

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI MENGIKUTI  
PELATIHAN DAN PERAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
ORIENTASI PEMBELAJARAN**  
(Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan)



**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Oleh:**

**Friday Glorianto, SH.  
NIM. C4A002043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



### *Sertifikasi*

Saya, *Friday Glorianto*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Friday Glorianto  
Agustus 2005

LPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4260/T/MM/e,
Tgl.	: 18/506

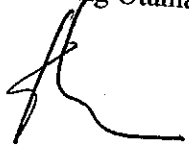
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

### **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI MENGIKUTI PELATIHAN DAN PERAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORIENTASI PEMBELAJARAN** (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan)

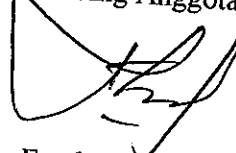
yang disusun oleh Friday Glorianto, NIM C4A02043  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Oktober 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Miyasto

Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, Oktober 2005  
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Motto:**

**SEGALA SESUATU AKAN INDAH PADA WAKTUNYA**

(Friday Glorianto, Agustus 2005)

**T**esis ini kupersembahkan untuk:

- **Istriku Tercinta, Yulia Enggar Warastri atas perhatian dan kasih sayangnya**
- **Anak-anak Terkasih, Filomena Jovana Tambunan, Feliciona Chinara Tambunan sebagai pendorong untuk selesainya tesis ini**
- **Keluarga besar Drs. AP. Tambunan (alm), yang begitu besar dukungannya untuk menyelesaikan tesis ini**
- **Para Dosen dan Sahabat tercinta**
- **Almamaterku**

## Abstract

This research analyzes the influence of innovation training motivation and leadership role to employee performance through learning orientation. The problem of the research is fully refers to research problem: there is decreasing inclination at 2000-2003 incoming tax realization. This mean tax incoming achievement in Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan not yet optimal. Research gap of previous research (Olian & Durham, 1996, p.20-21); (Ostraker, 1999, p.73); (Sujan, 1994, p.45); (Kahli, 1998, p.271). This research held to answer the problem of how is the influence of training motivation and leadership role to employee performance, and the influence of learning orientation to employee performance.

A literature review is arranged based on theory and practice of motivation to clarify relationship between management practice and its influence to training motivation and employee performance. This research also refers to control theory at leader orientation which implies that leadership role gives feedback to arrange some one behaviour to company goal.

There is a model that have been developed and five hypotheses to answer this research problem. This research use census methods. Respondent are 114 person, which are the employee of Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan. Data analyze tools which used Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program.

Model and the result from research can be accepted, and prove that the influence of training motivation and leadership role to learning orientation are positive and significant, training motivation and leadership role are have positive and significant influence to improve employee performance.

Company managerial implication have to be based on supervisor role at step as follow. Leadership role must be some one totally credible (open minded, intelligent). Leader have to be able to give solution to employee complains problems.

**Keywords:** Training Motivation, Leadership Role, Learning Orientation and Employee Performance

## Abstraksi

Penelitian menganalisis pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merujuk pada *research problem* yaitu: terdapat kecenderungan penurunan realisasi penerimaan atas rencana penerimaan pajak dari Tahun 2001-2003. Pencapaian penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan belum optimal. *Research gap* berasal dari penelitian terdahulu (Olian & Durham, 1996, p.20-21); (Ostraker, 1999, p.73); (Sujan, 1994, p.45); (Kahli, 1998, p.271). Variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian terdahulu untuk menjawab permasalahan tentang bagaimana pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran. Dan mengkaji lebih lanjut pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Serta riset atas pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan.

Telaah pustaka disusun merujuk pada teori motivasi dan aplikasi teori dimaksudkan untuk menerangkan kaitan antara tindakan manajemen dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Kemudian penelitian merujuk pada Teori kontrol pada orientasi pemimpin memberi kesan bahwa peran kepemimpinan memberikan *feedback* yang dipergunakan untuk tujuan menjaga perilaku seseorang yang diarahkan ketujuan.

Sebuah model telah dikembangkan dan lima hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian. Teknik pengambilan sampel metode sensus sampling. Responden berjumlah 114 karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik dan membuktikan bahwa pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran terbukti secara signifikan berpengaruh positif. Pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh orientasi pembelajaran secara signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Implikasi manajerial yang dirujuk sebagai prioritas implikasi strategi dan manajerial perusahaan harus berbasis peran pengawas pada langkah-langkah implikasi sebagai berikut: Peran pemimpin harus benar-benar menjadi seorang sosok yang mumpuni (berwawasan dan berpikir terbuka, serta cerdas). Pemimpin harus dapat memberikan sebuah solusi atas setiap keluhan dan persoalan karyawan.

**Kata Kunci:** Motivasi Mengikuti Pelatihan, Peran Kepemimpinan, Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: **“Analisis Pengaruh Motivasi Mengikuti Pelatihan Dan Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Orientasi Pembelajaran (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan) “**.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Tuhan. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr H. Miyasto sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Pimpinan dan karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.
4. Semua teman kuliah MM angkatan XVII – Akhir Pekan atas kebersamaannya.

Semoga Tuhan membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, Agustus 2005

Penulis



Friday Glorianto, SH.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Sertifikasi.....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Kegunaan Penelitian.....	14
<b>BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model .....</b>	<b>15</b>
2.1 Orientasi Pembelajaran .....	15
2.2 Motivasi Mengikuti Pelatihan.....	19
2.3 Peran Kepemimpinan.....	23
2.4 Kinerja Karyawan .....	23

2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	23
2.6	Hipotesis.....	27
2.7	Variabel dan Indikator dan Defenisi Operasional Variabel.....	31
2.7.1	Variabel dan Indikator Variabel .....	31
2.7.2	Defenisi Operasional Variabel.....	32
2.8	Penelitian Terdahulu .....	34
<b>BAB III Metode Penelitian .....</b>		<b>43</b>
3.1	Desain Penelitian.....	43
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	43
3.3	Populasi.....	44
3.4	Sampel .....	44
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	45
3.6	Uji Validitas.....	46
3.7	Uji Reliabilitas .....	47
3.8	Teknik Analisis Data.....	47
<b>BAB IV Analisis Data .....</b>		<b>58</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif.....	58
4.2	Proses Analisa Data dan Pengujian Model .....	60
4.2.1	Pengembangan Model berdasarkan Teori .....	60
4.2.2	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	61
4.2.2.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	61
4.2.2.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	65

4.2.2.3 Analisis Structural Equation Model.....	69
4.2.3 Menilai Problem Identifikasi.....	73
4.2.4 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	73
4.2.5 Uji Outliers.....	73
4.2.5.1 Evaluasi Univariate Outliers.....	73
4.2.5.2 Evaluasi Multivariate Outliers.....	74
4.2.6 Uji Normalitas Data.....	74
4.2.7 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	75
4.2.8 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	75
4.2.9 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	76
4.3 Uji Realibilitas dan Variance Extract.....	76
4.3.1 Uji Realibitas.....	76
4.3.2 Variance Extract.....	78
4.4 Pengujian Hipotesis.....	80
4.4.1 Uji Hipotesis I.....	80
4.4.2 Uji Hipotesis II.....	80
4.4.3 Uji Hipotesis III.....	81
4.4.4 Uji Hipotesis IV.....	81
4.4.5 Uji Hipotesis V.....	81
<b>BAB V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.....</b>	<b>83</b>
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	83
5.2 Implikasi Teoritis.....	85

5.3	Implikasi Manajerial .....	87
5.4	Keterbatasan Penelitian.....	89
5.5	Agenda Penelitian Mendatang .....	90
	Daftar Referensi .....	91
	Lampiran	
	Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan.....	3
Tabel 2.1	Variabel dan Indikatornya.....	31
Tabel 2.2	Defenisi Operasional Variabel .....	33
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3.1	Model Pengukuran Eksogen dan Endogen .....	52
Tabel 3.2	Goodness of Fit Indices.....	56
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden .....	59
Tabel 4.2	Komposisi responden menurut pendidikan.....	60
Tabel 4.3	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	63
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	63
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	67
Tabel 4.6	Hasil Pengujian Regrassion Weights Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	67
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis Structural Equation Model .....	70
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Regression Weights Untuk Analisis	

Structural Equation Model .....	71
Tabel 4.9 Z. Score .....	74
Tabel 4.10 Kesimpulan Hipotesis .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
Gambar 3.1	Diagram Alur .....	50
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	62
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	66
Gambar 4.3	Structural Equation Modelling.....	70

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Output SEM AMOS 4.01

Lampiran 3 Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kompetisi global intensif, cepatnya perubahan teknologi, kondisi ekonomi dinamik dan kompetitif menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan berubah. Bisnis sekarang memahami bahwa perubahan cepat dibutuhkan untuk kinerja kompetitif berkesinambungan (Walker,1998,p.61). Periode pembaharuan beberapa tahun terakhir, menuntut banyak fungsi manajemen berusaha menemukan diri kembali melalui visi, strategi, struktur, proses, dan sistem baru. Profesional manajemen harus mengembangkan dan menunjukkan serangkaian kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, untuk menjaga kelangsungan transformasi fungsi-fungsi manajemen, (Yeung dkk.,1998,p.48).

Menurut Aghazadeh (1999,p.1) perubahan lingkungan global sedikit banyak memberi pengaruh atas perkembangan pangsa pasar global. Perubahan ditandai dengan kompleksitas persoalan dan tantangan pada fungsi-fungsi manajemen yang akan datang (Aghazadeh,1999,p.1). Seberapa baik karyawan menanggulangi pertumbuhan pasar global akan mempengaruhi seberapa baik organisasi melakukannya pada pangsa pasar. Profesional SDM dibutuhkan untuk membangun sekelompok SDM yang bertalenta, mengelola program-program yang berbeda, penggunaan teknologi, kesepakatan dengan permasalahan perundangan tenaga kerja dan intensitas persaingan. Profesionalisme

SDM menuntut kelenturan, kemampuan untuk penanggulangan, dan pengetahuan akan ketersediaan manajer-manajer yang berkualitas pada masa yang akan datang (Aghazadeh, 1999, p.1). Lebih jauh penelitian Aghazadeh (1999, p.1) mengidentifikasi tiga aspek dari persoalan dan tantangan MSDM yang harus diusut adalah menekankan pada (1) kepegawaian, (2) teknologi dan (3) globalisasi.

Menurut pendapat dari Frederick Taylor, permasalahan pertama yang dihadapi MSDM adalah permasalahan tenaga kerja. Organisasi seharusnya harus dapat menempatkan tenaga kerja pada tugas yang sesuai, menyertakan pelatihan yang tepat, metode kerja dan alat-alat yang tepat, dan adanya dukungan legitimasi untuk bekerja. Keyakinan berlanjut untuk keberadaan komponen-komponen manajemen tenaga kerja yang efektif. Keberhasilan organisasi dalam penempatan tenaga kerja bisa menarik dan menguasai kemampuan tenaga kerja yang terlatih (proses pembelajaran). Organisasi harus bersedia mencocokkan apa yang diinginkan tenaga kerja dengan apa yang telah diberikan dan dilakukan oleh organisasi. Tenaga kerja yang handal akan menjadi kenyataan jika organisasi memperlakukan dengan baik karyawannya, akan menjaga perusahaan juga. Banyak perusahaan melakukan inovasi dan mendapat banyak keuntungan (Aghazadeh, 1999, p.2).

Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yang merupakan lembaga milik pemerintah dan memiliki peran sebagai sumber penerimaan negara untuk keperluan pembangunan nasional. Peran Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan tersebut ditempuh dalam memenuhi rencana penerimaan. Hal tersebut dapat terlihat pada Tabel 1.1, sebagai berikut;

**Tabel 1.1**  
**Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak**  
**Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan**  
**Tahun 2000-2003**  
**(dalam Jutaan Rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Rencana Penerimaan Pajak</b>	<b>Realisasi Penerimaan Pajak</b>	<b>Pencapaian (%)</b>
2001	140.601	135.007	96%
2002	202.880	196.418	97%
2003	275.080	207.933	76 %

Sumber: Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan (2004)

Tabel tersebut memberikan sebuah gambaran, yaitu, adanya kecenderungan penurunan realisasi penerimaan pajak dari tahun 2000-2003. Artinya bahwa, pencapaian penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan (2004) belum optimal. Dan pada sisi berbeda merupakan bentuk nyata dari persoalan (masalah) yang dihadapi Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan. Pengukuran konstruk kinerja karyawan bagi Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, merupakan salah satu langkah yang dapat ditempuh Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, untuk dapat keluar dari masalah tersebut.

Organisasi bisa membeli karyawan yang trampil dengan menyewa, atau bisa mengembangkan keterampilan melalui aktifitas pelatihan. Berfokus pada sistem pelatihan yang disesuaikan dengan strategik yang mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi dalam bidangnya. Secara tradisional, sistem pelatihan didelegasikan pada peran dukungan yang ditentukan secara sempit, di

mana individual dilatih dalam efisiensi berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuhan keterampilan. Beberapa organisasi memandang karyawan yang memiliki keterampilan sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dalam organisasi modern, pelatihan menjadi alat yang penting untuk menciptakan kesiapan dan fleksibilitas dalam menghadapi persaingan kedepan, dan ada kaitan kuat antara semua sisi sistem pelatihan dan proses kepemimpinan strategik. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui supervisor/pengawas, manajemen, dan pelatihan (Olian dan Durham,1996,p.20-21).

Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya pada penelitian Griego, dkk., (2000,p.5) dimana menentukan enam faktor yang menentukan orientasi pembelajaran diantaranya adalah pelatihan dan pendidikan, penghargaan, visi dan strategi organisasi, aliran informasi, individu dan tim pengembangan serta jenis kelamin. Pendapat tersebut senada dengan penelitian Shani, dkk., (2000,p.111) bahwa untuk membangun pengetahuan karyawan diharapkan hanya dapat dibangun melalui konstruk dukungan teknologi, hubungan dengan team, pengambilan keputusan oleh pimpinan, kinerja setiap pertemuan, kualitas perhatian pimpinan, inovasi dan kreativitas. Penelitian tersebut searah dengan temuan pada penelitian Oldham dan Cummings (1996,p.607) bahwa kreativitas karyawan hanya dapat berkembang dengan dukungan pada karakteristik karyawan, karakteristik dari pimpinan dan karakteristik dari organisasi. Demikian halnya pada penelitian Cole dan Latham (1997,p.699) bahwa orientasi pembelajaran akan

efektif dalam teori keadilan, jika dibangun melalui pemimpin yang bertidak sebagai guru yang mengajarkan disiplin yang efektif pada setiap tindakan para bawahannya. Berbeda dengan penelitian Pool (2000,p.373) dimana menentukan budaya serta motivasi yang mempengaruhi orientasi pembelajaran pada organisasi yang sedang belajar. Lain lagi dengan penelitian Hong dan Kuo (1999,p.207) menentukan bahwa orientasi pembelajaran ditentukan oleh pengetahuan karyawan, metode pembelajaran dan pembelajaran organisasi. Penelitian Chaston (2000,p.625) juga mengakomodasi konstruk pembentuk orientasi pembelajaran, dimana orientasi pembelajaran dibentuk, melalui hubungan pemasaran, organisasi yang sedang belajar, metode pembelajaran, peran SDM, dan arus informasi dari praktek-praktek manajemen. Pada penelitian Tierney, dkk., (591) bahwa kreativitas pada orientasi pembelajaran dipengaruhi faktor kepemimpinan dan karakteristik karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Kelloway, dkk., (2000,p.145) bahwa transformasi kepemimpinan sangat berpengaruh dalam peran dan umpan balik terhadap orientasi pembelajaran. Selanjutnya pada penelitian Roffe (1999,p.224) orientasi pembelajaran ditentukan keberadaan faktor kreativitas, pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasional dan inovasi. Demikian halnya pada penelitian Horwitz (1999,p.180) bahwa orientasi pembelajaran yang diharapkan dapat terwujud jika ada motivasi kuat dari para pimpinan HRD baik dalam penyusunan kebijakan, strategi dan pelatihan. Penelitian akan lebih menfokuskan analisis lebih lanjut pada sisi motivasi dan sikap terhadap pelatihan dalam membentuk kinerja karyawan yang superior, melalui orientasi pembelajaran sebagai intervening variabel.

