



ANALISIS SIKAP KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PELANGGAN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

**(Studi Empiris Pada Tenaga penjualan Motor Pada Dealer
PT. ASTRA HONDA, di kota Semarang)**

Oleh:
Ch. Yosevina Ratna Tercia, SE, MM

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 penjualan 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 penjualan dapat ditingkatkan. Tujuan dan kegunaan 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 penjualan. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan motor pada dealer – dealer PT. ASTRA HONDA di kota Semarang. Data diperoleh dari kuesioner sedangkan tenaga penjualan yang memberikan jawaban untuk penelitian ini berjumlah 120 orang. Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).

Kata Kunci: Sikap Kewirausahaan, Fleksibilitas Organisasi, Orientasi Pelanggan, Pembelajaran Organisasional, Kinerja Tenaga Penjualan

Studi-studi pemasaran yang ada menunjukkan bahwa kinerja pemasaran sangat ditentukan oleh kesadaran membangun strategi yang berbasis pada orientasi pelanggan yang kuat. Perusahaan dapat mencapai potensi

Penulis adalah karyawan perusahaan swasta di Jakarta, alumni Program Magister Manajemen Undip, lulus tahun 2004 dengan bidang konsentrasi Manajemen Pemasaran.

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 diantara 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. Yang terutama menjanjikan adalah penelitian mengenai jenis pembelajaran yang terjadi jika ada orientasi pelanggan dan sikap kewirausahaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1995), menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dipengaruhi oleh orientasi pasar dengan salah satu indikatornya adalah orientasi pelanggan dan juga sikap kewirausahaan 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 pelanggan sebagai suatu variabel independen yang secara langsung mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Usaha penelitian yang mengintegrasikan jenis pembelajaran organisasional, sikap kewirausahaan, dan orientasi pelanggan, akan sangat berharga dan juga menjadi suatu penelitian yang cukup menarik karena masih sedikitnya literatur strategi penjualan yang mencurahkan perhatiannya pada penelitian empiris yang berkaitan dengan sikap kewirausahaan, maka penelitian mengenai sikap kewirausahaan, orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional dapat membuka jendela peluang penelitian (Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002). Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi terhadap orientasi pelanggan serta untuk menganalisis besarnya pengaruh orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja tenaga penjualan.

TELAAH PUSTAKA

Orientasi Pelanggan

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

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 terlampaui 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 berorientasi 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).

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).

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.

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 wirahusahawan 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 resiko kegagalan yang tinggi pula (Wirasasmita, 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, 1996:142).

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 frustasi, 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.

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)

Maka sebagai alternatif pendekatan untuk manage ketidak pastian di masa depan, teori dan praktek manajemen baru mulai memfokuskan pada fleksibilitas strategic organisasi (Sanchez, 1997), fleksibilitis operasional dan fleksibilitas waktu (Olmsted dan Smith, 1989).

Menurut Sanchez, (1997, p. 72) 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.

Schonberger (1996), yang menyatakan bahwa fleksibilitas organisasi 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.

Sedangkan konsep fleksibilitas operasional lebih menekankan pada 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).

Menurut D'Aveni (1998) 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.

Pembelajaran Organisasional

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 Fiol dan Lyles (1985, dalam Farrell, 2000) yaitu pembelajaran organisasional merupakan suatu proses peningkatan yang terus menerus melalui pengetahuan dan juga pemahaman yang lebih baik. Garvin (1993) 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.

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 penjualnya 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).

Dari uraian di atas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

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

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. 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).

Tenaga penjualan dikatakan berhasil jika mereka mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan dari pelanggan, seperti dikatakan oleh Bragg (1986, dalam Keillor, 2000) "*customer orientation as the secret of*

