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi pula orientasi pelanggannya. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Sanchez (1997) dan Olmsted dan Smith (1989).

H₃ : Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H₃) ini menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasional yang dibentuk oleh indikator – indikator *berpikir sistematis, penguasaan pribadi, model mental, membangun wawasan bersama, dan belajar dalam team*, memiliki pengaruh positif terhadap variabel

kinerja tenaga penjualan yang dibentuk oleh indikator –indikator *volume penjualan, target penjualan dan kecepatan dalam menjual*.

Dengan demikian semakin tinggi pembelajaran organisasional maka semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualannya. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Hara et.al. (1991) dan Flaherty et.al. (1999).

H₄ : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H₄) ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjualan. Variabel orientasi pelanggan ini dibentuk oleh indikator – indikator *pemberian informasi, penawaran terbaik, penyelesaian masalah*. Sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator – indikator *volume penjualan, target penjualan dan kecepatan dalam menjual*.

Dengan demikian semakin baik orientasi pelanggan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi pelanggan yang memiliki pengaruh positif terhadap terhadap variabel kinerja tenaga penjualan terbukti secara empiris. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Narver dan Slater (1995) dan Keillor (2000).

5.2.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah spesifik seperti telah dijelaskan pada bab I, adalah sebagai berikut :

“Pengaruh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.”

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka terdapat empat kesimpulan terhadap perumusan masalah di atas. Keempat kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut :

Kesimpulan terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini diawali dari pengaruh sikap kewirausahaan terhadap orientasi pelanggan. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini memperlihatkan bahwa variabel sikap kewirausahaan berpengaruh positif terhadap variabel orientasi pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Lumpkin dan Dess (1996) yang mengatakan bahwa selain menonjolnya sikap berani, para wirausahawan juga unggul dalam daya kreatif, inspirasi, imajinasi, dan kemampuan yang cukup tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat. Disamping penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (1996) ini juga menunjukkan bahwa seorang wirausahawan harus lincah dan gesit, bukan orang lamban, sehingga sadar betul akan pentingnya pemanfaatan waktu. Jadi pengujian terhadap hipotesis pertama ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (1996).

Hasil pengujian hipotesis pertama ini juga mendukung penelitian dari Whestead dan Wright (1998), yang menyimpulkan bahwa seorang wirausahawan tidak hanya pandai menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga memiliki daya pesona pribadi sehingga para tenaga penjualannya mencintai dan mematuhi.

Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah tentang pengaruh fleksibilitas organisasi terhadap orientasi pelanggan. Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap variabel orientasi pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian empiris dari peneliti terdahulu.

Hasil pengujian hipotesis kedua ini mendukung dan memperkuat penelitian dari Zammuto dan O'connor (1992), Schonberger (1996), Olmsted dan Smith (1989), Sanchez (1997) yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan melalui dimensi-dimensi fleksibilitas strategi, fleksibilitas waktu, dan fleksibilitas operasional.

Kesimpulan ketiga dari penelitian ini adalah tentang pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga ini memperlihatkan bahwa variabel pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat hasil penelitian empiris dari peneliti terdahulu.

Penelitian Lam (2001), Farrell (2000), Ananthanarayanan dan Gibb (2002), Slater dan Narver (1995) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-

dimensi : berpikir sistematis, penguasaan pribadi, model mental, dan belajar dalam sebuah kelompok.

Kesimpulan keempat atau terakhir dari penelitian ini adalah tentang pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil analisis terhadap hipotesis empat ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Keillor, (2000), Brady dan Cronin (2001), Boles et.al. (2001), Flaherty et.al. (1999), O'Hara et al. (1991) yang mengatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-dimensi : pemberian informasi, penawaran terbaik, dan penyelesaian masalah.

5.3 Implikasi Teoritis

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, pembelajaran organisasional, dan orientasi pelanggan berpengaruh terhadap positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan penelitian ini mendukung pemikiran dari beberapa penelitian terdahulu yaitu :

- ❖ (Lumpkin dan Dess, 1996) yang mengatakan bahwa selain menonjolnya sikap berani, para wirausahawan juga unggul dalam daya kreatif, inspirasi, imajinasi, dan kemampuan yang cukup tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat. Hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Whestead dan Wright

(1998) yang menyimpulkan bahwa seorang wirausahawan tidak hanya pandai menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga memiliki daya pesona pribadi sehingga para tenaga penjualannya mencintai dan mematuhi. Disamping itu juga seorang wirausahawan harus lincah dan gesit, bukan orang lamban, sehingga sadar betul akan pentingnya pemanfaatan waktu.

- ❖ Penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Sanchez (1997), Olmsted dan Smith (1989) dan Zammuto dan O'connor (1992) yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan melalui dimensi-dimensi fleksibilitas strategi, fleksibilitas waktu, dan fleksibilitas organisasional.
- ❖ Penelitian Lam (2001), Farrell (2000), Narver dan Slater (1995), Kessler et.al (2000) membuktikan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-dimensi : berpikir sistematis, penguasaan pribadi, model mental, dan belajar dalam sebuah kelompok.
- ❖ Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Brady dan Cronin (2001), Boles et.al. (2001), Keillor (2000), O'Hara et al. (1991), Flaherty et.al. (1999), yang mengatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-dimensi : pemberian informasi, penawaran terbaik, dan penyelesaian masalah.