*Research gap* penelitian merujuk *framework* yang disajikan dalam penelitian Olian dan Durham, (1996,p.30) meliputi ciri struktural, kebijakan, dan praktek yang bersama-sama membangun iklim pembelajaran berkelanjutan. Tidak ada satu faktor pun yang bertanggung jawab untuk sistem pelatihan yang sesuai secara strategik yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Sistem pelatihan yang efektif merupakan hasil pengaruh-bersama elemen-elemen *framework* pelatihan, dan sejauhmana karyawan dipadukan dalam struktur organisasi, kebijakan, dan praktek. Merujuk penelitian tersebut dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa variabel pembelajaran layak untuk dirujuk sebagai bahan kajian pada peneltian yang akan datang.

Fakta penelitian Olian dan Durham, (1996,p.30) mengidentifikasi bahwa Eksekutif masa kini menolak ketidakpastian yang tanpa isyarat, dengan adanya tingkat perubahan teknologi dan transformasi pasar. Tidak ada organisasi yang bisa mempunyai pandangan untuk memprediksi talenta yang pasti yang akan butuh waktu 5 atau bahkan 10 tahun dari sekarang. Bagaimana organisasi bisa merespons dan mengatasi resiko yang dikaitkan dengan ketidakpastian pasar? Yaitu dengan mengembangkan disiplin internal yang menciptakan kesiapan untuk beberapa arah strategik organisasional. Hubungan erat antara perencanaan organisasional dan sistem pelatihan menciptakan kepemimpinan dan kesiapan keterampilan. Sebagaimana ditunjukkan dalam organisasi pada penelitian, pelatihan bisa menjadi level strategik yang kuat.Selanjutnya pelatihan menjadi bahan kajian utama penelitian. Keterkaitan kepemimpinan, program pelatihan dan peningkatan kompetensi pada penelitian tersebut belum memberikan gambaran yang jelas atas keterkaitan konstruk-konstruk tersebut.

Selanjutnya perlu kajian yang lebih dalam atas keterkaitan konstruk tersebut sebagai arahan penelitian ke depan.

Penelitian Ostraker, (1999,p.73) merumuskan bahwa motivasi dipandang sebagai elemen sentral ketika melalui sebuah proses pembelajaran pada manusia. Jika sebuah organisasi tidak dapat memotivasi meningkatkan kemampuan karyawannya, pengetahuan dalam sebuah organisasi tidak akan dapat dipraktekkan dan dipergunakan secara maksimum. Motivasi mengikuti pelatihan menjadi tujuan dari semua kesuksesan organisasi yang sedang belajar untuk menemukan faktor yang mampu memotivasi karyawan untuk secara terus menerus belajar dan memperoleh keunggulan dari pengetahuan yang di dapat sepanjang hidup.

Beberapa catatan penting yang tersirat pada penelitian Ostraker, (1999,p.73) yang mengidentifikasi bahwa (1) banyak teori motivasi ditujukan untuk menghasilkan konstruk untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi mengikuti pelatihan, namun nilai pentingnya motivasi bagi karyawan khususnya dalam sebuah organisasi masih belum dilakukan pengukuran secara empiris, (2) belum dikembangkan dalam sebuah permodelan motivasi yang tepat, sehingga pemahaman akan teori motivasi masih sangat sulit dipahami, (3) dibutuhkan sebuah survei yang mendekati pengukuran obyek, dimana faktor seperti kemasyarakatan, budaya organisasi dan personaliti dari karyawan diambil untuk dihitung, sebagai syarat. Untuk merespon persyaratan tersebut sebuah model dinamis yang aplikasi dari eksistensi teori motivasi berdasarkan kebutuhan diciptakan penelitian yang akan datang (Osteraker,1999,p.73).

Penekanan penunjang kemampuan (orientasi kinerja) di antara karyawan yang mm kepercayaan dalam kemampuan, mungkin membekukan perilaku pencapaian karyawan, pimpinan terus melakukannya. Para periset terus menasihati karyawan yang bermotivasi melalui orientasi kinerja, tanpa pandang efektifitas karyawan. Mmnya motivasi kemudian salah dicap “mmnya kemampuan”. Temuan Sujan, dkk., (1994,p.45) menjelaskan bahwa pergantian fokus pada tujuan pembelajaran merupakan pilihan yang lebih baik daripada pengambilan penilaian mmnya kemampuan. Bukannya mengevaluasi karyawan pada hanya kemampuan dan kinerja, penting sekali untuk mengevaluasi karyawan juga pada motivasi untuk belajar.

Bekerja cerdas dan keras yang dikembangkan melalui orientasi belajar, mungkin lebih penting untuk karyawan yang biasanya menghadapi tugas berulang dan rutin, seperti pengambilan persediaan barang dan penulisan order untuk stok penggantian. Di sisi lain, bekerja cerdas mungkin lebih penting bagi karyawan yang biasanya menghadapi tugas yang sangat kreatif dan kompleks. Pentingnya sebuah penelitian ke depan untuk menentukan kinerja karyawan berdasarkan aktivitas dan orientasi pembelajaran yang dilakukan, melalui pemahaman kontinjensi yang mempengaruhi pentingnya pilihan program motivasional pelatihan yang lebih sesuai terhadap kinerja karyawan.

Riset Sujan, dkk., (1994,45) memberikan bukti bahwa orientasi tujuan pembelajaran meningkatkan kinerja karyawan dan tindakan manajerial dapat mempengaruhi orientasi motivasional. Riset selanjutnya harus menyelidiki secara

manajerial faktor-faktor yang dapat dikontrol, selain umpan balik positif dan negatif, yang meningkatkan orientasi pembelajaran karyawan. Aspek alternatif umpan balik merupakan kandidat yang menjanjikan. Meningkatkan orientasi pembelajaran pada diri karyawan merupakan lebih dari umpan balik evaluasi. Gap penelitian Sujan, dkk., (1994,p.34) pembelajaran dilihat sebagai investasi dengan payoff jangka panjang bukannya jangka pendek, organisasi jarang menggunakan perspektif perkembangan. Manajer biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong karyawan untuk bekerja keras, sangat jarang pimpinan berusaha mendorong atau mengajarkan keterampilan pada karyawan yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang. Sujan, dkk., (1994,p.34) mempertanyakan kebijaksanaan jika ditekankan pada pembelajaran, bahkan dari perspektif kinerja jangka pendek, dengan (1) mengidentifikasi bahwa tujuan pembelajaran dan kinerja adalah dua orientasi motivasional karyawan, (?) menentukan dan menguji bagaimana orientasi tujuan pembelajaran mempengaruhi bekerja cerdas dan keras, dan (3) menentukan dan menguji bagaimana orientasi pembelajaran dipengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Konstruk motivasi mengikuti pelatihan, peran kepemimpinan, orientasi pembelajaran perlu dikaji lebih lanjut untuk memperkuat dan mengembangkan penelitian terdahulu, untuk kemudian diharapkan memberikan dukungan teoritis yang makin kuat.

Temuan-temuan Kohli, dkk., (1998,p.271) menunjukkan beberapa keterbatasan yang juga memperlihatkan arahan yang bermanfaat untuk penelitian mendatang. Hubungan antara orientasi pembelajaran dan kinerja karyawan mungkin bergantung pada faktor-faktor yang tidak termasuk dalam penelitian, contohnya, orientasi

pembelajaran pada intinya menangkap keinginan seseorang untuk belajar, namun tidak menunjukkan mengenai kemampuannya untuk belajar atau kesempatan yang ada untuk belajar. Sehingga, seseorang mungkin punya motivasi untuk belajar tetapi kurang memiliki kemampuan dan atau kesempatan untuk belajar. Pada kasus orientasi pembelajaran tidak akan berubah menjadi kinerja. Akhirnya, masuk akal bahwa varian metode umum dalam penelitian mungkin telah mempengaruhi hubungan yang diobservasi antara orientasi belajar pelatihan dan kinerja karyawan. Akan berguna untuk mereplikasi (atau menolak) 'hal yang bukan temuan' penelitian dalam penelitian-penelitian mendatang dan juga mengeksplorasi penjelasan-penjelasan mengenai hasil yang telah didapat, yang telah dicatat sebelumnya, yaitu bagaimana orientasi pembelajaran akan meningkatkan kinerja karyawan ? sebuah pertanyaan yang layak dijawab pada penelitian-penelitian berikutnya. Dengan demikian adalah sebuah alasan logis jika penelitian melakukan studi lebih jauh.

Para peneliti mungkin berharap untuk menguji konseptualisasi dan pengukuran yang lebih detail dari perilaku-perilaku kepemimpinan pada penelitian-penelitian yang akan datang. Lebih khusus lagi perilaku kepemimpinan menurut Kohli, dkk., (1998,p.272) dapat dibedakan pada tiga dimensi, (1) tipe-tipe perilaku pemimpin (hasil akhir, aktivitas dan kemampuan), (2) tingkat dimana para pemimpin menggunakan elemen-elemen spesifik dari sistem pengontrolan (penetapan tujuan, pemantauan, dan umpan balik), dan (3) sifat dari umpan balik (level atau proses). Jika dimensi-dimensi

disilangkan satu dengan yang lain, beberapa perilaku pengawasan dapat di konseptualisasikan dan diteliti secara individual.

Sebuah op negatip muncul dan diterima sebagian orang bahwa hubungan antara kepemimpinan, pembelajaran dan kinerja adalah negatip, hal muncul dikarenakan umpan balik pemimpin dan pembelajaran merupakan hal yang terkadang tidak disukai. Belajar bagi sebagian orang merupakan aktivitas yang membosankan dan buang-buang waktu, bahkan terkadang menjadi hambatan seseorang untuk mencapai karir tertentu. Demikian halnya dengan umpan balik pimpinan cenderung memberi tekanan sehingga kinerja karyawan tidak berkembang (Brown dan Peterson,1994,p.70; Penelitian yang akan datang diharapkan mengeksplorasi hubungan-hubungan dapat membuka situasi-situasi yang lebih jauh dimana para pemimpin (supervisor) kemungkinan mempunyai dampak yang paling besar dan konstruktif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui orientasi pembelajaran (Kohli,dkk.,1998,p.273).

Studi Noble dan Mokwa (1999,p.72) lebih jauh mengusulkan beberapa agenda penelitian yang akan datang yaitu, 1) Kerangka kerja yang menghubungkan implementasi strategi pada hubungan kontinjen antara struktur dan proses internal seperti struktur, kebijaksanaan, prosedur, dan program pemasaran. 2). Penelitian bagaimana pengaruh isu sumber daya, budaya pembelajaran perusahaan, sistem kontrol kualitas sumberdaya manusia terhadap proses dan implementasi strategi. Hal tersebut beralasan dikarenakan menurut Walker dan Ruekert (1987) dalam Noble dan Mokwa (1999,p.58) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi keberhasilan unit bisnis dalam pengimplementasian suatu strategi: (1) pada tingkat mana pimpinan unit bisnis

mempunyai otonomi, (2) ke mana suatu unit berbagi program fungsional dan memfasilitasi dengan unit lain dalam pencapaian sinergi, dan (3) bagaimana pimpinan level-perusahaan mengevaluasi dan memberikan arahan unit bisnis. Dengan demikian menjadi sebuah kewajiban akademisi untuk mengkritisi kondisi tersebut untuk selanjutnya merumuskan studi yang dapat setidaknya menemukan langkah awal penelitian akan persoalan-persoalan tersebut.

Posisi penelitian adalah melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Griego, dkk.,(2000,p.5) dimana menentukan enam faktor yang menentukan orientasi pembelajaran diantaranya adalah pelatihan dan pendidikan. Kemudian penelitian memasukan motivasi terhadap pelatihan berdasarkan penelitian Pool (2000,p.373) dimana menentukan faktor TQM dan budaya serta motivasi yang mempengaruhi orientasi pembelajaran pada organisasi yang sedang belajar. Sedangkan penelitian memasukkan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan sebagai tambahan penelitian Kohli, dkk., (1998,p.272); Roffe (1999,p.224). Penelitian mempunyai posisi strategis untuk mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi orientasi pembelajaran, karena kemampuan dan keahlian sumber daya manusia menentukan keunggulan bersaing sebuah organisasi.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan kompleksnya tantangan pada millenium yang akan datang (Aghazadeh,1999,p.1). Profesionalisme SDM akan menghadapi persoalan-persoalan yang terkait dengan pembangunan sekelompok SDM

yang bertalenta, mengelola program-program yang berbeda, penggunaan teknologi pada alat-alat manajemen sumber daya manusia, selanjutnya seberapa baik karyawan menanggapi pertumbuhan pasar global, kemudian seberapa baik perusahaan karyawan melakukan adaptasi dan perubahan pada pangsa pasar.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka rincian rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian adalah :

1. Mengkaji lebih lanjut pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap orientasi pembelajaran
2. Mengkaji lebih lanjut pengaruh peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran
3. Mengkaji lebih lanjut pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap kinerja karyawan
4. Mengkaji lebih lanjut pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
5. Mengkaji lebih lanjut pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

### **1.3. Tujuan penelitian**

Pada rumusan permasalahan penelitian terdapat beberapa variabel anteseden yang bisa mempengaruhi orientasi pembelajaran yaitu, motivasi mengikuti pelatihan, dan peran kepemimpinan. Terdapat juga variabel konsekuensi yang mungkin didahului oleh orientasi pembelajaran yaitu variabel orientasi pembelajaran.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka tujuan yang hendak dicapai penelitian adalah:

1. Menganalisis pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap orientasi pembelajaran
2. Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran
3. Menganalisis pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap kinerja karyawan
4. Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
5. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Tujuan penelitian mengungkapkan bahwa beberapa variabel anteseden dianalisis pengaruhnya terhadap orientasi pembelajaran, dan konsekuensi orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan

Dari tujuan diatas maka kegunaan yang dapat diambil dari penelitian adalah :

1. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukkan kepada organisasi dalam mengelola SDM. Bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial.
2. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian Konsep Sumber Daya Manusia tentang anteseden dan konsekuensi orientasi pembelajaran bagi sumberdaya manusia yang akan datang, sehingga dapat menambah wawasan bagi pengamat dan peneliti tentang Manajemen Sumberdaya Manusia.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Orientasi pembelajaran

Menurut Szymanski dan Churchill (1990,p.74) pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap karyawan secara objektif. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui orientasi pembelajaran, dimana pada penelitian memberikan kontribusi paling dominan terhadap penerapan sistem pelatihan karyawan, menjadi lebih efektif dan efisien. Kreativitas merupakan salah satu hal yang patut dipertimbangkan dewasa . Karena seringkali kemampuan dan keahlian menjadi faktor penentu bagi perusahaan sebagai sumber kekuatan bersaing. Sebagai sumber kekuatan bersaing, kemampuan dan keahlian harus terus diupayakan untuk terus ditingkatkan (Shani,dkk.,2000,p.467).

Ketika organisasi dihadapkan pada situasi dimana kemampuan dan pengalaman para karyawan tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi, dapat dilakukan perbaikan kemampuan para karyawan melalui program pelatihan yang efektif. Organisasi dapat melihat penelitian Szymanski dan Churchill, (1990,p.75); dalam Setiawan,(2003,p.44) mengembangkan program pelatihan (*training*) untuk membangun orientasi pembelajaran yang baik pada karyawan yang terbagi atas 4 tehnik yaitu,

1. *Modeling*, dimana program *training* harus dapat memposisikan organisasi atau seorang figur tokoh dalam organisasi, sebagai sebuah model percontohan bagi karyawan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.
2. *Role Playing*, dimana program *training* mengharuskan seorang karyawan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam organisasi, melalui pendekatan dan tehnik yang berbeda.
3. *Social Reinforcement*, dimana program *training* organisasi mengajarkan kepada karyawan, bahwa karyawan harus dapat memahami, serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling menghargai dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pihak lain.
4. *Transfer of Training*, dimana karyawan membutuhkan suatu kepastian bahwa, program *training* yang diberikan organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Menurut Hines (1987,p.600) selain struktur, kebijaksanaan, dan nilai, praktek orientasi pembelajaran juga terhitung sebagai sistem yang efektif. Pada praktek orientasi pembelajaran relevan dengan perencanaan adalah proses menetapkan kebutuhan pelatihan. Orientasi pembelajaran dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. *Interview* didesain untuk menilai ketergantungan relatif dengan informasi lingkungan, organisasional, dan pekerjaan. Penelitian Ree, dkk., (1995,p.721) menemukan model kausal peran kemampuan kognitif yang umum dan pengetahuan

pekerjaan terdahulu dalam pemerolehan pengetahuan-pekerjaan berikutnya dan kinerja karyawan selama pelatihan dikembangkan. Partisipannya adalah 3.428 petugas Angkatan Udara Amerika dalam pelatihan pilot. Ukuran kemampuan dan pengetahuan pekerjaan terdahulu datang dari Tes Kualifikasi Petugas/Opsir Angkatan Udara. Ukuran pengetahuan pekerjaan yang diperoleh selama pelatihan berasal dari tingkat kelas. Ukuran sampel datang dari penilaian pedoman penerbangan. Model kausal menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran secara langsung mempengaruhi perolehan pengetahuan pekerjaan. Orientasi pembelajaran umum mempengaruhi karyawan melalui pengetahuan kerja. Pengetahuan pekerjaan yang diperoleh dari sebuah proses pelatihan yang memiliki kinerja baik secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Kesimpulannya, adalah pengetahuan kerja yang diperoleh pada pelatihan mempengaruhi pengetahuan kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya kinerja karyawan sangat dipengaruhi kemampuan karyawan setelah mengikuti pelatihan yang diikuti sebelumnya.