salespersons' success". 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.*

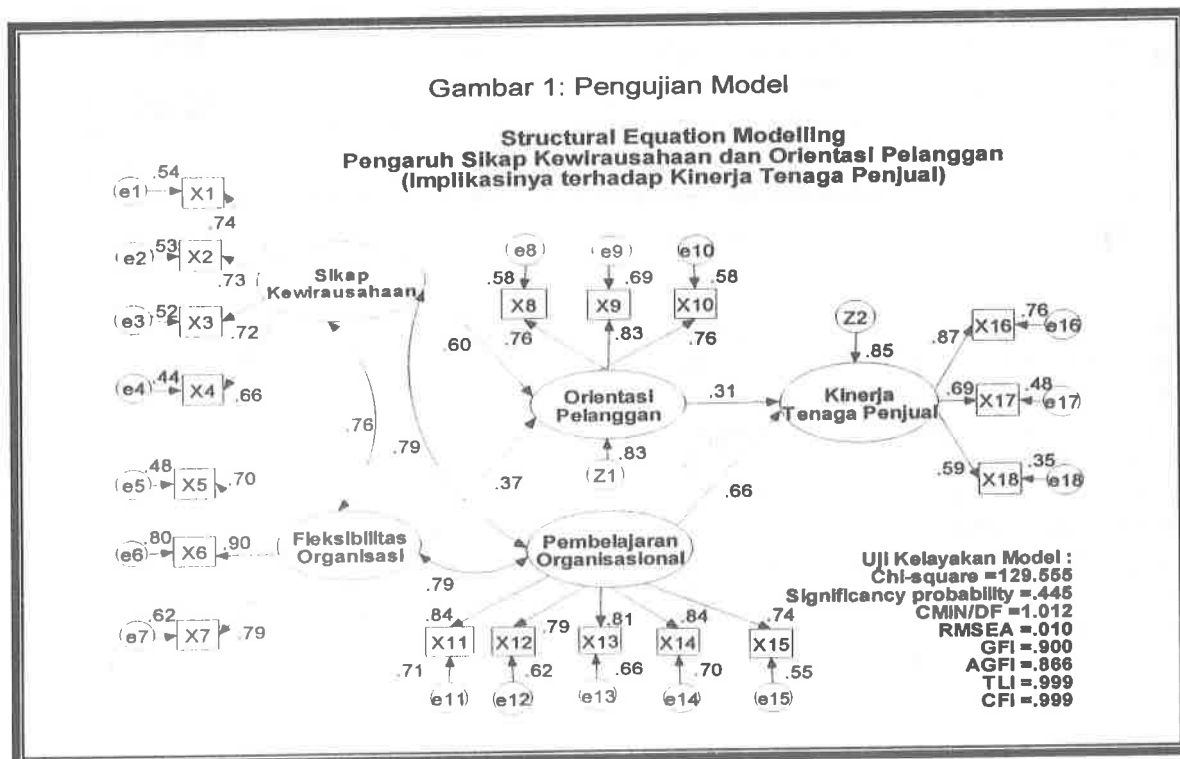
METODE PENELITIAN

Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjualan pada dealer – dealer PT. ASTRA HONDA di kota Semarang. Adapun tenaga penjualan yang digunakan sebagai responden adalah tenaga penjual yang minimal sudah bekerja selama satu tahun.

Structural Equation Modeling

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing – masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk latent, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 1 dan tabel 1 berikut ini.



Tabel 1
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling

Hubungan Antar Variabel Regresi		Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi Pelanggan	← Fleksibilitas Organisasi	0.365	0.142	2.544	0.011
Orientasi Pelanggan	← Sikap Kewirausahaan	0.601	0.190	3.814	0.000
Kinerja Tenaga penjualan	← Pembelajaran Organisasional	0.663	0.149	5.058	0.000
Kinerja Tenaga penjualan	← Orientasi Pelanggan	0.313	0.151	2.462	0.014
X4	← Sikap Kewirausahaan	0.660			
X3	← Sikap Kewirausahaan	0.719	0.176	6.605	0.000
X2	← Sikap Kewirausahaan	0.730	0.162	6.732	0.000
7	← Fleksibilitas Organisasi	0.790			
X5	← Fleksibilitas Organisasi	0.696	0.112	7.909	0.000
X16	← Kinerja Tenaga penjualan	0.872			
X17	← Kinerja Tenaga penjualan	0.692	0.092	8.406	0.000
X18	← Kinerja Tenaga penjualan	0.589	0.127	6.867	0.000
X9	← Orientasi Pelanggan	0.831	0.120	9.250	0.000
X8	← Orientasi Pelanggan	0.762			
X10	← Orientasi Pelanggan	0.760	0.112	8.267	0.000
X6	← Fleksibilitas Organisasi	0.895	0.110	10.277	0.000
X14	← Pembelajaran Organisasional	0.840			
X15	← Pembelajaran Organisasional	0.742	0.100	9.341	0.000
X12	← Pembelajaran Organisasional	0.787	0.102	10.042	0.000
X11	← Pembelajaran Organisasional	0.840	0.092	11.247	0.000
X13	← Pembelajaran Organisasional	0.810	0.107	10.642	0.000
X1	← Sikap Kewirausahaan	0.736	0.203	6.838	0.000