Secara lebih detail, uraian di atas akan disajikan dalam tabel 5.1 berikut

ini :

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi orientasi pelanggan	Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin dan Dess (1996) yang mengatakan bahwa selain menonjolnya sikap berani, para wirausahawan juga unggul dalam daya kreatif, inspirasi, imajinasi, dan kemampuan yang cukup tinggi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat. Hasil penelitian ini juga mendukung dan memperkuat penelitian dari Whestead dan Wright (1998), yang menyimpulkan bahwa seorang wirausahawan tidak hanya pandai menciptakan lapangan pekerjaan, tetapi juga memiliki daya pesona pribadi sehingga para tenaga penjualannya mencintai dan mematuhi. Disamping itu juga seorang wirausahawan harus lincah dan gesit, bukan orang lamban, sehingga sadar betul akan pentingnya pemanfaatan waktu.
Semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi orientasi pelanggan	Mendukung penelitian dari Sanchez (1997), Olmsted dan Smith (1989) dan Zammuto dan O'connor (1992), yang menyimpulkan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan melalui dimensi-dimensi fleksibilitas strategi, fleksibilitas waktu, dan fleksibilitas operasional
Semakin tinggi pembelajaran organisasional maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Mendukung penelitian Lam (2001), Farrell (2000), Narver dan Slater (1995), Kessler et.al (2000) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-dimensi : berpikir sistematis, penguasaan pribadi, model mental, membangun wawasan bersama dan belajar dalam sebuah kelompok.
Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Brady dan Cronin (2001), Boles et.al (2001), Keillor (2000), O'Hara et al. (1991), Flaherty et.al (1999) yang mengatakan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan melalui dimensi-dimensi : pemberian informasi, penawaran terbaik, dan penyelesaian masalah.

Sumber : Disimpulkan dari penelitian ini, 2004.

5.4 Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini membawa beberapa implikasi-implikasi kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen terutama pada kinerja tenaga penjualan di PT. ASTRA HONDA Semarang sebagai konstruk multidimensional. Untuk para praktisi, pengaruh positif antara sikap kewirausahaan, fleksibilitas organisasi, orientasi pelanggan, dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja tenaga penjualan berarti mereka membutuhkan tekanan terhadap empat konstruk tersebut.

Implikasi kebijakan pada penelitian ini berdasarkan pada hasil analisis SEM pada bab IV, gambar 4.3. Dimana dari hasil regresi dapat dilihat urutan - urutan prioritas yang harus diperhatikan oleh PT. ASTRA HONDA, Semarang dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualannya. Prioritas pertama adalah pembelajaran organisasional, kedua adalah Sikap Kewirausahaan, yang ketiga adalah fleksibilitas organisasi, dan yang terakhir adalah faktor orientasi pelanggan.

Dan selanjutnya akan diuraikan berdasarkan indikator – indikator yang ada, diman terdapat empat implikasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk mendukung praktek manajemen, yaitu :

❖ Kebijakan Manajemen Pertama

Kinerja tenaga penjualan akan meningkat apabila para tenaga penjualan mampu membangun wawasan bersama dan berpikir sistematis sebagai dimensi dari pembelajaran organisasional. Dimensi ini kemudian dipadukan dengan

penawaran terbaik terhadap pelanggan, kreatif dan memiliki kemampuan komunikasi yang baik serta memiliki kelenturan terhadap waktu.

Kebijakan – Kebijakan yang dapat diambil oleh PT ASTRA HONDA Semarang adalah sebagai berikut:

- Dengan melihat faktor – faktor pendukung peningkatan kinerja tenaga penjualan tersebut di atas maka perusahaan harus mendorong para tenaga penjualannya untuk terbiasa membangun wawasan bersama dengan rekan – rekan mereka, dan dilatih untuk berpikir sistematis melalui suatu bentuk pelatihan simulasi .
- Disamping itu perusahaan juga harus memberikan pelatihan serta memberikan buku panduan bagi para tenaga penjualannya mengenai seni berkomunikasi yang baik.
- Perusahaan pun dituntut untuk menetapkan kebijakan waktu yang fleksibel sehingga para tenaga penjualannya dapat lebih memperhatikan pelanggan mereka.

Implikasi kebijakan ini merupakan praktek manajemen terbaik yang dihasilkan dari model penelitian yang dikembangkan dalam studi ini.

❖ Kebijakan Manajemen Kedua

Implikasi manajemen kedua yang dihasilkan dari model penelitian yang dikembangkan dari studi ini adalah bahwa kinerja tenaga penjualan akan meningkat apabila para tenaga penjualan dapat memadukan model mental yang tangguh dengan modal mental yang tangguh maka tenaga penjualan mampu bertindak dinamis dalam pekerjaannya, sebagai pihak penyelesai masalah apabila

terdapat keluhan dari pelanggan dan pemberian informasi yang akurat, memiliki sikap yang berani serta memiliki fleksibilitas operasional.

Kebijakan – Kebijakan yang dapat diterapkan oleh PT ASTRA HONDA Semarang adalah sebagai berikut:

- Dengan fleksibilitas operasional perusahaan mampu menganggapi adanya perubahan – perubahan seperti perubahan harga, persediaan, sehingga keputusan yang diambil oleh tenaga penjualan pun dapat akurat, dengan memperhatikan informasi mengenai tingkat harga maupun persediaan. Contohnya keputusan mengenai kapan motor yang dipesan dapat sampai ke tangan pelanggan.
- Disamping itu untuk mendukung pemberian informasi yang akurat dari tenaga penjualan kepada pelanggan, maka informasi dan kebijakan – kebijakan apapun yang ada di perusahaan sehubungan dengan produk – produk perusahaan yang ditawarkan oleh tenaga penjualan, harus mampu diakses secara mudah oleh tiap – tiap tenaga penjualan di dalam perusahaan.
- Pihak perusahaan juga harus memberikan pelatihan awal sebelum para tenaga penjualan mulai terjun ke lapangan, pelatihan tersebut dapat berupa simulasi mengenai permasalahan – permasalahan potensial akan muncul sehubungan dengan pelanggan dan bagaimana penyelesaian terbaik, sehingga dalam prakteknya tenaga penjualan mampu memberikan suatu bentuk penyelesaian yang terbaik bagi keluhan – keluhan dari pelanggan.