Orientasi pembelajaran diduga mengarah pada kinerja karyawan pada beberapa alasan, karyawan yang berorientasi belajar melalui pelatihan diduga memiliki kemampuan menggunakan strategi-strategi yang diaturnya sendiri (misalnya, instruksi pemakaian yang berorientasi solusi, pengecekan mandiri) yang membantu mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan, yang sangat mendukung pada kinerja yang lebih baik (Kohli,dkk.,1998,p.267). Lebih jauh, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong karyawan untuk bekerja keras, mungkin karena karyawan menikmati pekerjaannya, yang kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, karyawan dengan orientasi pembelajaran

cenderung mengadaptasi respon-respon pada situasi-situasi kerja dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Kohli,dkk.,1998,p.267).

Bukti empiris dilaporkan oleh Sujan, dkk., (1994); dalam, Kohli, dkk., (1998,p.267) mendukung pendapat karyawan dengan orientasi pembelajaran berfokus pada kinerja karyawan yang bagus sebagai cara untuk mendapat reward dan/atau penghargaan dari karyawan lainnya. Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong karyawan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Lebih jauh lagi, karyawan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan (Kohli,dkk.,1998,p.267).

Sesuai dengan pengamatan Senge (1990); dalam Sujan, dkk.,(1994,p.45) bahwa organisasi yang berorientasi pembelajaran melalui orientasi pembelajaran akan mengungguli karyawan yang hanya berorientasi kinerja. Asumsi Sujan, dkk.,(1994,p.45) menemukan bahwa orientasi pembelajaran membuat karyawan lebih menjadi efektif dibandingkan orientasi kinerja. Disiplin dalam mencoba mengembangkan kemampuan adalah penting, tidak hanya untuk inteligensi ke depan, tetapi juga untuk inteligensi saat yaitu untuk memahami realitas eksternal dan membuat solusi yang sesuai untuk konteks bekerja keras. Akhirnya, sesuai dengan rekomendasi Senge (1990); dalam, Sujan,dkk., (1994,p.45) bahwa pimpinan tidak boleh memandang bawahan sebagai pemenang atau pecundang tetapi penemu potensial, penelitian tersebut menemukan bahwa, karyawan

yang relatif rendah dalam kinerja akan menjadi efektif karena dimotivasi dan diberdayakan melalui orientasi pembelajaran untuk bekerja cerdas dan keras. Pembelajaran karyawan adalah langkah efektif dalam pembelajaran organisasi.

Penelitian Sujan, dkk., (1994,p.45) juga menjelaskan bahwa pembuatan proses penyelesaian tugas yang dapat dinikmati akan meningkatkan perilaku adaptif. Tidak hanya penikmatan tugas yang mungkin menghasilkan minat dan motivasi dalam pelatihan yang terus menerus, tetapi juga minat dalam pembelajaran mungkin meningkatkan penikmatan tugas. Dengan demikian, segala inisiatif yang diambil kepemimpinan untuk membuat proses penyelesaian dan aktivitas pekerjaan lebih dapat dinikmati dapat mempunyai manfaat yang banyak untuk orientasi pembelajaran karyawan dan bekerja cerdas juga menikmati tugas dan kepuasan pekerjaan.

## **2.2. Motivasi Mengikuti Pelatihan**

Konsep motivasi sering kali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan pelatihan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang dalam proses pelatihan yang berkualitas. Lebih lanjut motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan, sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Pullins,dkk., 2000,p.469).

Motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan motivasi mengikuti pelatihan berkaitan dengan hasil kerja individual sekaligus mempengaruhi kinerja organisasi. Motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja karyawan yang dihasilkan (Pullins,dkk., 2000,p.469) Penelitian Smith, (2000,p.216) memilih untuk berfokus pada motivasi relatif pada penyesuaian tugas dan pekerjaan untuk dua alasan. Alasan pertama adalah motivasi karyawan teoritik adalah anteseden bagi kinerja karyawan, dan adanya hasrat untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh yang biasanya mempengaruhi penyesuaian wilayah kerja. Jika karyawan dimotivasi ulang oleh penyesuaian, peningkatan usaha dan kinerja yang menjadi tujuan penyesuaian ulang dapat dicapai. Alasan kedua untuk berfokus pada motivasi adalah karena signifikan di dalam interview manajerial yang dijalankan sebagai latar belakang penelitian. Empat belas interview terbuka dijalankan dengan pimpinan dari berbagai industri yang secara lengkap memenuhi wilayah kerja. Interviewer diberikan pertanyaan untuk membahas bagaimana menjalankan perusahaan. Pimpinan secara konsisten mengatakan bahwa karyawan menyesuaikan ulang tugas dan pekerjaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi karyawan sebagai isu kunci, terutama untuk karyawan yang memiliki kinerja yang rendah.

Di dalam studi aspek motivasional penyesuaian kerja dan tugas, seseorang dapat menggambarkan berbagai teori motivasi. Di dalam *review* yang dapat diketahui dengan baik, Campbell dan Pritchard (1976); dalam, Smith, (2000,p.216) mengidentifikasi lima teori motivasional yang menjadi relevan dengan situasi tempat kerja: (1). Perbaikan

teori, (2). Teori ekspektasi, (3). Teori pencapaian kebutuhan, (4). Teori atribusi, dan (5). Teori penghakiman organisasional. Sementara menurut Gail dan Kinman (2001,p.133) elemen dari motivasi intrinsik diantaranya : 1). Ketertarikan pada pekerjaan; 2). Keinginan untuk berkembang; 3). Senang pada pekerjaannya; dan 4). Menikmati pekerjaannya. Hubungan antara upaya perusahaan untuk memotivasi karyawan didasarkan pada pertimbangan bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dan situasinya, sehingga setiap manusia mempunyai inovasi yang berbeda antara satu dengan yang lain (Pullins,dkk., 2000,p.469).

Pengujian implikasi teoritik dan manajerial oleh Smith, (2000,p.216), menjadi berganda dengan hasrat untuk menjaga studi dapat mampu dikelola dalam hal ukuran, mengarahkan pada pemilihan dua dasar *teoritik-expectancy* dan *organizational justice* untuk penelitian. Studi perilaku organisasional memberikan saran bahwa di dalam perubahan organisasional, karyawan memiliki ekspektasi mengenai ketidakpastian kejadian masa depan dan menjadi perhatian pada organisasi untuk memperlakukan karyawan secara adil. *Teori expectancy* adalah fungsi ekspektasi dimana tindakan yang diberikan akan dihasilkan dalam kinerja tertentu, sesuai dengan instrument yang diterima dari kinerja untuk mencapai berbagai *outcomes* dan *outcomes*. Teori secara langsung relevan dengan penyesuaian ulang tugas dan pekerjaan karena perubahan di dalam wilayah kerja potensial mempengaruhi ekspektasi karyawan mengenai target dan realisasi penerimaan merupakan instrumen bagi karyawan pada kinerja yang dihasilkan. *Teori organizational justice* adalah berorientasi pada persepsi keadilan daripada

ekspektasi. Model motivasi sebagai fungsi keadilan yang diterima, yang didorong oleh *procedural justice* dan *distributive justice*. Penelitian sekarang kadang-kadang menambahkan perspektif jangka panjang yang lebih banyak: *systematic justice*, yang terkait dengan keadilan sistem pengambilan keputusan organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi mengikuti pelatihan adalah suatu dorongan pribadi seseorang terhadap situasi dan kondisi pekerjaannya yang dipengaruhi oleh tiga kunci utama yaitu usaha individu, tujuan organisasi dan kebutuhan pribadi, dimana akan menentukan prestasi kerja individu sekaligus kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Upaya memotivasi karyawan mencapai kinerja yang diharapkan disini mengacu pada program-program seperti program pelatihan, teknik membangun sebuah tim, pertemuan-pertemuan dengan staf, seminar dan *workshop*. Tujuan memotivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan adalah meningkatkan kendali karyawan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi lagi. Sebenarnya banyak karyawan, yang bekerja dengan situasi kontak yang tinggi dengan pelanggan, telah termotivasi dengan sendirinya untuk memberikan apa yang karyawan yakini sebagai yang baik di mata pelanggan (Tansuhaj,dkk.,1996,p.33).

Menurut Nystrom dan Starbuck (1984) dalam Baker dan Sinkula (1999,p.413) ketika organisasi tetap berpegang pada kebiasaan sehari-hari serta asumsi-asumsi dan keyakinan yang telah lama dipegang, tanpa berbagi pandangan maka individu akan nampak kurang dalam berbagi pengetahuan yang dominan misalnya misi bisnis atau hasil yang diharapkan. Orientasi pembelajaran merupakan elemen dari organisasi yang mempengaruhi inovasi. Beberapa pembelajaran akan lebih memungkinkan perusahaan

untuk tidak hanya menyempurnakan melalui paradigma peningkatan seperti peningkatan kinerja karyawan tetapi juga paradigma perubahan seperti melalui motivasi mengikuti pelatihan.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**H1** : *“Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran “*

### **2.3. Peran Kepemimpinan**

Pemimpin merupakan “ perancang, pengajar dan pelayan” yang memiliki porsi dan peran penting dalam memberikan inspirasi karyawan untuk belajar. Bagi sebagian orang menilai seorang pemimpin sebagai seorang pengawas atas kinerja para karyawannya. Pemimpin juga terkadang memainkan peran lain yaitu sebagai kritikus yang mengevaluasi atas hasil akhir yang didapat dari aktivitas karyawan. Lebih jauh pemimpin memiliki tanggungjawab yang berat dipundaknya yaitu sebagai pemberi arah atau pedoman kepada karyawannya atas semua hasil akhir, aktivitas dan tujuan (goal setting) yang ditetapkan oleh organisasi (Kohli,dkk.,1998,p.264).

Pada sisi yang berbeda terdapat karakteristik penilaian dan peran yang berbeda atas hasil akhir, kemampuan dan aktivitas yang dilakukan karyawan. Sebagian pemimpin berfokus pada hasil akhir sebagai ukuran kinerja karyawan, melalui pencapaian target dan total pendapatan yang karyawan kumpulkan. Tidak jarang pengukuran aktivitas karyawan menjadi tolak ukur kinerja karyawan dan peran

pemimpin. Kemampuan merupakan pengukuran lain atas kinerja karyawan, pola pengukuran bagi sebagian peneliti merupakan pengukuran terbaik dan logis dalam menilai kinerja karyawan (Kohli, dkk.,1998,p.264). lebih lanjut menurut Song dan Dyer (1997,p.486) peran pemimpin membawa hasil pada level individual dan organisasional. Variabel utama adalah keberhasilan dalam pengawasan, didefinisikan sebagai sejauh mana usaha pengawasan dianggap sukses oleh organisasi. Pada level individual, kinerja peran pengawasan merupakan hasil yang penting yang merupakan tingkat di mana pimpinan mencapai tujuan peran tertentu dan memfasilitasi keseluruhan keberhasilan usaha pengawasan khususnya pada praktek sumberdaya manusia. Menurut Dougherty dan Hardy, (1996,p.1123) level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi peran pengawasan di antara para pimpinan dengan tanggung jawab akan meningkatkan kinerja karyawan.

Lebih jauh studi Noble dan Mokwa (1999,p.60) merumuskan bahwa peran pimpinan dalam pengawasan akan dikaitkan secara positif dengan keberhasilan usaha karyawan dalam belajar. Faktor-faktor peran pengawas terbagi atas 3 konsep peran yaitu, keterlibatan peran, otonomi peran, dan signifikansi peran. 1). *Keterlibatan peran* didefinisikan sebagai sejauhmana pimpinan berpartisipasi dalam “pembentukan” peran, yang mencakup keterlibatan dalam rumusan strategi dan interaksi dengan karyawan untuk menentukan sifat nyata dari peran. Cara terbaik pengimplemantasian peran pengawas yang strategis adalah, melalui proses pengawasan terpadu yang mencakup perubahan representasi dan kognisi strategi mental karyawan. 2). *Otonomi peran* adalah sejauhmana karyawan mempunyai kebebasan dari pimpinan untuk mengambil

keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas perilaku karyawan (Jaworski, 1991,p.57). 3). *Signifikansi peran* adalah sejauhmana peran pengawas dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan peningkatan kinerja. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran di antara para pimpinan dengan tanggung jawab pengawasan atas kinerja karyawan.

Kontrol kecakapan yang dilakukan pimpinan sebagai bahan evaluasi, dengan kata lain, peran kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan keahlian dan kemampuan individu. Diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol evaluasi kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para karyawan, memonitor keahlian dan kemampuan, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi penghargaan dan hukuman kepada para karyawan atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya. Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal, training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan.

Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas. Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya orientasi pembelajaran karyawan (Kohli, dkk., 1998,p.267). Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol evaluasi adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkan dengan memastikan bahwa karyawan dapat bersikap dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan *reinforcement* dengan bijaksana, *activity* dan *capability control*, dan pemahanan bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan kontrol yang masih dipakai lebih efektif (Challagalla, dan Shervani, 1996,p.99).

Pimpinan yang berperan sebagai pemberi umpan balik atau arahan lebih menyerupai seorang pelatih, merekankan pengembangan kinerja karyawan. Ketika karyawan belajar mengapa tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian karyawan diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bekerja dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para pimpinan dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Lebih jauh studi Weitz, dan Sujan (1986); dalam, Kohli, dkk., (1998,p.267) menyarankan bahwa berfokus pada belajar dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat

membantu dan memotivasi untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**H2** : “Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran “

#### **2.4. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam, Baldauf,dkk., 2001,p.219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh karyawan dan (2) outcome yang bisa diatribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan. Baldauf,dkk., (2001,p.219) pertama kali menganggap anteseden kinerja outcome. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol (misalkan, intensitas kompetisi, beban kerja, potensi pasar) yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi pasar menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menimbulkan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan. Mengingat kembali pembahasan yang terdahulu mengenai dampak positif dari nilai terhadap kinerja karyawan.

Teori kontrol pada orientasi pemimpin memberi kesan bahwa tujuan-tujuan output yang memberikan Standar referensi, dan *feedback* yang dipergunakan untuk

tujuan menjaga perilaku (behavior) seseorang yang diarahkan ke tujuan (goal). Jika ketimpangan muncul antara referensi seseorang dan keadaan sekarang, maka mekanisme motivasi langsung, seperti beban usaha dan ketekunan (*Persistence*), akan berperan untuk mengatasi ketimpangan tersebut. Selanjutnya teori tujuan (*goal theory*) memberi kesan bahwa tujuan-tujuan spesifik yang bergandengan dengan feedback tersebut menggerakkan pencarian atas strategi tugas yang efektif, mengurangi pencarian yang tidak perlu atas *behavior* yang relevan dengan pekerjaan, dan memperbaiki kinerja (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.93).

Informasi aktifitas juga diekspektasikan untuk mempengaruhi kinerja. Tujuan-tujuan aktifitas cenderung bersifat proksimal, yang menyebabkan meningkatkannya monitoring. *Monitoring* yang lebih besar nampaknya membuat pimpinan sadar akan usaha-usaha yang dilaksanakan para karyawan. Ketersediaan informasi mengenai beban usaha memungkinkan para pimpinan untuk mempertimbangkan informasi tersebut pada saat mengevaluasi karyawan. Oleh karenanya, informasi aktifitas nampaknya mendorong usaha yang lebih besar dan ketekunan pada sebagian karyawan dan sebagai akibatnya, mengantar ke kinerja yang tinggi (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.93).