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikan terhadap *chi-square* model sebesar 128,555, indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marjinal, seperti tabel 2 berikut:

Tabel 2.
Goodness of Fit Indices
Full Model SEM

Goodness of Fit Index	Cut of f - Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	Diharapkan kecil (χ^2 dengan df = 128 ~ 155,40)	129,555	Baik
Significancy Probability	$\geq 0,05$	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 3
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-14
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-13

Sumber : Data primer yang diolah, 2004.

PEMBAHASAN

Dari hasil perhitungan melalui analisis factor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4. Hasil pengukuran telah memenuhi criteria *goodness of fit* : Chi-square = 129,555 ; probabilitas = 0,445 ; CMIN/DF = 1,012 ; RMSEA = 0,010 ; GFI = 0,900 ; AGFI = 0,866 ; TLI = 0,999 ; CFI = 0,999, seperti dalam table 2. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada ke empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

Hipotesis 1 menyatakan bahwa 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 H_1 diterima. Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H_1) 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*.

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.

Pengujian terhadap hipotesis 2 yang menyatakan bahwa semakin tinggi fleksibilitas organisasi maka semakin tinggi orientasi pelanggan, juga menunjukkan hasil penerimaan hipotesis secara signifikan. 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 H_2 diterima. Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H_2) 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.

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*. 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).

Hipotesis 3 menyatakan bahwa semakin tinggi derajat pembelajaran organisasional maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan juga dapat diterima sesuai dengan kaidah pengujian yang digunakan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan 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 H_3 diterima. Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H_3) 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*. 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*.

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).

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual juga berhasil dikomfirmasikan dengan baik dalam penelitian ini. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan 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 H_4 diterima. Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H_4) 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*.

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*.

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).

IMPLIKASI TEORITIS

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana sikap kewirausahaan dan fleksibilitas organisasi berpengaruh terhadap orientasi pelanggan, dan selanjutnya orientasi pelanggan dan pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Implikasi teoritis dapat dibaca pada tabel 4 berikut,

Tabel 4
Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Semakin tinggi sikap kewirausahaan maka semakin tinggi orientasi pelamngan	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 meyimpulkan bahwa fleksibilitas organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan melalui dimensi-dimensi fleksibilitas strategi, fleksibilitas waktu, dan fleksibilitas operasional
Semakin tinggi pembelajaran organisasi	Mendukung penelitian Lam (2001), Farrell (2000), Narver dan Slater (1995), Kessler et.al (2000) yang menyatakan bahwa pembelajaran

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
onal maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	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.
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.

Implikasi Kebijakan Manajemen

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 penjualan 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.

SKENARIO KEBIJAKAN

Atas dasar implikasi manajerial yang disajikan diatas, beberapa skenario kebijakan disajikan sebagai pedoman aplikasi manajemen seperti yang diuraikan dibawah ini.

Skenario Manajemen Pertama

❖ Kebijakan Perusahaan:

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 perusahaan:**

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.

❖ **Kemungkinan Munculnya Dampak Negatif:**

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 sehingga dapat meminimalkan penyelewengan waktu yang mungkin dilakukan oleh para tenaga penjualan.

Skenario Manajemen Kedua:

❖ **Kebijakan Perusahaan:**

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 Perusahaan:**

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 :**

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 penjualan memperoleh informasi yang kurang akurat mengenai perubahan harga dan persediaan sehingga tenaga penjualan 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.

Skenario Manajemen ketiga:

❖ **Kebijakan Perusahaan:**

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

❖ **Dampak Positif Bagi Perusahaan:**

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 Perusahaan:**

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.

Skenario Manajemen Keempat

❖ **Kebijakan Perusahaan:**

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 Perusahaan:**

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 Perusahaan :**

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 :**

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.

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.
- Kolvareid, 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 Entrepreneuria 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