❖ Kebijakan Manajemen Ketiga

Implikasi manajemen ketiga yang dihasilkan dari model penelitian yang dikembangkan dari studi ini adalah bahwa kinerja tenaga penjualan akan meningkat apabila para tenaga penjualan dapat memadukan penguasaan pribadi yang baik, bersikap rasional dan berkemauan keras, dan didukung adanya fleksibilitas strategi.

Kebijakan – kebijakan yang dapat diterapkan oleh PT ASTRA HONDA Semarang guna meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada implikasi yang ketiga ini adalah:

- Perusahaan sebaiknya mempunyai alternatif strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan, sehingga dengan adanya fleksibilitas strategi tersebut, tenaga penjualan pun memiliki alternatif sehubungan dengan strategi yang akan diterapkan sesuai dengan keadaan yang terdapat di lapangan. Lebih lanjut lagi dengan adanya kebijakan fleksibilitas strategi ini, tenaga penjualan dilatih untuk bersikap rasional dalam memilih alternatif strategi yang ada serta mampu menguasai diri dengan baik dalam melayani pelanggan guna meningkatkan kinerjanya.

❖ Kebijakan Manajemen Keempat

Tenaga penjual perlu lebih menitikberatkan pada volume penjualan sebagai prioritas utamanya, kemudian memfokuskan pada target penjualan, dan kecepatan dalam menjual.

Sehubungan dengan kebijakan manajemen keempat ini maka kebijakan yang dapat diterapkan oleh PT ASTRA HONDA Semarang adalah sebagai berikut:

- Perusahaan memberikan batas volume penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjualan dalam suatu periode tertentu disertai reward jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan. Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan reward tersebut maka para tenaga penjualan akan lebih giat dalam mencapai volume penjualan dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual.

Untuk lebih jelasnya, implikasi manajerial ini akan disajikan dalam tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

Kebijakan Manajemen	Konstrukt Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstrukt Endogen	Implikasi Manajerial
Pertama	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pembelajaran organisasional ❖ Orientasi pelanggan ❖ Fleksibilitas organisasi ❖ Sikap kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Berpikir sistematis & membangun wawasan bersama ❖ penawaran terbaik ❖ Fleksibilitas waktu ❖ Memiliki kemampuan berkomunikasi & kreatif 	Kinerja Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan melihat faktor -- faktor pendukung peningkatan kinerja tenaga penjual tersebut di atas maka PT. ASTRA HONDA, khususnya di kota Semarang harus mendorong para tenaga penjualnya untuk terbiasa membangun wawasan bersama dengan rekan – rekan mereka, dan dilatih untuk berpikir sistematis melalui suatu bentuk pelatihan simulasi. - Disamping itu perusahaan juga harus memberikan pelatihan serta memberikan buku panduan bagi para tenaga penjualnya mengenai seni berkomunikasi yang baik. - Perusahaan pun dituntut untuk menetapkan kebijakan waktu yang fleksibel sehingga para tenaga penjualnya dapat lebih memperhatikan pelanggan mereka.

Kebijakan Manajemen	Konstruksi Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstruksi Endogen	Implikasi Manajerial
Kedua	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pembelajaran organisasional ❖ Orientasi pelanggan ❖ Fleksibilitas organisasi ❖ Sikap Kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Model mental ❖ Pemberian informasi & penyelesaian masalah ❖ Fleksibilitas operasional ❖ Sikap berani 	Kinerja Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan fleksibilitas operasional PT. ASTRA HONDA mampu menganggapi adanya perubahan – perubahan seperti perubahan harga, persediaan, sehingga keputusan yang diambil oleh tenaga penjual pun dapat akurat - Disamping itu untuk mendukung pemberian informasi yang akurat dari tenaga penjual kepada pelanggan, maka informasi dan kebijakan – kebijakan apapun yang ada di perusahaan sehubungan dengan produk – produk perusahaan yang ditawarkan oleh tenaga penjual, harus mampu diakses secara mudah oleh tiap – tiap tenaga penjual di dalam perusahaan. - Pihak perusahaan juga harus memberikan pelatihan awal sebelum para tenaga penjual mulai terjun ke lapangan, pelatihan tersebut dapat berupa simulasi mengenai permasalahan – permasalahan potensial akan - muncul sehubungan dengan pelanggan dan bagaimana penyelesaian terbaik, sehingga dalam prakteknya tenaga penjual mampu memberikan suatu bentuk penyelesaian yang terbaik bagi keluhan – keluhan dari pelanggan.
Ketiga	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pembelajaran organisasional ❖ Orientasi pelanggan ❖ Fleksibilitas organisasi ❖ Sikap kewirausahaan 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Penguasaan pribadi ❖ ----- ❖ Fleksibilitas strategi ❖ Bersikap rasional & berkemauan keras 	Kinerja Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> - PT. ASTRA HONDA sebaiknya mempunyai alternatif strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan, sehingga dengan adanya fleksibilitas strategi tersebut, tenaga penjual pun memiliki alternatif sehubungan dengan strategi yang akan diterapkan sesuai dengan keadaan yang terdapat di lapangan. Lebih lanjut lagi dengan adanya kebijakan fleksibilitas strategi ini, tenaga penjual dilatih untuk bersikap rasional dalam memilih alternatif strategi yang ada serta mampu menguasai diri dengan baik dalam melayani pelanggan guna meningkatkan kinerjanya.