Karyawan berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi pembelajaran sebagai cara untuk mendapat reward dan penghargaan dari karyawan lainnya (Kohli, dkk., 1998, p.267). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih

besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi El-Ansary (1993,p.84)

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**H3** : *“Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan “*

Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan ketrampilan-ketrampilan karyawan yang meningkatkan kualitas perilaku karyawan, misalnya pelatihan presentasi (Kohli, dkk.,1998,p.264). Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan ketrampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan mengarahkan apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan, dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli,dkk.,1998,p.264).

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**H4** : *“Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan“*

Kajian Sujan, dkk., (1994,p.45) mengekspektasikan bahwa umpan balik behavioral akan berkontribusi lebih pada peningkatan orientasi pembelajaran, sedangkan umpan balik output akan berkontribusi lebih pada peningkatan orientasi kinerja. Lebih

jauh lagi, karyawan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan. Artinya akan ditemukan hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja karyawan (Pilling,dkk.,1999,p.35).

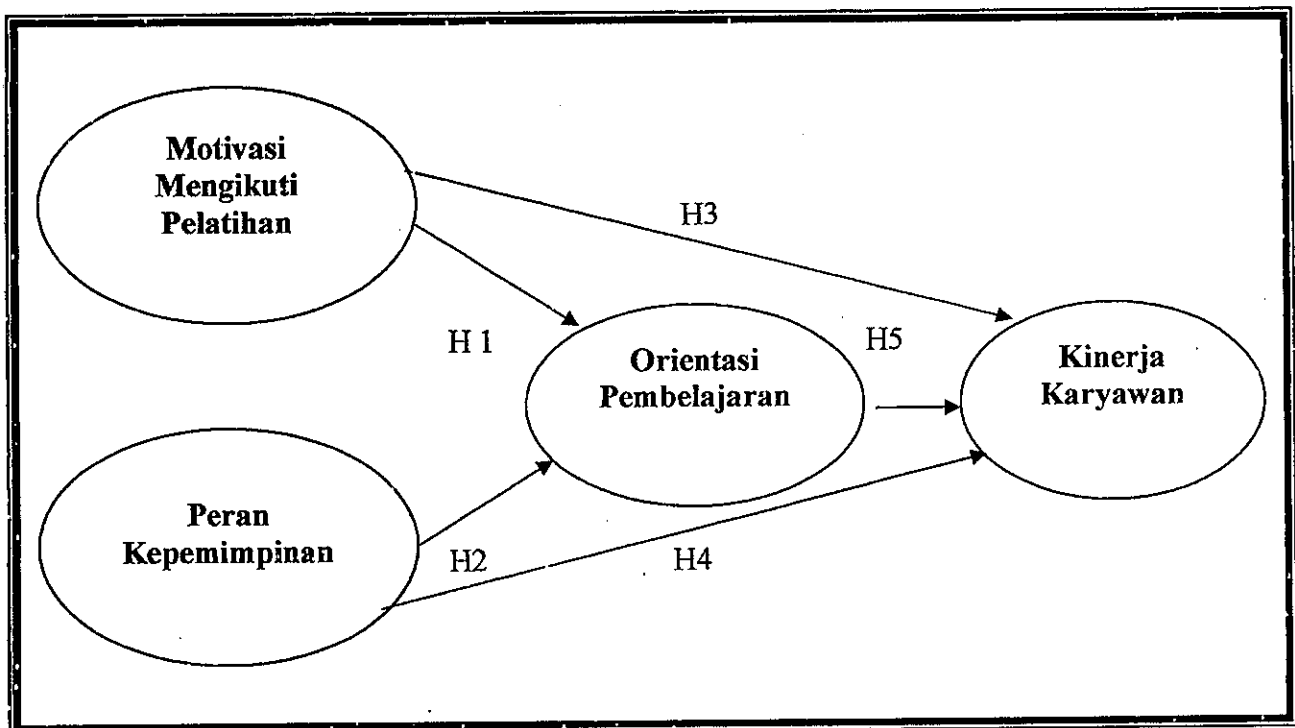
Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

**H5** : *“Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”*

### 2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas maka model kerangka berpikir teoritis yang dapat disajikan adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Teoritis**



Sumber:

H1&H3 : Szymanski dan Churchill (1990,p.163-174.); Sujan, dkk.,(1994,p.34-52); Kohli, dkk.,(1998,p.267-274); Ree, dkk., (1995,p.721-730), dikembangkan untuk penelitian.

H2&H4: Pullins,dkk., (2000) Smith,(2000,p.215-226); Gail dan Kinman (2001,p.132-144);Tansuhaj, dkk.,(1996,p.33-43); Baker dan Sinkula (1999,p.411-427); Sujan, dkk., (1994,p.34-52); Kohli, dkk.,(1998 p.267-274) dikembangkan untuk penelitian.

H5 : Noble dan Mokwa ,(1999,p.57-73); Dougherty dan Hardy,(1996,p.1120-1153); Challagalla, dan Shervani, (1996,p.83-93)Baldauf,dkk., (2001,p.109-122) dikembangkan untuk penelitian.

## **2.6. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran

**Hipotesis 2:** Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran

**Hipotesis 3:** Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Hipotesis 4:** Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Hipotesis 5:** Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2.7. Variabel dan Indikator Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.7.1. Variabel dan Indikator Variabel**

Variabel yang digunakan sebagai konstruk penelitian adalah variabel motivasi mengikuti pelatihan, peran kepemimpinan, orientasi pembelajaran dan kinerja karyawan.

Hubungan Variabel dan indikatornya dimana dapat terlihat dalam Tabel 1.1. dibawah ;

Tabel 2.1.

Variabel dan Indikatornya

Variabel	Indikator	Sumber Penelitian
Motivasi mengikuti pelatihan	X1 : Mengejar ketertinggalan X2 : Mengukur kemampuan yang dimiliki X3 : Senang dengan segala bentuk pelatihan X4 : Keinginan berprestasi	Gail dan Russe Kinman (2001,p.133) Fuad Mas'ud (2004,p.269).
Peran Kepemimpinan	X5 : Peran pengawasan X6 : Peran evaluasi X7 : Peran pengarahan	Kohli,dkk.,(1998,p.272)
Orientasi pembelajaran	X8 : Belajar hal-hal yang baru X9 : Meningkatkan kompetensi secara terus menerus X10: Responsif terhadap perubahan X11: Belajar dari pengalaman	Sujan,dkk(1994,p.45); Rentz,dkk., (2002,p.17),
Kinerja Karyawan	X12: Kuantitas kerja karyawan X13: Kualitas kerja karyawan X14: Standar kualitas karyawan X15: Pengetahuan karyawan X16: Kreativitas karyawan	Fuad Mas'ud (2004,p.216).

2.7.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian , seperti diuraikan dalam Tabel 2.2. berikut :

Tabel 2.2

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Motivasi Mengikuti Pelatihan	Menunjukkan Motivasi mengikuti pelatihan yang diukur dari keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi tenaga, mengarahkan, menyalurkan, mempertahankan, dan melanjutkan tindakan dan perilaku karyawan atau tenaga kerja dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.	10 point skala pada 4 indikator yaitu, mengejar ketertinggalan, mengukur kemampuan yang dimiliki, senang dengan segala bentuk pelatihan, dan keinginan berprestasi
Peran kepemimpinan	Menunjukkan peran kepemimpinan yang diukur dari seberapa besar seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan. Ketika karyawan belajar mengapa karyawan tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian karyawan diarahkan pada isi dari tugas.	10 point skala pada 3 indikator yaitu, peran pengawasan, peran evaluasi, dan peran pengarahannya
Orientasi pembelajaran	Menggambarkan orientasi pembelajaran yang diukur dengan derajat kemampuan mengadaptasi respon-respon pada situasi-situasi kerja dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi	10 point skala pada 4 indikator yaitu, Belajar hal-hal yang baru Meningkatkan kompetensi secara terus menerus Responsif terhadap perubahan Belajar dari pengalaman
Kinerja Karyawan	Menunjukkan kinerja karyawan yang diukur dari perilaku atau aktifitas yang dilakukan oleh karyawan, dan outcome atas usaha-usaha karyawan	10 point skala pada 5 indikator yaitu, kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, standar kualitas karyawan, pengetahuan karyawan, dan kreativitas karyawan

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Telaah pustaka dan pengembangan model merupakan dasar teoritis sebagai landasan untuk penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka yang relevan maka diharapkan dapat memberi justifikasi pada teori- teori yang sudah ada sehingga akan menghasilkan hipotesis penelitian yang akhirnya membentuk kerangka pemikiran teoritis. Penelitian disusun berdasarkan justifikasi dari berapa penelitian terdahulu. Demikian juga konstruk variabel dan indikator penelitian merujuk pada penelitian terdahulu.

Studi Shoemaker, Mary E., (1999,p.1-19), studi dilakukan dengan fokus bahasan pada proses kepemimpinan dari manajer penjualan dan pengaruhnya terhadap persepsi kerja tenaga penjualan, persepsi menyangkut kepuasan kerja, kejelasan peran, dan penghargaan diri sebagai anteseden kinerja dan keluar masuk

Studi Rich, Gregory A., (1997,p.329-328), merancang sebuah model dalam literatur manajemen penjualan, walaupun ditolak dalam penelitian manajemen penjualan. Konstruk model peran sudah banyak dibicarakan dalam transformasi kepemimpinan yang karismatik (Bass,1985) dan sebagai elemen sentral cognitive (Bandura,1997) Bagaimana model peran berpengaruh terhadap (1) kepercayaan terhadap pengawas, manajer dan rekan kerja. (2) kepuasan dan (3) kinerja secara keseluruhan. Dari hasil penelitian diperoleh dukungan dan menambah pemahaman telaah mengenai kepemimpinan dan kejelasan peran tenaga penjual.

Studi Babarakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief, sebagai sebuah konsekuensi atas future research pada penelitian Brown dan

Peterson (1993,p.33-46) yang tidak menemukan hubungan antara kinerja dengan perilaku kerja. Demikian hal dengan hubungan kepuasan kerja terhadap motivasi. Penelitian menguji dan mengembangkan (1) model penelitian Brown dan Peterson (1993) dan (2) pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.. Dapat diambil kesimpulan secara empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi,potensial sebab untuk berhenti. Model kepuasan yang mempengaruhi konstruk kinerja.

Studi Smith Kirk, Jones Eli and Blair Edward Smith, (2000,p.215-226), penelitian memilih untuk berfokus pada motivasi relatif pada penyesuaian teritori untuk dua alasan. Alasan primer adalah motivasi tenaga penjual teoritik adalah anteseden bagi kinerja, dan adanya hasrat untuk meningkatkan kinerja agregat yang biasanya mempengaruhi penyesuaian teritori. Jika tenaga penjual dimotivasi ulang oleh penyesuaian, peningkatan usaha dan kinerja yang menjadi tujuan penyesuaian ulang dapat dicapai. Alasan kedua untuk berfokus pada motivasi adalah karena signifikan di dalam *interview* manajerial yang dijalankan sebagai latar belakang penelitian. Hasil penelitian memberi kesimpulan dan dukungan secara empiris Penelitian mengajukan bahwa tindakan manajerial terkait dengan teori expectancy dan teori organizational justice yang akan mempengaruhi motivasi tenaga penjual dan kinerja di dalam hubungannya dengan penyesuaian ulang teritori.. pertanyaan untuk melengkapi kuesioner dan menempatkan amplop untuk pengembalian bagi peneliti.

Studi Gail Kinman, and., Russell Kinman (2001,p.132-144) merumuskan sebuah model penelitian pembelajaran organisasi yang ditujukan terhadap (1) peningkatan

kemampuan sepanjang hidup (2) memotivasi karyawan untuk belajar. Dalam penelitian diperoleh belum didukungnya data dan analisis data signifikan yang memperkuat sebuah model penelitian pembelajaran organisasi.

Studi Cooke, Ernest, F., (1999,p.80-84), penelitian berusaha menguji konstruk kontrol dan motivasi termasuk di dalamnya membahas pencapaian hasil, risiko yang aman, membandingkan antara jangka panjang dengan jangka pendek, dan lain sebagainya. Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifat mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi. Peran kepemimpinan dalam orientasi kontrol pengawas terhadap kinerja karyawan

Studi Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, (2001,p.), penemuan penelitian manajemen penjualan selama dua dekade terakhir memberikan perluasan kerangka pengetahuan yang menyangkut anteseden dari kinerja personil penjualan. Akan tetapi, para peramal (prediktor) kinerja personil penjualan yang telah terinvestigasi secara tipikal sangatlah lemah (Churchill, dkk.,1985). Lebih jauh, kinerja personil penjualan sebagai sebuah anteseden terhadap konsekuensi tenaga penjualan juga menghasilkan hasil yang lemah (Brown dan Peterson 1993). Konsekuensinya, pemahaman kami mengenai dampak kinerja personil penjualan dalam hal keefektifan organisasi penjualan sangatlah terbatas. Paradigma Walker, Churchill, dan Ford (1979) menawarkan karakteristik organisasi, lingkungan, dan personil penjualan sebagai anteseden dari keefektifan organisasi penjualan. Hubungan-hubungan penting tersebut menerima perhatian penelitian yang menguji efek strategi kontrol!

manajemen penjualan terhadap kinerja personil.. Praktek Studi dilakukan dengan fokus bahasan pada konseptual model yang menghubungkan kepuasan dengan design teritorial merupakan variabel tenaga penjualan yang penting untuk dikembangkan (2) menjelaskan model secara lebih rinci dengan menambahkan motivasi intrinsik, komitmen organisasi, ambiguitas peran, konflik peran, keinginan untuk keluar, kepuasan kerja dan harapan .

Studi Pullins, Ellen Bolman., Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, (2000,p.466-478), penelitian menguji dan mengembangkan (1) konsep taktik yang kooperatif dengan yang tidak kooperatif (2) menguji strategi yang dipergunakan tenaga penjualan dalam menghadapi pembeli yang berbeda-beda, apakah tenaga penjualan mampu menggunakan strategi yang berbeda pula dalam menghadapi tenaga penjualan Hasil uji menunjukkan dan menyarankan bahwa negosiasi yang baik adalah win-win solution dapat dijadikan contoh dalam praktek bisnis, dan hanya dapat dibangun melalui pembelajaran yang dikontrol secara terencana.

Studi Brown P. Steven and Peterson A. Robert (1994,p.70-80) studi empiris menunjukkan bahwa usaha mempunyai efek langsung yang kuat pada kepuasan kerja yang tidak tergantung pada kinerja penjualan. Temuan-temuan juga menguatkan studi-studi sebelumnya (missal, Behrman dan Perreault 1984; Dubinsky dan Hartley 1986 ) bahwa terdapat hubungan antara kinerja penjualan dan kepuasan kerja. Dalam studi empiris tersebut tidak ada efek usaha tidak langsung pada kepuasan kerja ( missal, yang dimediasi oleh kinerja ).

Studi Kohli, Ajay K , Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998, p.267-274), peran para supervisor dalam mempengaruhi orientasi belajar dan kinerja tenaga penjualan. Para pimpinan berperan sebagai “pendesain, pengajar, dan pelayan” memainkan peran penting dalam memberi inspirasi belajar(misalnya, Senge 1990). efek-efek ketiga orientasi pengawasan berbeda bergantung pada *focal* tenaga penjualan. Teori *Path-goal*(tujuan berjenjang) menyatakan bahwa efek pengawasan pada karyawan bergantung pada karakteristik karyawan (House dan Dessler 1974). tipologi orientasi-orientasi pengawasan, argumen-argumen yang mendukung hipotesis kami, dan desain penelitian dan temuan-temuannya dan kemudian menyimpulkan dengan pembahasan teoritis penelitian dan implikasi-implikasi praktis

Berikut Tabel penelitian terdahulu yang merupakan justifikasi penelitian , yang tersusun pada Tabel 2.3. dibawah :

Tabel 2.3.

Penelitian-Penelitian Terdahulu

Jurnal 1

Nama & Judul Penelitian	Metode Pengukuran	Temuan dan Kesimpulan
Shoemaker, Mary E., (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", <i>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</i> , Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19	Alat uji analisa menggunakan Lisrel 8. Data berasal dari 183 salesperson manager yang beroperasi dari perusahaan satu ke perusahaan lain dengan berbagai macam bidang industri Di Amerika Serikat.	Praktek kepemimpinan manajer penjualan terhadap individu tenaga penjualan menunjukkan, terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan terhadap kejelasan peran dan kepuasan kerja. Namun belum cukup bukti terdapatnya hubungan antara kepemimpinan terhadap penghargaan diri.

Jurnal 2

Nama & Judul Penelitian	Metode Pengukuran	Temuan dan Kesimpulan
Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Volume 23, No. 4, pp. 319-328.	Survey mail kuesioner sebanyak 277 salespeople komponen listrik/elektronik di AS. Teknik analisis data dengan analisis Regresi	Dari hasil penelitian diperoleh dukungan dan menambah pemahaman telaah mengenai kepemimpinan dan kejelasan peran tenaga penjual.

Jurnal 3

Nama & Judul Penelitian	Metode Pengukuran	Temuan dan Kesimpulan
Babarakus, Ermin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief, "Examining the Role of Organisational Variables in the Salesperson Job	Teknik analisa datanya adalah Analisis Faktor Konfirmatoris untk menguji indikator terukur dan Analisis Lisrel 7, untuk melakukan uji kesesuaian dan uji	Dapat diambil kesimpulan secara empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, potensial sebab untuk berhenti. Model kepuasan yang mempengaruhi

Satisfaction Model”, <b>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</b> Vol. 16, pp. 33-46.	statistik pada 186 sampel para tenaga penjualan diperusahaan jasa Di Amerika Serikat.	konstruksi kinerja.
--	---	---------------------

**Jurnal 4**

<b>Nama &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Temuan dan Kesimpulan</b>
Smith Kirk, Jones Eli and Blair Edward Smith, (2000), “Managing Selesperson Motivation in a Territory Realignment”, <b>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</b> , Vol. XX, No. 4, pp. 215-226	Sampel Untuk menghindari batasan kekuatan penjualan perusahaan tunggal, partisipasi dari manajer penjualan di dalam 85 perusahaan yang berbeda. 35 berpartisipasi, untuk tingkat partisipasi 66 persen. Setiap perusahaan yang telah berpartisipasi, kuesioner yang diisi sendiri didistribusikan bagi beberapa tenaga penjual yang diberikan. Analisis data Structural Equations Modeling (SEM).	Hasil penelitian memberi kesimpulan dan dukungan secara empiris Penelitian mengajukan bahwa tindakan manajerial terkait dengan teori expectancy dan teori organizational justice yang akan mempengaruhi motivasi tenaga penjual dan kinerja di dalam hubungannya dengan penyesuaian ulang teritori.. pertanyaan untuk melengkapi kuesioner dan menempatkan amplop untuk pengembalian bagi peneliti.

**Jurnal 5**

<b>Nama &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Temuan dan Kesimpulan</b>
Gail Kinman, and., Russell Kinman (2001), “The role of motivation to learn in management education”, <b>Journal of Workplace Learning</b> , Vol. 13, No. 4, pp. 132-144	Semi-structure interviews pada staf pengajar perguruan tinggi. Analisis data dengan Content-analysed	Dalam penelitian diperoleh belum didukungan yang data dan analisis data signifikan yang memperkuat sebuah model penelitian pembelajaran

### Jurnal 6

<b>Nama &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Temuan dan Kesimpulan</b>
Cooke, Ernest, F., 1999 Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation, <i>Journal of Marketing Theory and Practices</i> , 1999.		Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifat mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi.

### Jurnal 7

<b>Nama &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Temuan dan Kesimpulan</b>
Grant, Kent, David W. Cravens, George S Low, and William C. Moncrief, 2001, "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> 29 (2) : 165 – 178	Sampel untuk menghindari batasan kekuatan penjualan perusahaan tunggal, partisipasi dari manajer penjualan di dalam 27 perusahaan berpartisipasi, untuk tingkat partisipasi 55 persen. Analisis data Structural Equations Modeling (SEM) dengan	Praktek Studi dilakukan dengan fokus bahasan pada konseptual model yang menghubungkan kepuasan dengan design teritorial merupakan variabel tenaga penjualan yang penting untuk dikembangkan (2) menjelaskan model secara lebih rinci dengan menambahkan motivasi intrinsik, komitmen oragisasi, ambiquitas peran, konflik peran, keinginan untuk keluar, kepuasan kerja dan harapan

### Jurnal 8

<b>Nama &amp; Judul Penelitian</b>	<b>Metode Pengukuran</b>	<b>Temuan dan Kesimpulan</b>
Pullins, Ellen Boltman., Curtis P. Hagtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, (2000), "Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics", <i>The Journal of Business &amp; Industrial Marketing</i> , Volume 15 Number 7 pp.	Teknik analisa datanya adalah Analisis ANOVA	Hasil uji menunjukkan dan menyarankan bahwa negosiasi yang baik adalah win-win solution dapat dijadikan contoh dalam praktek bisnis, dan hanya dapat dibangun melalui pembelajaran yang dikontrol secara terencana.

466-478

**Jurnal 9**

Nama & Judul Penelitian	Metode Pengukuran	Temuan dan Kesimpulan
Brown P. Steven and Peterson A. Robert (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 58, pp. 70-80	Sampel yang digunakan dalam studi terdiri dari 380 salesman penjualan langsung ( <i>direct salesman</i> ) yang bekerja pada perusahaan yang menjual produk tahan lama dengan jalur <i>door to door</i> di seluruh AS. Koefisien-koefisien garis untuk model yang dihipotesiskan diperkirakan memakai LISREL VII (Joreskog dan Sorbon 1989).	Studi empiris menunjukkan bahwa usaha mempunyai efek langsung yang kuat pada kepuasan kerja yang tidak tergantung pada kinerja penjualan. Temuan-temuan juga menguatkan studi-studi sebelumnya (misal, Behrman dan Perreault 1984; Dubinsky dan Hartley 1986) bahwa terdapat hubungan antara kinerja penjualan dan kepuasan kerja. Dalam studi empiris tersebut tidak ada efek usaha tidak langsung pada kepuasan kerja (misal, yang dimediasi oleh kinerja).

**Jurnal 10**

Nama & Judul Penelitian	Metode Pengukuran	Temuan dan Kesimpulan
Kohli, Ajay K., Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol. XXXV, (May), p.267-274	survei pada 302 tenaga penjualan pada perusahaan yang berpartisipasi. mengikuti prosedur dua tahap yang direkomendasikan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dan secara terpisah mengestimasi dan merespesifikasi kembali model pengukuran sebelumnya untuk estimasi secara simultan model-model pengukuran dan struktural. LISREL 8	Hasil-hasil penelitian mendukung beberapa hipotesis yang telah diduga dan menunjukkan bahwa perilaku pengawasan (yang dirasakan oleh tenaga penjualan) mempunyai pengaruh signifikan pada orientasi belajar dan kinerja tenaga penjualan. Lebih jauh lagi, penulis mendapatkan beberapa dukungan untuk efek moderating yang diduga yaitu pengalaman tenaga penjualan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah: data primer. Menurut Umar (1999) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Emory dan Cooper, 1991). Data primer yang diperlukan dalam penelitian adalah data yang didapatkan dari jawaban para karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, atas pertanyaan tentang motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran. Data primer diperoleh

melalui kuesioner yang diberikan kepada responden adalah para karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan.

### **3.3 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto,1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson, dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian adalah para karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, 114 (Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, 2004).

### **3.4. Sampel**

Sampel adalah suatu bagian populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi (Cooper dan Emory,1999). Sedangkan menurut Singarimbun (1991,p.149), sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah Metode Sensus. Peneliti menggunakan metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. Jumlah populasi pada penelitian berjumlah 114 orang, sehingga dinyatakan telah memenuhi syarat sampel minimum yaitu 100-200 sampel (Hair, dkk.,1995,p.625).

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah metode kusioner. Metode kusioner dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam metode kusioner, yaitu metode kusioner yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk motivasi mengikuti pelatihan, dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran. Pernyataan dalam kusioner tersebut menggunakan skala *Numerical*. Penelitian dengan menggunakan *Numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2000):

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal
2. beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori "netral" tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu

Dalam skala numerikal, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat

setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### 3.6 Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya. Dalam penelitian digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan skor keseluruhan tiap komponen pertanyaan dengan skor total keseluruhan test.

Uji Validitas juga merupakan kemampuan dari indikator-indikator untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah valid atau belum. Uji validitas melibatkan para ahli (ahli pemasaran, ahli statistik) dan pihak yang berkompeten (calon responden) untuk memberi komentar dan saran terhadap indikator yang dijabarkan dalam item pertanyaan (Sugiyono, 1999).

### 3.7 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indek yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya/dapat diandalkan. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama.

### 3.8 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2002) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Pertimbangan lain yang mendasari pemilihan alat analisis SEM adalah bahwa penelitian sebelumnya, Johnson, 1999, menggunakan alat analisis SEM, sedangkan penelitian Jap (1999) menggunakan alat analisis yang dipakai untuk model berjenjang, yaitu LISREL 8 yang identik dengan SEM.

Penelitian menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran.

b. *Regression Weight*.

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel budaya pembelajaran dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. *Regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4 dan H5

Menurut Ferdinand (2002), 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 *Structure 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.

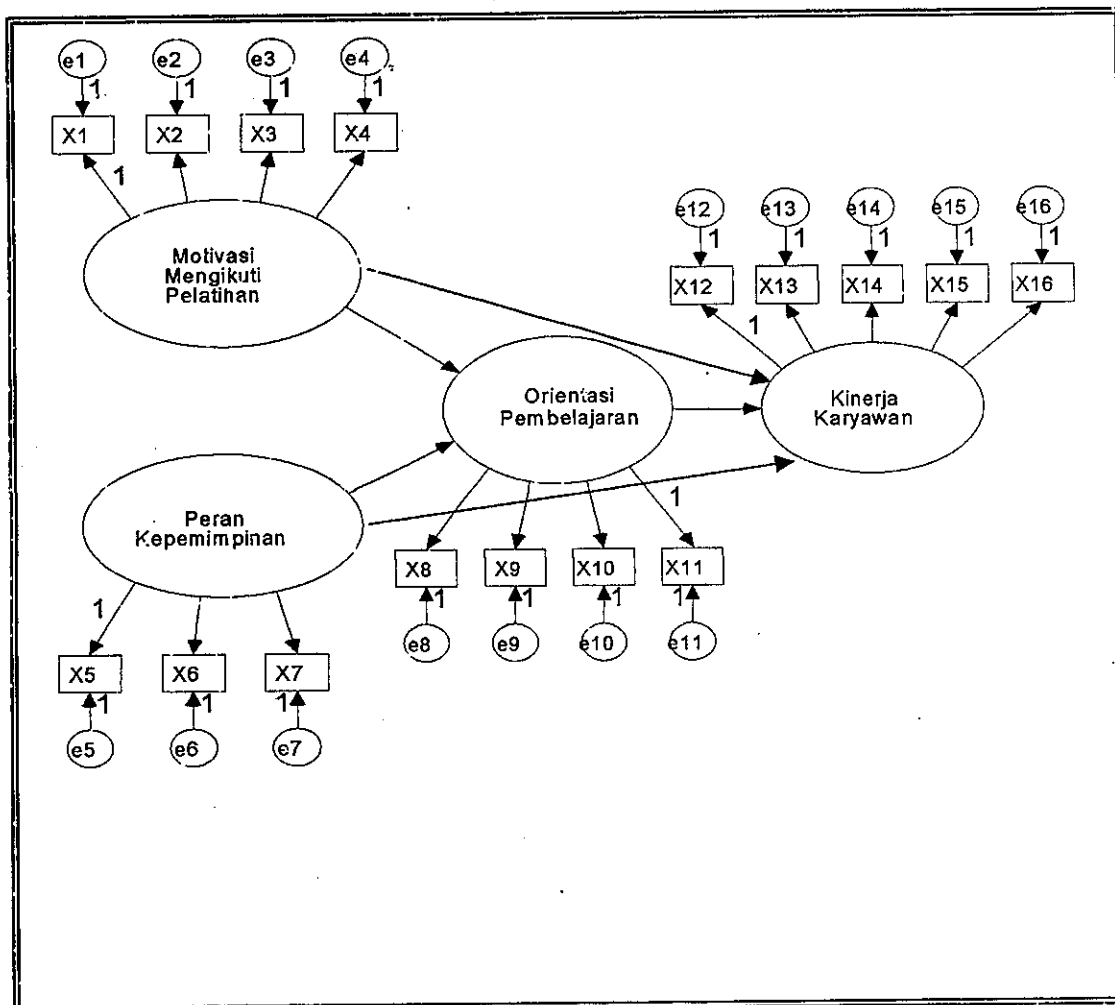
Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan model berdasarkan teori

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-akibat (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

**Gambar 3.1.**  
**Diagram Alur**



Keterangan :

- X1 : Mengejar ketertinggalan
- X2 : Mengukur kemampuan yang dimiliki
- X3 : Senang dengan segala bentuk pelatihan
- X4 : Keinginan berprestasi

- X5 : Peran pengawasan
- X6 : Peran evaluasi
- X7 : Peran pengarahan
- X8 : Belajar hal-hal yang baru
- X9 : Meningkatkan kompetensi secara terus menerus
- X10: Responsif terhadap perubahan
- X11: Belajar dari pengalaman
- X12: Kuantitas kerja karyawan
- X13: Kualitas kerja karyawan
- X14: Standar kualitas karyawan
- X15: Pengetahuan karyawan
- X16: Kreativitas karyawan

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu:

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau

beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Pada langkah ketiga, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error
- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran , dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.1.**  
**Model Pengukuran Eksogen dan Endogen**

Konsep Eksogen (model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
X1 = $\lambda_1$ Motivasi pelatihan + $\epsilon_1$	X8 = $\lambda_8$ Orientasi Pembljr + $\epsilon_8$
X2 = $\lambda_2$ Motivasi pelatihan + $\epsilon_2$	X9 = $\lambda_9$ Orientasi Pembljr + $\epsilon_9$
X3 = $\lambda_3$ Motivasi pelatihan + $\epsilon_3$	X10 = $\lambda_{10}$ Orientasi Pembljr + $\epsilon_{10}$
X4 = $\lambda_4$ Motivasi pelatihan + $\epsilon_4$	X11 = $\lambda_{11}$ Orientasi Pembljr + $\epsilon_{11}$
X5 = $\lambda_5$ Peran Pemimpinan + $\epsilon_5$	X12 = $\lambda_{12}$ Krj Karyawan + $\epsilon_{12}$
X6 = $\lambda_6$ Peran Pemimpinan + $\epsilon_6$	X13 = $\lambda_{13}$ Krj Karyawan + $\epsilon_{13}$
X7 = $\lambda_7$ Peran Pemimpinan + $\epsilon_7$	X14 = $\lambda_{14}$ Krj Karyawan + $\epsilon_{14}$
	X15 = $\lambda_{15}$ Krj Karyawan + $\epsilon_{15}$
	X16 = $\lambda_{16}$ Krj Karyawan + $\epsilon_{16}$

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Pada pengujian teori sebab varians/kovarians Hair dkk (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians agar memenuhi asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (dimana dalam matriks korelasi rentang yang umum berlaku adalah  $(0 \text{ s/d } \pm 1)$ ).

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan sebagai untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

#### 6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit

Evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit*, urutannya adalah:

##### 6.1 Asumsi-asumsi SEM

Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel
2. Normalitas dan linearitas
3. Outliers
4. Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel-variabel bebas dalam model. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Apabila nilainya yang sangat kecil (*extremelly small*) memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas dan singularitas.

#### 6.2 Uji kesesuaian dan uji statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

##### 6.2.1. Chi-square Statistic

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarinya rendah karena chi-square yang rendah /kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p \geq 0,05$  atau  $p \geq 0,10$  (Ferdinand, 2002).

##### 6.2.2. Probability

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$

### 6.2.3. Goodness-of-fit index (GFI)

Indeks akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang tersetimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*"

### 6.2.4. Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, dkk, 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik-*good overall model fit* sedangkan besaran nilai antara 0,9 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup - *adequate fit*.