Kebijakan Manajemen	Konstrukt Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstrukt Endogen	Implikasi Manajerial
Keempat		❖ Volume penjualan	Kinerja Tenaga Penjual	<p>- PT. ASTRA HONDA memberikan batas volume penjual minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjual dalam suatu periode tertentu disertai reward jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan. Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan reward tersebut maka para tenaga penjual akan lebih giat dalam mencapai volume penjualan dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual.</p>

5.5 Skenario Implikasi Kebijakan Manajerial

Skenario Implikasi Kebijakan manajemen bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang ini berdasarkan pada implikasi manajemen yang telah disusun pada sub bab 5.4, yang dapat dilihat pula pada tabel 5.2.

5.5.1 Skenario Implikasi Manajemen Pertama:

❖ Kebijakan PT. ASTRA HONDA, Semarang:

1. Mendorong para tenaga penjualannya untuk terbiasa membangun wawasan bersama dengan rekan – rekan mereka, dan dilatih untuk berpikir sistematis melalui suatu bentuk pelatihan simulasi. Dan dengan memberikan serangkaian tes sebelum seorang calon tenaga penjualan mulai bekerja pada perusahaan. Dalam tes tersebut diberikan pertanyaan – pertanyaan dimana jawaban dari calon tenaga penjualan tersebut dapat menunjukkan apakah mereka dapat berpikir secara sistematis atau tidak.
2. Memberikan pelatihan serta memberikan buku panduan bagi para tenaga penjualannya mengenai seni berkomunikasi yang baik.
3. Perusahaan menetapkan kebijakan waktu yang fleksibel kepada para tenaga penjualannya

❖ Dampak Positif bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:

1. Dengan penerapan kebijakan tersebut maka perusahaan dapat memiliki para tenaga penjual yang benar – benar mampu membangun wawasan bersama dalam team, serta mampu berpikir secara sistematis dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada.

2. Para tenaga penjualan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga mampu memikat para calon pelanggan dan pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan bagi perusahaan.
3. Dengan penerapan kebijakan waktu yang fleksibel maka para tenaga penjualan dapat lebih memberikan perhatian kepada para pelanggannya sehingga dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja para tenaga penjualan dan juga kinerja perusahaan secara keseluruhan.

❖ **Kemungkinan Munculnya Dampak Negatif Bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

1. Para Tenaga penjualan yang sudah dibekali serangkaian pelatihan sehingga mereka memiliki tambahan pengetahuan dan keterampilan, jika tidak puas dengan kebijakan perusahaan maka mereka akan cenderung untuk keluar dari pekerjaan dan hal tersebut merupakan kerugian bagi perusahaan.
2. Dengan kebijakan waktu yang fleksibel, dimungkinkan para tenaga penjualan yang tidak bertanggung jawab akan menyalahgunakan kebijakan waktu tersebut untuk kepentingan pribadi mereka bukan untuk kepentingan perusahaan. Hal tersebut dapat merugikan perusahaan.

❖ **Kebijakan Perusahaan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif:**

1. Adanya kontrak kerja yang menyatakan dengan jelas bahwa sebelum kontrak berakhir para tenaga penjualan tidak boleh keluar dari pekerjaan, dan apabila mereka keluar akan dikenakan sejumlah denda tertentu.
2. Adanya suatu bentuk supervisi yang lebih ketat dari atasan kepada para tenaga penjualannya sehinggalah dapat meminimalkan penyelewengan waktu yang mungkin dilakukan oleh para tenaga penjualan.

5.5.2 Skenario Implikasi Manajemen Kedua:

❖ **Kebijakan PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

1. Penerapan fleksibilitas operasional. Dengan fleksibilitas operasional perusahaan mampu menganggapi adanya perubahan – perubahan seperti perubahan harga dan persediaan.
2. Memberikan kemudahan akses informasi bagi para tenaga penjualannya sehubungan dengan produk yang akan dijual para tenaga penjualan.
3. Memberikan pelatihan awal sebelum para tenaga penjualan mulai terjun ke lapangan, pelatihan tersebut dapat berupa simulasi mengenai permasalahan – permasalahan potensial akan muncul sehubungan dengan pelanggan dan bagaimana penyelesaian terbaik.

❖ **Dampak Positif bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

Dengan adanya fleksibilitas operasional, kemudahan akses informasi bagi para tenaga penjualan dan disertai dengan pelatihan bagi para tenaga penjualan untuk mengatasi permasalahan – permasalahan yang muncul dari ketidakpuasan pelanggan, maka keputusan yang diambil oleh tenaga penjualan pun dapat akurat, dengan memperhatikan informasi mengenai tingkat harga maupun persediaan. Contohnya keputusan mengenai kapan motor yang dipesan dapat sampai ke tangan pelanggan. Kebijakan yang diterapkan perusahaan tersebut dapat meminimalkan keluhan dari pelanggan dan pelanggan dapat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh para tenaga penjualan. Walaupun ada keluhan dari pelanggan, para tenaga penjualan dapat dengan cepat mampu mengatasi masalah tersebut. Sehingga citra PT. ASTRA HONDA, Semarang dapat tetap terjaga baik sebagai perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan dan juga dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru karena informasi positif yang didapat dari para pelanggan – pelanggan lama yang sudah merasa puas dengan pelayanan PT. ASTRA HONDA Semarang.

❖ **Kemungkinan Munculnya Dampak Negatif Bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

Dampak negatif yang mungkin muncul adalah apabila perusahaan kurang tepat dalam memprediksi dan menanggapi perubahan baik perubahan harga maupun persediaan yang ada. Hal tersebut akan memberikan efek domino, seperti tenaga penjual memperoleh informasi yang kurang akurat

mengenai perubahan harga dan persediaan sehingga tenaga penjual akan memberikan informasi yang kurang tepat pula kepada para pelanggan yang akan menyebabkan ketidakpuasan dari pelanggan dan akan terdapat banyak keluhan dari para pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan tersebut dapat memberikan citra buruk bagi perusahaan dan juga dapat menurunkan jumlah pelanggan sehingga dapat merugikan perusahaan.

❖ **Kebijakan Perusahaan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif:**

Perusahaan harus memiliki seorang analis pasar yang cukup handal sehingga analisis dan informasi mengenai perubahan – perubahan dari pasar dapat secara akurat diinformasikan kepada perusahaan.

5.5.3 Skenario Implikasi Kebijakan Manajemen ketiga:

❖ **Kebijakan PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

Menerapkan kebijakan fleksibilitas strategi yaitu dengan memiliki sejumlah alternatif strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan

❖ **Dampak Positif Bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

- 1 Tenaga penjualan memiliki alternatif sehubungan dengan strategi yang akan diterapkan sesuai dengan keadaan yang terdapat di lapangan. Sehingga apapun keputusan yang dibuat oleh tenaga penjualan tidak merugikan perusahaan karena masih berada dalam lingkup strategi umum perusahaan.
- 2 Lebih lanjut lagi dengan adanya kebijakan fleksibilitas strategi ini, tenaga penjualan dilatih untuk bersikap rasional dalam memilih

alternatif strategi yang ada serta mampu menguasai diri dengan baik dalam melayani pelanggan guna meningkatkan kinerjanya. Apabila kinerja tenaga penjualan meningkat maka juga akan membawa dampak positif bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan

❖ **Kemungkinan Munculnya Dampak Negatif Bagi PT. ASTRA HONDA, Semarang:**

Dengan pemberian wewenang pada para tenaga penjualan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi di lapangan, maka tenaga penjualan akan cenderung bertindak sendiri tanpa meminta pendapat dari atasan mereka, dan hal tersebut terkadang akan berakibat fatal dan merugikan perusahaan.

❖ **Kebijakan Perusahaan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif:**

1. Alternatif strategi yang dimiliki perusahaan harus dipaparkan secara jelas dan dapat dipahami oleh semua anggota perusahaan.
2. Perusahaan memberikan alternatif strategi bagi tenaga penjualan untuk diterapkan dan disesuaikan dengan keadaan lapangan. Alternatif strategi tersebut hanya merupakan pedoman atau landasan bagi para tenaga penjualan tetapi pengembangan dan modifikasi dari alternatif strategi tersebut diserahkan sepenuhnya kepada para tenaga penjualan.

5.5.4 Skenario Kebijakan Manajemen Keempat

❖ **Kebijakan PT. ASTRA HONDA, semarang:**

Perusahaan memberikan batas volume penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjualan dalam suatu periode tertentu disertai reward jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan.

❖ **Dampak Positif Bagi PT. ASTRA HONDA, semarang:**

Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan reward tersebut maka para tenaga penjualan akan lebih giat dalam mencapai volume penjualan dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual. Sehingga kinerja tenaga penjualan dapat meningkat dan juga akan disertai dengan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

❖ **Kemungkinan Munculnya Dampak Negatif Bagi PT. ASTRA HONDA, semarang :**

Untuk tujuan mencapai volume penjualan yang tinggi dan juga motivasi untuk mendapatkan reward yang tinggi. Seringkali tenaga penjualan cenderung untuk tidak lagi berorientasi pada pelanggan tetapi lebih berorientasi menjual, ini berarti kepentingan pelanggan tidak lagi dinomor satukan sehingga akan menurunkan orientasi perusahaan pada pelanggan, dan hal tersebut akan membawa dampak bahwa perusahaan akan kehilangan pelanggan.

❖ **Kebijakan Perusahaan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak**

Negatif :

1. Melakukan evaluasi secara rutin terhadap hasil dan proses kerja dari para tenaga penjualan.
2. Menggunakan strategi 'jemput bola' jadi mendekati diri kepada konsumen, dengan mendatangi konsumen atau membuka outlet – outlet di dekat permukiman, sehingga disamping dapat meningkatkan volume penjualan, tenaga penjualan juga mampu untuk tetap melayani pelanggan dengan baik sehingga prinsip orientasi kepada pelanggan tetap dapat dilaksanakan dengan baik karena posisi para tenaga penjualan yang semakin mendekati diri dengan pelanggan, dengan dibukanya outlet – outlet yang dekat dengan permukiman.