### 6.2.5. Comparative Fit Index (CFI)

Besaran indeks adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit* (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

### 6.2.6. Tucker Lewis Index (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997)

### 6.2.7. The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

Tabel 3.2. berikut merupakan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut.

**Tabel 3.2**  
**Goodness- of Fit Indices**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan Kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Ferdinand, (2000,p.59)

## 7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi dengan tujuan memastikan model memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 1.96 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yang terletak di Jalan Merdeka No. 9 Pekalongan, merupakan suatu instansi yang berada dibawah naungan Kantor Wilayah DJP Jawa Bagian Tengah I yang pada mulanya masih berbentuk Kantor Dinas Luar Tingkat I Pekalongan yang beralamat di Jalan Kepondang No. 1 A Pekalongan. Karena jumlah Wajib Pajak dan semakin besarnya jumlah penerimaan pajak, maka tanggal 1 Januari 1964 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan P3 No. BUAO-2/24/4, tertanggal 5 Desember 1963, Kantor Dinas Luar Tingkat I Pekalongan ditingkatkan menjadi Kantor Inspeksi Keuangan Pekalongan yang wilayah kerjanya meliputi seeks-karisidenan Pekalongan.

Pada akhir tahun 1966 semua istilah Kantor Inspeksi Keuangan diseluruh Indonesi dirubah menjadi Kantor Inspeksi Pajak, termasuk pula Kantor Inspeksi Keuangan Pekalongan menjadi Kantor Inspeksi Pajak Pekalongan yang wilayah kerjanya masih seeks-karisidenan Pekalongan. Sejak tahun 1968 Kantor Inspeksi Pajak Pekalongan yang berada di Jalan Merdeka No. 9 Pekalongan.

Karena majunya perkembangan yang terjadi di wilayah kerja Kantor Inspeksi Pajak Pekalongan, akhirnya tanggal 1 April 1989 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 276/KMK/011 tentang "Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jendral Pajak", maka diputuskan bahwa Kantor Inspeksi Pajak Pekalongan dan fungsinya ditingkatkan menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan Tipe B yang wilayah kerjanya dipecah tinggal:

1. Kota Pekalongan
2. Kabupaten Pekalongan
3. Kabupaten Pemasang
4. Kabupaten Batang

Gambaran umum responden pada penelitian yang menjadi dasar acuan pengolahan data berjumlah 114 buah yang telah diisi oleh para karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan.

Tinjauan terhadap responden penelitian selanjutnya akan dibahas untuk memperjelas tingkat ketepatan subyek yang dilakukan dalam penelitian. Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden yaitu untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden, yang meliputi jenis kelamin, dan pendidikan responden.

**Tabel 4.1**

**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	73	64
Perempuan	41	36
Total	114	100

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibanding perempuan yaitu 73 orang (64%) laki-laki dan 41 orang (36%) perempuan. Secara umum karyawan laki-laki memiliki jumlah yang lebih banyak.

**Tabel 4.2**

**Komposisi responden menurut pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA	18	16
D1	32	28
D3	20	18
S1	35	31
S2	9	8
Total	114	100

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4.2 menunjukkan data bahwa jumlah karyawan yang mempunyai jenjang pendidikan SMA hanya 18 karyawan, jumlah karyawan yang paling banyak adalah dengan jenjang pendidikan S1. Dengan demikian sebagian besar karyawan kantor Pelayanan Pajak Pekalongan mempunyai jenjang pendidikan yang cukup bagus

#### **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah proses analisis SEM (Ferdinand,2002,p.34) yaitu:

##### **4.2.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model penelitian tersebut secara keseluruhan terdiri dari 16 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antar variabel yang diuji. Variabel orientasi pembelajaran yang dipengaruhi oleh dua variabel yaitu motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan. Variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran, motivasi mengikuti pelatihan dan variabel peran kepemimpinan.

#### 4.2.2. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

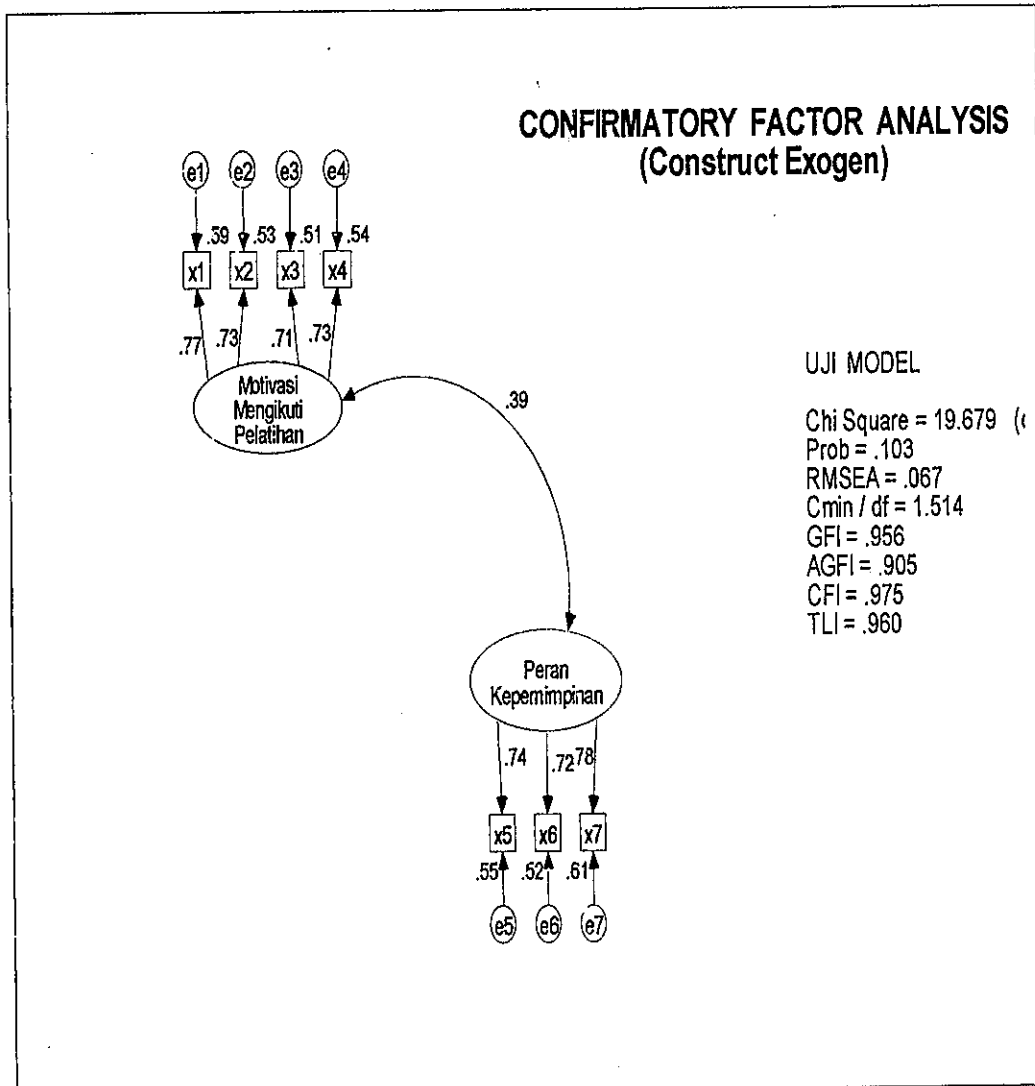
Hair (1995), dalam, Ferdinand, (2002,p.164) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.2 di bawah . Dengan demikian, Tabel 4.2 di bawah menjelaskan tentang input data yang akan digunakan dalam pemodelan SEM.

Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

##### 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 9 *unobserved variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.3 dan Tabel 4.4. Dari Gambar 4.1 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel Motivasi mengikuti pelatihan dan variabel peran kepemimpinan adalah sebesar 0,39. Ferdinand (2002,p.50) menyatakan bahwa munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (misalnya lebih besar dari 0,9) menunjukkan adanya problem indentifikasi. Dengan demikian disimpulkan bahwa tidak terjadi problem indentifikasi dalam model .

Gambar 4.1.  
**Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen**



Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.3.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 8 = 15,507	19,679	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,103	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,956	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,905	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,960	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,514	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Pengujian Regression Weights**  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen**

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
x1	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	1.000			
x2	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.875	0.124	7.078	0.000
x3	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.825	0.119	6.937	0.000
x4	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.842	0.118	7.132	0.000
x7	←	Peran_Kepemimpinan	1.000			
x6	←	Peran_Kepemimpinan	1.098	0.169	6.498	0.000
x5	←	Peran_Kepemimpinan	1.038	0.158	6.568	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand, 2002,p. 166-169).

1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 diketahui bahwa konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,103 atau diatas 0,05. Hipotesis nol yang

menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,956), AGFI (0,905), TLI (0,960), CFI (0,975), CMIN/DF (1,514), dan RMSEA (0,067) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

## 2. Uji signifikansi *Factor Loading* atau lambda value.

Analisis ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dua hal sebagai berikut:

Apakah nilai lambda cukup signifikan dalam menjelaskan dimensi atau faktor yang dianalisis (Ferdinand,2002,p.131). Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai  $\geq 0,40$ . Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.1 dapat diketahui nilai lambda untuk keempat indikator yang menjelaskan variabel motivasi mengikuti pelatihan ( $X1 = 0,77$ ;  $X2 = 0,73$ ;  $X3 = 0,71$ ,  $X4 = 73$ ) maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten motivasi mengikuti pelatihan.

Sedangkan nilai lambda untuk ketiga indikator yang menjelaskan variabel peran kepemimpinan ( $X5 = 0,74$ ;  $X6 = 0,72$ ;  $X7 = 0,78$ ) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel peran kepemimpinan.

### 3. Analisis Regresi (*Regression Weight*)

Analisis regresi adalah salah satu alat analisis kausal yang telah dikenal luas. Analisis ini ditujukan untuk mengukur pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap satu variabel independen tertentu. (Ferdinand,2002,p.132). Bagaimana kuatnya indikator-indikator membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

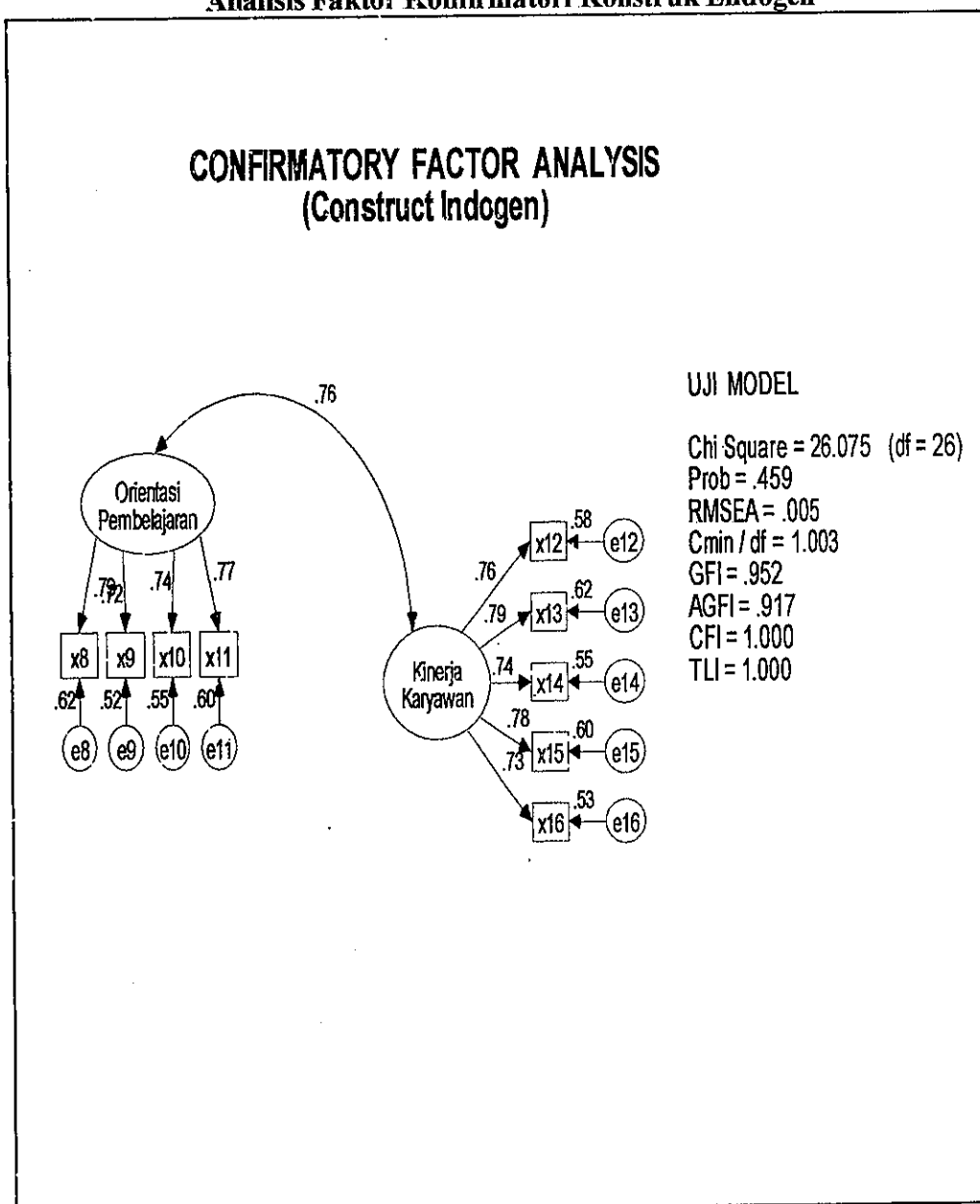
Dari Tabel 4.4 diketahui bahwa tiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dari hasil , dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk eksogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima.

#### 4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eskogen terdiri dari 11 *unobserved variable* dengan 9 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengujian ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.5. dan Tabel 4.6. Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai korelasi antara variabel orientasi pembelajaran dan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,76. Variabel konstruk yang ada memiliki hubungan kausalitas yang akan diteliti lebih lanjut dalam penelitian .

Gambar 4.2.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstrukt Endogen



Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df: 8 = 15,507	26,075	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,459	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,952	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,917	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,003	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,005	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.6.**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--	Orientasi_Pembelajaran	1.000	0.774			
x10	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.912	0.744	0.117	7.781	0.000
x9	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.874	0.721	0.116	7.529	0.000
x8	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.967	0.790	0.117	8.282	0.000
x13	<--	Kinerja_Karyawan	1.134	0.789	0.136	8.366	0.000
x14	<--	Kinerja_Karyawan	1.082	0.739	0.139	7.800	0.000
x15	<--	Kinerja_Karyawan	1.057	0.776	0.129	8.217	0.000
x16	<--	Kinerja_Karyawan	0.980	0.731	0.127	7.705	0.000
x12	<--	Kinerja_Karyawan	1.000	0.760			

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Terdapat dua uji dasar yang akan dilakukan dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen. Kedua uji dasar tersebut adalah uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor (Ferdinand,2002,p.166-169).

### 1. Uji kesesuaian model (*goodness of fit test*).

Dari Gambar 4.2 dan Tabel 4.5 diketahui bahwa konstruk endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai probabilitas menunjukkan nilai di atas batas signifikansi yaitu sebesar 0,459 atau di atas 0,05. Berarti bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,952), AGFI (0,917), TLI (1,000), CFI (1,000), CMIN/DF (1,003), dan RMSEA (0,005) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga variabel tersebut dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

### 2. Uji signifikansi *Factor Loading* atau lambda value.

Nilai lambda yang dipersyaratkan harus mencapai  $\geq 0,40$ . Bila nilai lambda lebih rendah dari 0,4 dipandang indikator tidak berdimensi sama dengan indikator lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Dari Gambar 4.2 dapat diketahui nilai lambda untuk keempat indikator yang menjelaskan variabel orientasi pembelajaran ( $X_8 = 0,79$ ;  $X_9 = 0,72$ ;  $X_{10} = 0,74$ ;  $X_{11} = 0,77$ ) maka dapat disimpulkan bahwa keempat indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten orientasi pembelajaran. Nilai lambda untuk kelima indikator yang menjelaskan variabel kinerja pemasaran ( $X_{12} = 0,76$ ;  $X_{13} = 0,79$ ;  $X_{14} = 0,74$ ;  $X_{15} = 0,78$ ;  $X_{16} = 0,73$ ) maka dapat disimpulkan bahwa ketiga indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten kinerja karyawan.

#### b. Analisis Regresi (*Regression Weight*)

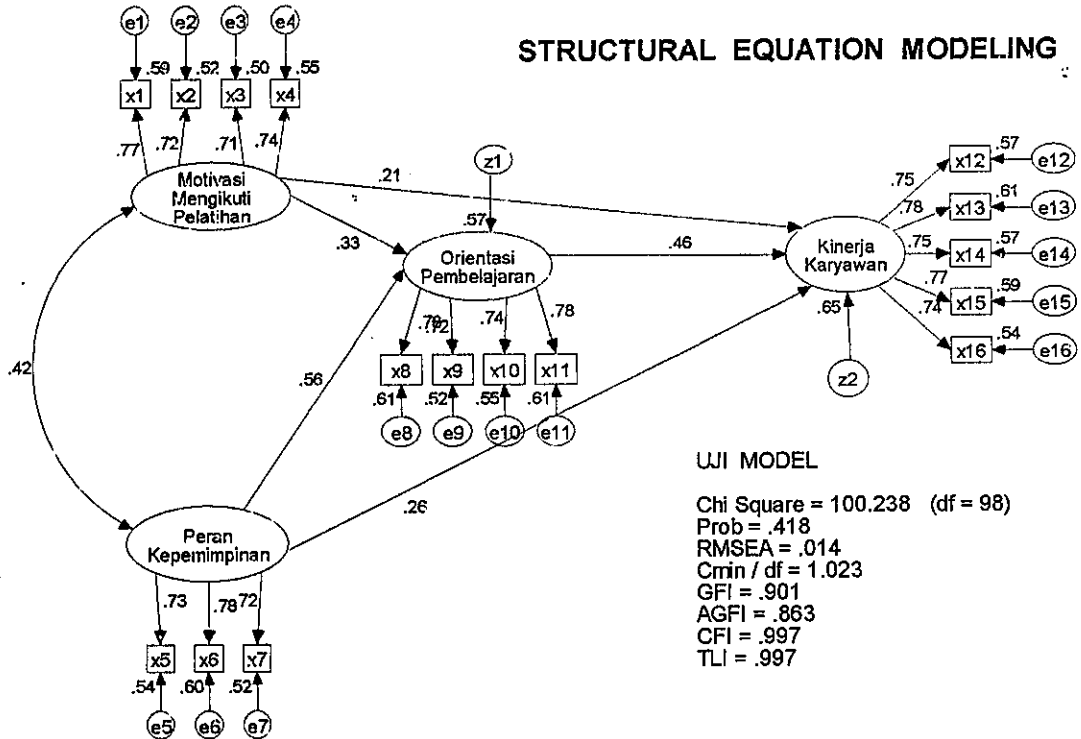
Bagaimana kuatnya indikator-indikator membentuk variabel latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Critical Ratio* (CR). Nilai CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.

Dari Tabel 4.6 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *factor loading* yang lebih besar dari 0,4. Indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, konstruk endogen yang dipakai dalam penelitian dapat diterima.

#### 4.2.2.3. Analisis *Structural Equation Model*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3., Tabel 4.7. dan Tabel 4.8.

**Gambar 4.3.**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model**



Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian**  
**Untuk Analisis Structural Equation Model**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 50 = 67,504	100,238	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,418	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,863	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,997	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,023	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,014	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian *Regression Weights***  
**Untuk Analisis *Structural Equation Model***

Regression Weights			Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Pembelajaran	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.284	0.326	0.093	3.062	0.002
Orientasi_Pembelajaran	←	Peran_Kepemimpinan	0.647	0.561	0.141	4.579	0.000
Kinerja_Karyawan	←	Orientasi_Pembelajaran	0.402	0.462	0.130	3.095	0.002
Kinerja_Karyawan	←	Peran_Kepemimpinan	0.262	0.262	0.132	1.985	0.047
Kinerja_Karyawan	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.161	0.213	0.078	2.073	0.038
x1	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	1.000	0.766			
x2	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.870	0.723	0.121	7.171	0.000
x3	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.824	0.710	0.117	7.044	0.000
x4	←	Motivasi_Mengikuti_Pelatihan	0.853	0.743	0.116	7.356	0.000
x7	←	Peran_Kepemimpinan	1.000	0.722			
x6	←	Peran_Kepemimpinan	1.271	0.777	0.182	6.991	0.000
x5	←	Peran_Kepemimpinan	1.101	0.732	0.164	6.721	0.000
x11	←	Orientasi_Pembelajaran	1.000	0.778			
x10	←	Orientasi_Pembelajaran	0.908	0.744	0.115	7.919	0.000
x9	←	Orientasi_Pembelajaran	0.874	0.724	0.114	7.686	0.000
x8	←	Orientasi_Pembelajaran	0.954	0.784	0.114	8.376	0.000
x12	←	Kinerja_Karyawan	1.000	0.754			
x13	←	Kinerja_Karyawan	1.135	0.783	0.137	8.288	0.000
x14	←	Kinerja_Karyawan	1.111	0.753	0.140	7.948	0.000
x15	←	Kinerja_Karyawan	1.055	0.768	0.130	8.117	0.000
x16	←	Kinerja_Karyawan	0.996	0.737	0.128	7.763	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

Seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, pengujian structural equation model juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand,2002,p.170-172).

a. Uji Kesesuaian Model (*goodness of fit test*)

Kesesuaian Model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi asumsi SEM. Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji. Indeks-indeks kesuaian model yang digunakan sama seperti yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*. Hipotesa kesesuaian yang diajukan adalah sebagai berikut.

H<sub>0</sub> : Tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

H<sub>a</sub> : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Hasil pengolahan data seperti pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.7 menunjukkan tingkat signifikansi untuk uji hipotesis perbedaan (*chi-square*) adalah 100,238 dengan probabilitas sebesar 0,418. Hipotesis nol yang menyatakan “tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi” tidak dapat ditolak. Artinya hipotesis nol diterima.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan model sesuai (*fit*), dengan data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* sebesar 0,418. Indeks-indeks lainnya seperti GFI (0,901), TLI (0,997), CFI (0,997), CMIN/DF (1,023), dan RMSEA (0,014) berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model dapat diterima, meskipun AGFI (0,863), kurang baik (Ferdinand, 2002, p. 78).

#### b. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol (H<sub>0</sub>) yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol. Uji yang digunakan dengan melihat nilai CR yang identik dengan uji t dalam regresi. Dari Tabel 4.8 di atas, diketahui bahwa semua nilai CR berada di atas nilai 1,96. Artinya hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak.

#### 4.2.3 Menilai Problem Identifikasi

Pengujian pada model penelitian yang dilakukan tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi seperti yang telah dikemukakan pada Bab III tentang kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

#### 4.2.4 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria-kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

#### 4.2.5 Uji Outliers

*Outliers* adalah data observasi yang muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hari,1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand,2002,p.97).

##### 4.2.5.1. Evaluasi *Univariate Outliers*

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *z score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00.

Pengujian mengenai *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* apakah terdapat nilai yang lebih besar dari  $\pm 3,0$ . Hasil pengujian seperti pada Tabel 4.9 di bawah menunjukkan tidak ada *outlier*

**Tabel 4.9.**  
**Z Score**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	114	-1.91800	1.49843	2.11E-15	1.0000000
Zscore(X2)	114	-1.92856	1.77687	-5.3E-16	1.0000000
Zscore(X3)	114	-2.11505	1.72234	8.33E-17	1.0000000
Zscore(X4)	114	-2.08452	1.80053	1.66E-15	1.0000000
Zscore(X5)	114	-1.66341	2.25994	3.33E-16	1.0000000
Zscore(X6)	114	-1.39226	2.21497	4.48E-16	1.0000000
Zscore(X7)	114	-1.81897	2.44190	6.52E-16	1.0000000
Zscore(X8)	114	-1.96858	2.23926	1.32E-15	1.0000000
Zscore(X9)	114	-2.02318	2.22177	-2.9E-16	1.0000000
Zscore(X10)	114	-2.06854	2.12992	-1.0E-15	1.0000000
Zscore(X11)	114	-1.81794	2.16754	2.53E-16	1.0000000
Zscore(X12)	114	-2.02649	2.41620	-3.8E-16	1.0000000
Zscore(X13)	114	-1.87842	2.18752	-9.8E-16	1.0000000
Zscore(X14)	114	-1.96871	2.02713	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X15)	114	-2.01286	2.27623	-2.0E-15	1.0000000
Zscore(X16)	114	-2.05968	2.30199	2.37E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	114				

Sumber: Data primer yang diolah (2005)

#### 4.2.5.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *Multivariate Outlier* perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat Univariate, tetapi observasi-observasi dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan. (Ferdinand,2002,p.102). *Mahalanobis distance* berdasarkan *chi-square* pada DF sebesar 16 (jumlah variabel bebas) dengan  $p = 0,05$  adalah 67,505 (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Sedangkan hasil SEM menunjukkan jarak mahalanobis terbesar adalah 29,098 Hasil jarak mahalanobis tersebut menunjukkan nilai di bawah 67,505. Artinya tidak terdapat *multivariate outlier* pada penelitian.

#### 4.2.6 Uji Normalitas Data

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM.

Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar  $\pm 1,96$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

#### **4.2.7 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinerity* atau *singularitas* dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998, p.716)

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian adalah  $7.9854e+001$  Hasil tersebut menunjukkan bahwa, nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **4.2.8 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji pada Tabel 4.7 diatas, dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang disyaratkan, terdapat tujuh diantaranya yang berada pada kondisi

baik dan satu (yaitu AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik (Ferdinand, 2002,p. 78).

#### **4.2.9 Interpretasi dan Modifikasi Model**

Setelah estimasi model dilakukan, peneliti masih dapat melakukan modifikasi terhadap model, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan yaitu bila terdapat residual yang besar.

Untuk memberikan interpretasi apakah model yang diuji dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, peneliti harus mengarahkan perhatiannya pada kekuatan prediksi dari model, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Untuk *standardized residual matrix* akan diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2,58.

Interpretasi terhadap residual yang dihasilkan model dilakukan dengan mengamati indikator-indikator yang mempunyai nilai residual standar yang lebih besar dari 2,58 (Ferdinand,2002,p.182). Dari penelitian diketahui bahwa tidak ada indikator yang mempunyai nilai residual lebih besar dari 2,58. Oleh karenanya model dapat diterima dan tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

### **4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract***

#### **4.3.1. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran

kembali pada obyek yang sama. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliabel*). Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ . Adapun rumus yang dipakai:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{standard loading}$

Hasil *standar loading* data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan	= 0,77 + 0,72 + 0,71 + 0,74	= 2,94
Peran Kepemimpinan	= 0,73 + 0,78 + 0,72	= 2,23
Orientasi Pembelajaran	= 0,78 + 0,72 + 0,74 + 0,78	= 3,02
Kinerja Karyawan	= 0,75 + 0,78 + 0,75 + 0,77 + 0,74	= 3,79

Hasil *measurement error* data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan	= (0,41)+(0,48)+(0,50) + (0,45)	= 1,84
Peran kepemimpinan	= (0,46)+(0,40)+(0,48)	= 1,34
Orientasi Pembelajaran	= (0,39)+(0,48)+(0,45)+(0,39)	= 1,71
Kinerja karyawan	= (0,43)+(0,39)+(0,43)+(0,41)+(0,46)	= 2,12

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Motivasi Mengikuti Pelatihan} = \frac{(2,94)^2}{(2,94)^2 + 1,84} = 0,82$$

$$\text{Peran Kepemimpinan} = \frac{(2,23)^2}{(2,23)^2 + 1,34} = 0,78$$

$$\text{Orientasi Pembelajaran} = \frac{(3,02)^2}{(3,02)^2 + 1,71} = 0,84$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \frac{(3,79)^2}{(3,79)^2 + 2,12} = 0,87$$

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Dengan demikian penelitian dapat diterima.

#### 4.3.2. Variance Extract

Pengujian selanjutnya adalah uji *variance extract*. Pengujian *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kosntruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{ Standard Loading}^2}{\Sigma \text{ Standard Loading}^2 + \Sigma E_j}$$

Hasil *standar loading* data :

Motivasi Mengikuti Pelatihan	$= 0,77^2 + 0,72^2 + 0,71^2 + 0,74^2$	= 2,14
Peran Kepemimpinan	$= 0,73^2 + 0,78^2 + 0,72^2$	= 1,64
Orientasi Pembelajaran	$= 0,78^2 + 0,72^2 + 0,74^2 + 0,78^2$	= 2,25
Kinerja Karyawan	$= 0,75^2 + 0,78^2 + 0,75^2 + 0,77^2 + 0,74^2$	= 2,85

Perhitungan *Variance Extract* :

$$\text{Motivasi Mengikuti Pelatihan} = \frac{2,14}{2,16 + 1,84} = 0,53$$

$$\text{Peran Kepemimpinan} = \frac{1,64}{1,64 + 1,34} = 0,55$$

$$\text{Orientasi Pembelajaran} = \frac{2,25}{2,25 + 1,71} = 0,56$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \frac{2,85}{2,85 + 2,12} = 0,57$$

Berdasarkan hasil pengukuran *variance extract* data diperoleh nilai  $> 0,5$ .

Dengan demikian penelitian dapat diterima.

Dari pengamatan di atas tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memiliki tingkat konsistensi (reliabilitas) yang baik (Ferdinand, 2002, p.61-64).

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4.8, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

##### **4.4.1. Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian adalah “Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran  
“ . Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel motivasi pelatihan dengan variabel orientasi pembelajaran, seperti yang tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar dengan 3,062 nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian dapat diterima.

##### **4.4.2. Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian adalah “Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan “. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel motivasi pelatihan dengan variabel

kinerja karyawan seperti tampak pada Tabel 4.8 adalah CR sebesar 2,073 dengan nilai P sebesar 0,038. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian dapat diterima

#### **4.4.3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian adalah “Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran “. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel peran kepemimpinan dengan variabel orientasi pembelajaran seperti ditunjukkan oleh Tabel 4.8 adalah sebesar 4,579 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian dapat diterima

#### **4.4.4. Uji Hipotesis IV**

Hipotesis IV pada penelitian adalah “Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan“. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel peran kepemimpinan dengan kinerja karyawan, seperti yang tampak pada Tabel 4.8 adalah sebesar dengan 1,985 nilai P sebesar 0,047. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian dapat diterima.

#### **4.4.2. Uji Hipotesis V**

Hipotesis V pada penelitian adalah “Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan “. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai

CR hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan variabel kinerja karyawan seperti tampak pada Tabel 4.8 adalah CR sebesar 3,095 dengan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis V dalam penelitian dapat diterima

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.12 tentang kesimpulan hipotesis di bawah .

Tabel 4.10  
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
<b>Hipotesis 1:</b>	Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran	Diterima
<b>Hipotesis 2:</b>	Motivasi mengikuti pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
<b>Hipotesis 3:</b>	Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.	Diterima
<b>Hipotesis 4:</b>	Peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
<b>Hipotesis 5:</b>	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Diterima

Sumber : Data primer yang diolah (2005)

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Permasalahan penelitian bersumber dari dua sumber permasalahan. Pertama bersumber dari *research problems* pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan, dimana terdapat kecenderungan penurunan realisasi penerimaan atas rencana penerimaan pajak dari tahun 2000-2003. Artinya pencapaian penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan (2004) belum optimal. Kedua bersumber dari *research gap* riset penelitian terdahulu (misal ; Olian dan Durham,1996,p.20-21; Ostraker,1999,p.73; Sujan,dkk.,1994,45; Kohli, dkk., 1998,p.271)

#### 5.1 Kesimpulan Penelitian

Kesimpulan dalam penelitian adalah terdapat pengaruh positif antara motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran terbukti secara signifikan berpengaruh positif. Motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan terbukti secara signifikan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja karyawan. Serta pengaruh orientasi pembelajaran secara signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pencapaian rencana penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan harus dapat meningkatkan motivasi karyawannya untuk mengikuti pelatihan karena dengan motivasi karyawan yang tinggi untuk mengikuti setiap pelatihan akan lebih meningkatkan keinginan karyawan untuk belajar terus baik dari pengalaman sehari-hari, keinginan untuk mengikuti diklat kedinasan maupun belajar sendiri diluar kedinasan. Hasil penelitian sekaligus menjawab permasalahan dalam Hipotesis 1 yaitu membuktikan bahwa motivasi mengikuti pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada orientasi pembelajaran.
2. Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan juga harus memaksimalkan peran kepemimpinan, sehingga pemimpin dapat berperan dalam memberikan umpan balik sehingga para karyawan terpacu untuk berorientasi belajar, Hasil penelitian sekaligus menjawab permasalahan dalam Hipotesis 2 yaitu membuktikan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada orientasi pembelajaran
3. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan untuk mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dalam melaksanakan tugasnya dapat menghasilkan pekerjaan yang benar-benar sesuai dengan rencana kerja sehingga target atau rencana penerimaan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan dapat tercapai. Hasil penelitian sekaligus menjawab permasalahan dalam Hipotesis 3 yaitu membuktikan bahwa bahwa motivasi mengikuti pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja kinerja karyawan.