Untuk lebih jelasnya maka Skenario kebijakan Manajemen dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3
Skenario Kebijakan Manajemen

Kebijakan Manajemen	Kebijakan Perusahaan	Dampak Positif	Dampak Negatif	Kebijakan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif
PERTAMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong para tenaga penjualannya untuk terbiasa membangun wawasan bersama dengan rekan – rekan mereka, dan dilatih untuk berpikir sistematis melalui suatu bentuk pelatihan simulasi. Dan dengan memberikan serangkaian tes sebelum seorang calon tenaga penjualan mulai bekerja pada perusahaan. Dalam tes tersebut diberikan pertanyaan – pertanyaan dimana jawaban dari calon tenaga penjualan tersebut dapat menunjukkan apakah mereka dapat berpikir secara sistematis atau tidak. 2. Memberikan pelatihan serta memberikan buku panduan bagi para tenaga penjualannya mengenai seni berkomunikasi yang baik. 3. Perusahaan menetapkan kebijakan waktu yang fleksibel kepada para tenaga penjualannya 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan penerapan kebijakan tersebut maka perusahaan dapat memiliki para tenaga penjualan yang benar – benar mampu membangun wawasan bersama dalam team, serta mampu berpikir secara sistematis dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. 2. Para tenaga penjualan memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik sehingga mampu memikat para calon pelanggan dan pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan bagi perusahaan. 3. Dengan penerapan kebijakan waktu yang fleksibel maka para tenaga penjualan dapat lebih memberikan perhatian kepada para pelanggannya sehingga dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang loyal dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja para tenaga penjualan dan juga kinerja perusahaan secara keseluruhan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para Tenaga penjualan yang sudah dibekali serangkaian pelatihan sehingga mereka memiliki tambahan pengetahuan dan keterampilan, jika tidak puas dengan kebijakan perusahaan maka mereka akan cenderung untuk keluar dari pekerjaan dan hal tersebut merupakan kerugian bagi perusahaan. 2. Dengan kebijakan waktu yang fleksibel, dimungkinkan para tenaga penjualan yang tidak bertanggung jawab akan menyalahgunakan kebijakan waktu tersebut untuk kepentingan pribadi mereka bukan untuk kepentingan perusahaan. Hal tersebut dapat merugikan perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kontrak kerja yang menyatakan dengan jelas bahwa sebelum kontrak berakhir para tenaga penjualan tidak boleh keluar dari pekerjaan, dan apabila mereka keluar akan dikenakan sejumlah denda tertentu. 2. Adanya suatu bentuk supervisi yang lebih ketat dari atasan kepada para tenaga penjualannya sehingga dapat meminimalkan penyelewengan waktu yang mungkin dilakukan oleh para tenaga penjualan.

Kebijakan Manajemen	Kebijakan Perusahaan	Dampak Positif	Dampak Negatif	Kebijakan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif
KEDUA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan fleksibilitas operasional. Dengan fleksibilitas operasional perusahaan mampu menganggapi adanya perubahan – perubahan seperti perubahan harga dan persediaan. 2. Memberikan kemudahan akses informasi bagi para tenaga penjualannya hubungan dengan produk yang akan dijual para tenaga penjualan. 3. Memberikan pelatihan awal sebelum para tenaga penjualan mulai terjun ke lapangan, pelatihan tersebut dapat berupa simulasi mengenai permasalahan – permasalahan potensial akan muncul hubungan dengan pelanggan dan bagaimana penyelesaian terbaik. 	<p>Dengan adanya fleksibilitas operasional, kemudahan akses informasi bagi para tenaga penjualan dan disertai dengan pelatihan bagi para tenaga penjualan untuk mengatasi permasalahan – permasalahan yang muncul dari ketidakpuasan pelanggan, maka keputusan yang diambil oleh tenaga penjualan pun dapat akurat, dengan memperhatikan informasi mengenai tingkat harga maupun persediaan. Contohnya keputusan mengenai kapan motor yang dipesan dapat sampai ke tangan pelanggan. Kebijakan yang diterapkan perusahaan tersebut dapat meminimalkan keluhan dari pelanggan dan pelanggan dapat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh para tenaga penjualan. Walaupun ada keluhan dari pelanggan, para tenaga penjualan dapat dengan cepat mampu mengatasi masalah tersebut. Sehingga citra PT. ASTRA HONDA, Semarang dapat tetap terjaga baik sebagai perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan dan juga dapat meningkatkan jumlah pelanggan baru karena informasi positif yang didapat dari para pelanggan – pelanggan lama yang sudah merasa puas dengan pelayanan PT. ASTRA HONDA Semarang.</p>	<p>Dampak negatif yang mungkin muncul adalah apabila perusahaan kurang tepat dalam memprediksi dan menanggapi perubahan baik perubahan harga maupun persediaan yang ada. Hal tersebut akan memberikan efek domino, seperti tenaga penjual memperoleh informasi yang kurang akurat mengenai perubahan harga dan persediaan sehingga tenaga penjual akan memberikan informasi yang kurang tepat pula kepada para pelanggan yang akan menyebabkan ketidakpuasan dari pelanggan dan akan terdapat banyak keluhan dari para pelanggan. Ketidakpuasan pelanggan tersebut dapat memberikan citra buruk bagi perusahaan dan juga dapat menurunkan jumlah pelanggan sehingga dapat merugikan perusahaan.</p>	<p>Perusahaan harus memiliki seorang analis pasar yang cukup handal sehingga analisis dan informasi mengenai perubahan – perubahan dari pasar dapat secara akurat diinformasikan kepada perusahaan.</p>