4. Peran kepemimpinan dapat diterapkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan sehingga peran pengawasan dari pimpinan terhadap pelaksanaan tugas karyawan akan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi sehingga hasil dari pelaksanaan tugas dari karyawan searah dengan rencana kerja sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian membuktikan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan
5. Para karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yang terpacu dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang baik seperti pencapaian rencana penerimaan pajak yang berorientasi pembelajaran akan selalu meluangkan waktu untuk belajar secara terus menerus dan akan terus mengembangkan potensi dan kemampuannya sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dan dapat menemukan cara-cara baru dalam pencapaian tujuan pelaksanaan tugas sehingga kinerja karyawan akan semakin baik. Hasil Penelitian membuktikan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## **5.2 Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan implikasi dari penelitian terhadap teori-teori yang telah ada. Posisi penelitian adalah melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Griego, dkk.,(2000,p.5) dimana menentukan enam faktor yang menentukan orientasi pembelajaran diantaranya adalah pelatihan dan pendidikan. Kemudian penelitian memasukan motivasi terhadap pelatihan berdasarkan penelitian Pool

(2000,p.373) dimana menentukan faktor budaya serta motivasi yang mempengaruhi orientasi pembelajaran pada organisasi yang sedang belajar. Sedangkan penelitian memasukkan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan sebagai tambahan penelitian Kohli, dkk., (1998,p.272); Roffe (1999,p.224). Penelitian mempunyai posisi strategis untuk mengeksplorasi faktor yang mempengaruhi orientasi pembelajaran, karena kemampuan dan keahlian sumber daya manusia menentukan keunggulan bersaing sebuah organisasi.

Hasil penelitian mendukung penelitian Shani, dkk., (2000,p.111) bahwa untuk membangun pengetahuan karyawan diharapkan hanya dapat dibangun melalui konstruk pengambilan keputusan oleh pimpinan, kinerja setiap kualitas perhatian pimpinan, inovasi dan kreativitas. Penelitian tersebut searah dengan temuan pada penelitian Oldham dan Cummings (1996,p.607) bahwa kreativitas karyawan hanya dapat berkembang dengan dukungan pada karakteristik karyawan, karakteristik dari pimpinan dan karakteristik dari organisasi. Demikian halnya pada penelitian Cole dan Latham (1997,p.699) penelitian mempertegas bahwa orientasi pembelajaran akan efektif jika dibangun melalui pemimpin (supervisor) yang bertidak sebagai guru yang mengajarkan disiplin yang efektif pada setiap tindakan para bawahannya. Penelitian menjawab beberapa catatan penting yang tersirat pada penelitian Ostraker,(1999,p.73) dikembangkan dalam sebuah permodelan dan konseptual motivasi yang tepat, sehingga pemahaman akan teori motivasi masih sangat sulit menjadi lebih mudah dipahami.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

Implikasi manajerial atau implikasi kebijakan merupakan kontribusi dari penelitian terhadap kebijakan-kebijakan baru yang seharusnya ditempuh oleh organisasi. Diantara beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui orientasi pembelajaran adalah motivasi mengikuti pelatihan dan peran kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan.

Implikasi manajerial dari pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap orientasi pembelajaran harus dapat diterjemahkan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yaitu bagaimana kantor dapat memunculkan, memberikan, dan meningkatkan motivasi mengikuti pelatihan pada karyawannya. Banyak cara yang mungkin dapat dilakukan misalnya memberikan reward atau penghargaan kepada karyawannya yang telah atau akan mengikuti pelatihan. Reward atau penghargaan bisa berupa insentif yang cukup, promosi atau kenaikan jabatan dan jenis penghargaan lainnya.

Implikasi manajerial dari pengaruh peran kepemimpinan terhadap orientasi pembelajaran. Para pimpinan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan harus dapat menjadi rekan kerja para karyawan yang dapat memberikan umpan balik yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan karyawan. Sehingga para karyawan terpacu untuk mau belajar dari pengalaman kerja dan mau belajar hal-hal yang baru serta mau belajar hal-hal yang bisa mengembangkan kemampuan individu karyawan. Para pimpinan juga harus mau mempelajari hal-hal yang baru yang bisa mendukung dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat memberikan pemikiran yang mengarahkan karyawan untuk juga mau mempelajari hal-hal yang baru.

Implikasi manajerial dari pengaruh motivasi mengikuti pelatihan terhadap kinerja karyawan. Karyawan Kantor Pelayanan Pajak yang mempunyai motivasi untuk mengikuti pelatihan harus diakomodasi oleh kantor, misalnya secara rutin mengadakan pelatihan-pelatihan atau inhouse training yang materinya disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Kantor juga bisa memberikan pelatihan gratis seperti kursus-kursus diluar kantor seperti kursus komputer, bahasa Inggris atau kursus akuntansi dan kursus lainnya. Diharapkan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan dapat mengikuti pelatihan atau kursus-kursus sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Implikasi manajerial dari peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terutama peran kepemimpinan dalam hal sebagai pengawas. Para pemimpin di Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan baik dari mulai tingkatan Koordinator Pelaksana, para Eselon IV dan Kepala Kantor harus menjalankan fungsi pengawasan dengan cara yang bijak, berwawasan serta cerdas, dan harus dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi karyawan. Dalam menjalankan peran pengawasan, pemimpin dapat memposisikan sebagai rekan kerja sehingga terjalin hubungan yang baik antara karyawan dengan para pimpinan. Peran pengawas juga berlaku secara berjenjang misalnya Para Koordinator Pelaksana yang berperan sebagai atasan langsung para karyawan (pelaksana) yang menjalankan tugasnya dalam peran pengawasan juga mendapat pengawasan dari atasannya yakni Para Eselon IV, demikian juga para Eselon IV mendapat pengawasan dari Kepala Kantor sebagai pimpinan tertinggi pada unit kerja Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan.

Implikasi manajerial pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan. Para karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan yang berorientasi pembelajaran yang selalu mau belajar tentang segala hal dan terus mengembangkan kemampuan diri yang mendapat kesempatan untuk memenuhi keinginan belajarnya dengan mengikuti pelatihan, diklat dan kursus-kursur yang diadakan dan dibiayai oleh kantor tentu akan dapat mengerjakan tugas dan pekerjaannya dengan cepat, efisien, dan tepat waktu serta selalu mempunyai pemikiran dan terobosan-terobosan baru dapat pencapaian tujuan pekerjaan

#### **5.5 Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian adalah :

1. Penelitian hanya melakukan pengujian dan kajian terbatas pada 3 (tiga) konstruk penelitian terkait upaya karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan, yaitu motivasi mengikuti pelatihan, peran kepemimpinan, dan orientasi pembelajaran. Masih sangat dimungkinkan dikembangkan dalam kajian yang akan datang tentang konseptual dan permodelan kinerja karyawan. Kajian motivasi mengikuti pelatihan masih ditemukan banyak kelemahan terlebih aspek-aspek motivasi belum dieksplor lebih lanjut misal kajian motivasi dari dalam dan motivasi dari luar (Fuad Mas'ud (2004,p.269). Kajian peran kepemimpinan belum membahas kajian orientasi kontrol perilaku maupun kontrol hasil (Kohli,dkk.,1998,p.272). Orientasi pembelajaran belum dikaji

konsekuensinya atas ketrampilan dan pengetahuan seorang karyawan (Sujan,dkk,1994,p.45; Rentz,dkk.,2002,p.17).

2. Penelitian hanya mengambil objek penelitian pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pekalongan.

### **5.6 Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan penambahan variabel lain maka akan dapat diketahui dengan lebih baik lagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya kompetensi, kinerja *outcome* karyawan, komitmen karyawan dan orientasi kinerja karyawan
2. Penelitian mendatang diharapkan mampu mengembangkan konseptual dan permodelan kajian pada objek-objek kajian penelitian yang lebih luas dengan tetap pada skema kinerja karyawan.

## DAFTAR REFERENSI

- Aghazadeh, Seyed-Mahmoud, (1999) " Humant Resource Management : Issues and Challenges in the New Millennium " , **Management Research News**, Volume 22 Number 12
- Arikunto, Suharsimi, (1996), **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Brown P. Steven and Peterson A. Robert (1994) , " The Effect of Effrort on Sales Performance and Job Satisfaction " , **Journal of Marketing** , Vol. 58, p. 70-80
- Bowers, Cannon, A. Janis, Salas, Eduardo, et al (1991), " Meeting Trainees' expectations : The Influence of Training Fulfillment on the development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation " , **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, p. 759-769
- Babarakus, Emin, David W Cravens, Mark Johnston and William C. Moncrief, "Examining the Role of Organisational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", **Journal of Personal Selling & Sales Management** Vol. 16, p. 33-46.
- Baker, William E, and Sinkula, James M., (1999), " Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance " , **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, p.411-427
- Baldauf Artur , W. David , Cravens , and Piercy F. Nigel (2001) , Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness " , **Journal of Personal Selling & Sales Management** , Vol. XXI , No. 2 , p. 109-122
- Challagalla, Goutham N, Tassaduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January 1996), p. 89
- Carlson, Dawn S., Dennis P. Bazeman., K. Michele Kacmar., Patrick M. Wright., and., Gary C. McMahan., (2000), " Training Motivation In Organizations: An Analysis of Individual-Level Antecedents " , **Journal of Managerial Issue**, Vol. XII, No. 3,p.271-287
- Chaston, I, Badger. B and Smith, Sadler-E, (2000) , " organizational learning style and competences " , **European Journal of Marketing**, Vol. 34, No. 5/6, p. 625-640

- Cooke, Ernest, F., 1999 Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation, **Journal of Marketing Theory and Practice**, 1999.
- Cole D. Nina and Latham P. Gary (1997) , “Effects of Training in Procedural Justice on Perceptions of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matter Expert“ , **Journal of Applied Psychology**, Vol.82,No.5,p.699-705
- Dougherty, DeboraH., and Cythia Hardy (1996), “Sustained Product Innovation In Large Mature Organization: Overcoming Innovation-To-Organization Problems“, **Academy of Management Journal**, Vol.39,No.5,p.1120-1153
- El- Ansary, I. Ade (1993), “ Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness research Reveals New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training “ , **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XIII,No. 2. p.84 –90
- Emory, W.C and Cooper, D.R. 1991, “**Business Research Methods**”, Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Ferdinand, Augusty, 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen** , Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Fuad Mas’ud (2004) “**Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**”, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Gail, Kinman and Kinman Russell (2001) , “ The role of motivation to learn in management education “ , **Journal of Workplace Learning** , Vol. 13 , No. 4 , pp. 132-144
- Griego,V. Orlado, Geroy, D. Gary, and Wright, C. Phillip, (2000), “ Predictors of learning organizations : a human resources development practitioner’s perspective “ , **The Learning Organization**, Vol. 7, No. 1, pp. 5-12
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, 2001, “The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople”, **Journal of the Academy of Marketing Science** 29 (2) : 165 – 178
- Hines, Terence (1987), “ Left Brain/Right Brain Mythology and Implications for Management and Training “ , **Academy of Mangement Review**, Vol.12. No.12,p.600-606

Hong, Chao-Jon, and Kuo, Ling-Chiang (1999), " Knowledge management in the learning organization ", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 20/4, pp. 207-215.

Hadi, Sutrisno (1993), **Metodologi Research**, Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Andi Offset.

Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.

Horwitz M. Frank (1999) " The emergence of strategic training and development : the current state of play " , **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23/4, pp. 180-190

Olian, Judy D., and Cathy C. Durham (1996), " Designing Management Training and Development For Competitive Advatange: Lesson From Best " , **Human Resource Planning** p.20-31

Oldham R. Greg and Cumming Anne (Jun 1996) , " Employee Creativity : Personal and Contextual Factor at Work " , **Academy of Management Journal** , Vol. 39 , pp. 607-634

Jaworski Bernard J. and Ajay K. Kohli, (1991) , "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of marketing Research**, Vol. XXVIII (May 1991), 190-201

Kohli, Ajay K , Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), " Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (May), p.267-274

Kelloway, Kevin E, Barling, Julian and Helleur, Jane (2000), " Enhancing transformational leadership : the roles of training and feedback " , **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 21/3, pp. 145-149

Noble, Charles H., and Michael P. Mokwa (1999), " Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory " , **Journal of Marketing**, Vol. 63, p. 57-73

Osteraker, C. Maria (1999), " Measuring motivation in learning organization " , **Journal of Workplace Learning**, Vol. 11, No. 2, pp. 73-77

Pullins, Ellen Bolman., Curtis P. Haugtvedt, Peter R. Dickson, Leslie M. Fine, Roy J. Lewicki, (2000), Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics", **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Volume 15 Number 7 pp. 466-478

- Pilling K. Bruce , Donthu Naveen and Henson Steve (1999) , “ Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance “ , **Journal of Personal Selling & Sales Management** , Vol. XIX , No. 2, pp. 35-45
- Pool W. Steven (2000), “ The learning organization : motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture “ , **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol. 21/8, pp. 373-378
- Rich, Gregory A., 1997, “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 23, No. 4, pp. 319-328.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, dan Robert T Ladd, ( 2002) “ A Measure of Selling Skill: Scale Development dan Validation “ , **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol. XXII, No. 1 (Winter), p. 13-21
- Ree, James, Malcolm, et al (1995), “ Role of Ability and Prior Job Knowledge in complex Training Performance “ , **Journal of Applied Psychology**, Vol.80, No. 6, pp. 721-730
- Roffe, Ian (1999), “ Innovation and creativity in organizations : a review of the implications for training and development “ , **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23/4/5, pp. 224-237
- Setiawan, Andi. (2003), “ Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “ , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No.1, p. 33-52
- Shani (Rami) A.B, Sena A. James and Stebbins W. Michael (2000), “ Knowledge work teams and groupware technology : learning from Seagate’s experience “ , **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No. 2, pp. 111-124
- Song, Michael R., and, Barbara Dyer (1996), “ The Impact of Strategy on Conflict: A Cross-National Comparative Study of U.S. and Japanese Firm “ , **Journal of International Business Studies**, (November), p467-493
- Szymanski, David M., and Gilbert A. Churchill, Jr. (1990), “Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople “ , **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVII, (May), p.163-174

- Shoemaker, Mary E., (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19
- Shalley, Christina E (1995), " Effects of coation expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity ", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, pp. 483-503
- Smith, Kirk, et al (2000), " Managing Selesperson Motivation in a Territory Realignment ", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 4, pp. 215-226
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) , "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol 58. (July), p. 34-52
- Singarimbun, 1991, **Metode Penelitian Survai**, Edisi revisi Jakarta, Penerbit LP3ES
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Tansuhaj, Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function, **The Journal of Service Marketing**, Vol.2 No.3, 1988.
- Tierney, Pamela, Famer M. Steven and Graen B. George (1999), " An Examination of Leadership and Employee Creativity : The Relevance of Traits and Relationship ", **Personnel Psychology**, Vol. 52
- Tannenbaum, Scoot I., and, John E. Mathieu (1991), " Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfilment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", **Journal of Applied Psychology**", Vol. 76, No. 6, p.759-769
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta
- Walker, W. James, (1998) " Integrating the Human Resources Function with the Business ", **Human Resources Planning**, Vol.17. No.2
- Yeung, Arthur., Patricia Woolcock and John Sullivan, (1998) " Identifying and Developing HR Competencies for the future ", **Human Resource Planning**