Kebijakan Manajemen	Kebijakan Perusahaan	Dampak Positif	Dampak Negatif	Kebijakan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif
KETIGA	Menerapkan kebijakan fleksibilitas strategi yaitu dengan memiliki sejumlah alternatif strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga penjualan memiliki alternatif sehubungan dengan strategi yang akan diterapkan sesuai dengan keadaan yang terdapat di lapangan. Sehingga apapun keputusan yang dibuat oleh tenaga penjualan tidak merugikan perusahaan karena masih berada dalam lingkup strategi umum perusahaan. 2. Lebih lanjut lagi dengan adanya kebijakan fleksibilitas strategi ini, tenaga penjualan dilatih untuk bersikap rasional dalam memilih alternatif strategi yang ada serta mampu menguasai diri dengan baik dalam melayani pelanggan guna meningkatkan kinerjanya. Apabila kinerja tenaga penjualan meningkat maka juga akan membawa dampak positif bagi kinerja perusahaan secara keseluruhan 	Dengan pemberian wewenang pada para tenaga penjualan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi di lapangan, maka tenaga penjualan akan cenderung bertindak sendiri tanpa meminta pendapat dari atasan mereka, dan hal tersebut terkadang akan berakibat fatal dan merugikan perusahaan.	Alternatif strategi yang dimiliki perusahaan harus dipaparkan secara jelas dan dapat dipahami oleh semua anggota perusahaan. Perusahaan memberikan alternatif strategi bagi tenaga penjualan untuk diterapkan dan disesuaikan dengan keadaan lapangan. Alternatif strategi tersebut hanya merupakan pedoman atau landasan bagi para tenaga penjualan tetapi pengembangan dan modifikasi dari alternatif strategi tersebut diserahkan sepenuhnya kepada para tenaga penjualan.

Kebijakan Manajemen	Kebijakan Perusahaan	Dampak Positif	Dampak Negatif	Kebijakan Untuk Meminimalkan Munculnya Dampak Negatif
KEEMPAT	Perusahaan memberikan batas volume penjualan minimum yang harus dicapai oleh tenaga penjualan dalam suatu periode tertentu disertai reward jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan.	Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan reward tersebut maka para tenaga penjualan akan lebih giat dalam mencapai volume penjualan dan juga semakin meningkatkan kecepatannya dalam menjual. Sehingga kinerja tenaga penjualan dapat meningkat dan juga akan disertai dengan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.	Untuk tujuan mencapai volume penjualan yang tinggi dan juga motivasi untuk mendapatkan reward yang tinggi. Seringkali tenaga penjualan cenderung untuk tidak lagi berorientasi pada pelanggan tetapi lebih berorientasi menjual, ini berarti kepentingan pelanggan tidak lagi dinomor satukan sehingga akan menurunkan orientasi perusahaan pada pelanggan, dan hal tersebut akan membawa dampak bahwa perusahaan akan kehilangan pelanggan.	Melakukan evaluasi secara rutin terhadap hasil dan proses kerja dari para tenaga penjualan. Menggunakan strategi "jemput bola" jadi mendekati diri kepada konsumen, dengan mendatangi konsumen atau membuka outlet – outlet di dekat permukiman, sehingga disamping dapat meningkatkan volume penjualan, tenaga penjualan juga mampu untuk tetap melayani pelanggan dengan baik sehingga prinsip orientasi kepada pelanggan tetap dapat dilaksanakan dengan baik karena posisi para tenaga penjualan yang semakin mendekati diri dengan pelanggan, dengan dibukanya outlet – outlet yang dekat dengan permukiman.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- ❖ Penelitian ini tidak menyertakan struktur organisasi dan orientasi pasar sebagai variabel yang berpengaruh terhadap variabel kinerja tenaga penjualan (Matsuno *et.al*, 2002).

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya dalam *future research* mengambil obyek penelitian yang berbeda, misalnya di perusahaan jasa. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya memasukan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, seperti struktur organisasi dan orientasi pasar.

DAFTAR REFERENSI

- Ananthanarayanan, R. and Gibb, B.L., "*A framework for describing organizational models and a path of transformation*", Forum, Vol. 20, No. 4, 2002
- Athanassaopoulos, Antreas D., "*Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation And Explain Switching Behavior*", Journal Of Business Research, Vol. 47, 2000, p. 191 – 207.
- Baldauf, Artur, Cravens W. David and Piercy F. Nigel, "*Examining Business Strategy, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXI, No. 2, Spring 2001, p. 109 – 122.
- Baker, T.L., Simpson, P.M. And Siguaw, J.A. "*The Impact Of Supplier's Perceptions Of Reseller Market Orientation On Key Relationship Constructs*" Journal Of The Academy Of Marketing Science, Vol. 27, No. 1, P. 50-57, 1999.
- Baker, William E. and James, M. Sinkula, "*The Synergistic Effect Of Market Orientation and Learning Organization on Organizational Performance*", Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol. 27, No. 94, 1999, p. 411-427.
- Boles, S. James, Babin, J. Barry, Brashear, G. Thomas, and Brooks Charles, "*An Examinationj Of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation – Customer Orientation And Job Performance*", Journal Of Marketing Theory and Practice, Summer, 2001, p. 1 – 13.
- Boorum, M.L., Goolsby, J.R., Ramsey, R.P., "*Relational Communication Traits and Their Effects On Adaptiveness and Sales Performance*", Journal Of The Academy of Marketing Sciences , Vol. 26, No. 1, 1994, p. 16 – 30.
- Brady, K. Michael, and Cronin, Joseph, J., Jr., "*Customer Orientation, Effect On Customer Service Perceptions And Outcome Behaviors*", Journal Of Service Research, Vol. 3, No. 3, February 2001 , p. 241 – 251.
- Budihardjo, Andreas, "*Menggerakkan Perusahaan Melalui Manusia*", Usahawan, No. 11, TH. XXIV, Nopember 1995, p. 37-38.

- Cooper, D.R. and Emory, C.W., (1995) , "*Metode Penelitian Bisnis*", Jilid I, Edisi Kelima, Erlangga.
- Cravens, D.W, "*Incorporating a quality improvement Perspective Into Measures of Salesperson Performance*", Journal of personal selling, Vol. 13, No. 1, winter 1993, p. 1-14
- Deshpande, Rohit, John U., Farley, and E. Webster, "*Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadant Analysis*", Journal Of Marketing, Vol. 57, January 1993, p. 23-37
- Englehardt, S. Charles and Simmons, R. Peter, "*Organizational Flexibility For A Changing World* ", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 23, No. 2, 2002, p. 113 – 121.
- Farrel, M.A., "*Developing a Market – Oriented Learning Organisation*", Australian Journal Of Management, Vol. 25.No. 2, September 2000
- Ferdinand, A. 2002 , "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*", BP Undip
- Flaherty, B. Theresa, Dahlstrom, Robert and Skinner, J. Steven., "*Organizational Values And Role Stress As Determinants Of Customer – Oriented Selling Performance*", Journal Of Personal Selling And Sales Management, Vol. XIX, No. 2, Spring 1999, p. 1 – 18.
- Henderson, R and Robertson, M. "*Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a carrer*" education and training, Vol. 41, 1999, p. 236
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., "*Market orientation: antecedents and consequences*", Journal of marketing, vol. 57, July 1993, p.53-70
- Kessler, H. Eric, Bierly, E. Paul, and Gopalakrishnan, Shanti, "*Internal VS External Learning In New Product Development: Effect On Speed, Cost and Competitive Advantage*", Journal Of R&D Management , Vol. 30, No. 3, 2000, p. 213 – 223.
- Keillor, D. Bruce, Parker, Stephen R., Pettijohn E. Charles, "*Relationship – Oriented Characteristic And Individual Salesperson Performance*", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 1, 2000, p. 7 – 22.

- Kolvreid, L. and Moen, O., "***Entrepreneurship among business graduates: does a major in entrepreneurship make a difference?***", Journal of European Industrial Training, Vol. 21, No. 4, 1997, p. 154
- Lam, Jack Y.L., "***Toward Conceptualizing organizational Learning: A Multidimensional Interpretation***", The International Journal of Educational Management, 2001, p. 212 – 219.
- Lumpkin, G.T and Dess, G.G., (1996), "***Clarying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance***", Academic of management review, 21 (1), 135-172
- Matsuno, K., Mentzer, T.J., and Ozsomer, A., (2002), "***The Effect Of Entrpreneuria Proclivity and Market Orientation on Business Performance***", "Journal of marketing, Vol. 66, 18-32
- Murray, Peter, "***Cycles Of Organization Learning: A Conceptual Approach***", Journal Of Management Decision, 2002 , p. 239 – 247.
- O'hara, B.S., Boles, J.S. And Johnston, M.W., "***The Influence Of Personel Variables On Salesperson Selling Orientation*** " Journal Of Personal Selling & Sales Management, Vol. Xi, No.1 (Winter, 1991)
- Olmsted, Barney and Smith, Suzanne, "***Flex For Success!***", Journal Of Personnel, June 1989, p. 50 – 55.
- Piercy F. Nigel, Cravens W. David, and Morgan A. Neil, "***Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes In Business - To – Business Sales Organization*** ", European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 1/2, 1998, p.79 –100
- Sanchez, Ron, "***Preparing For An Uncertain Future, Managing Organizations For Strategic Flexibility*** ", International Studies Of Management and Organization, Vol. 27, No. 2, Summer 1997, p. 71 – 94.
- Schonberger, J. Richard, "***World – Class Manufacturing: The Next Decade***", Book Excerpt , March 1992, p. 21 – 24.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., (1989) , "***Metode Penelitian Survei***", Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Slater, S.F. and Narver, J.C., (1995), "***Market orientation and the learning organization***", Journal of marketing, Vol. 59 (July), 63-74

- Slevin, P. Dennis and Covin, G. Jeffrey, ***“Juggling Entrepreneurial Style And Organizational Structure – How To Get Your Act Together”***, Sloan management review, Winter 1990, p. 43 – 53.
- Suryana (2003).” ***Kewirausahaan, Pedoman praktis, kiat dan proses menuju sukses***
“ Penerbit Salemba Empat (PT Salemba Emban Patria)
- Syafar, W. Abdul., ***“Organisasi Belajar: Suatu Tinjauan Teoritis”***, Usahawan, No. 11, TH. XXIV, Nopember 1995, p. 18 – 22.
- Tansu, A.B., ***“Benchmarking Characteristic, Sales Manager’s Activities And Successful Salesforce Performance ”***, Canadian Journal Of Administratif Sciences, Vol. 19, p. 95-104.
- Westhead, P. and Wright, M. ***“Novice, portofolio and serial founders in rural and urban areas”***, Entrepreneurship: theory and practice, Vol. 22, 1998, p.63-100
- Zammuto, R.F., O’Connor and Edward, J., ***“Gaining advance manufacturing technologies benefits the roles of organization design and culture”***, Academy of management review, Vol. 17, No. 4, 1992, p. 701-728