

658.81

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR ORIENTASI PENGAWASAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL

**(Studi Empiris Terhadap Tenaga Penjual Pada
Perusahaan Pelayaran Internasional/*International*
Shipping Company Di Kota Semarang)**



TESIS

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

Oleh :

**Ali Mursid
C4A002008**

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



Sertifikasi

Saya, Ali Mursid, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena pertanggungjawabannya sepenuhnya di pundak saya.

Ali Mursid

Maret 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis
yang berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR ORIENTASI PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL**
(Studi Empiris pada Perusahaan Pelayaran
Internasional/*International Shipping Company* di Kota Semarang)

yang disusun oleh Ali Mursid C4A002008
telah dipertahankan di depan dewan penguji
pada tanggal 23 Maret 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

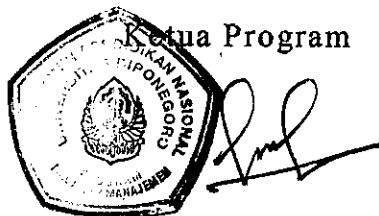
Pembimbing Utama


Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota


Dra. Utami Tri S, MBA

Semarang, 23 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO

Orang-orang yang hatinya terbakar tidak terpicat oleh aroma dan warna. Mereka melihat keindahan itu sendiri di mana saja dan kapan saja. Mereka memuntahkan kerangka opini dan merasakan inti pengalaman langsung. Mereka merobek-robek pemikiran dan membuka kesadaran. Mereka menyeberangi lautan ilmu menuju sumber kebenaran

(Jalaludin Rumi)

Wahai Allah Sang Maha Guru berikan ilmu yang telah aku serap ini menjadi ilmu yang bermanfaat dan bukanlah menyesatkan dan menjadikan pertengkaran. Jadikan aku orang yang tahu dan mau mengajarkan kepada orang lain. Jagalah ilmuku untuk senantiasa memeliharaiku serta tidak hanya memanjangkan akal pikiranku tapi juga menstabilkan emosiku dan spriritualku.

(Ali Mursid)

Kupersembahkan tesis ini Kepada

*Ayah dan Ibuku tercinta,
kakak-kakakku, keponakan-keponakanku,
serta untuk orang-orang
yang aku sayangi dan kukasih.
Mereka lah yang mengisi
hari-hariku.*

ABSTRACT

The primary objective of this research is to analyze a model of controls orientation (controls of outcome, activity and capability) influence to performance orientation, to analyze performance orientation influences to working hard motivation and to analyze working hard motivation influences to salespeople performance. Moreover the model of this research developed in six variables are : controls of outcome, activity and capability , performance orientation, working hard motivation and salespeople performance.

The data were collected from 100 respondents of salespeople of shipping company in Semarang analyzed by tool of Structural Equation Modeling on AMOS 4.01 program. Based on the result of this research showed that all hypothesis are accepted.

The result of data analysis showed that controls orientation (controls of outcome, activity and capability) have a significant influence to performance orientation. The result also showed that performance orientation has a significant influence to working hard motivation and working hard motivation has a significant influence to salespeople performance.

ABSTRAKSI

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis orientasi pengawasan (orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan) yang berpengaruh terhadap orientasi kinerja, menganalisis pengaruh orientasi kinerja terhadap motivasi untuk bekerja keras, dan menganalisis pengaruh motivasi untuk bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari enam variabel, yaitu : orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi kinerja, motivasi untuk bekerja keras, dan kinerja tenaga penjual.

Analisis data terhadap 100 responden, tenaga penjual pada perusahaan pelayaran di Kota Semarang diuji dengan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dalam program AMOS 4.01. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini dapat dibuktikan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa orientasi pengawasan (orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan) berpengaruh secara signifikan terhadap orientasi kinerja. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi untuk bekerja keras. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa motivasi untuk bekerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

KATA PENGANTAR

Dengan rahmat Allah SWT, kami telah menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Orientasi Pengawasan Terhadap Kinerja Tenaga Penjual “. Penulisan Tesis ini untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Pasca Sarjana di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Berkenan dengan penulisan tesis ini hingga selesai, kami sampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan pengelola program yang telah memberikan fasilitas selama masa pendidikan.
2. Dra. Yustini, Msi dan Dra. Utami Tri S., MBA selaku dosen pembimbing atas segala petunjuk, arahan dan kesabarannya dalam membimbing penulis.
3. Seluruh Jajaran Pengelola , Yayasan , Para dosen dan Administrasi STIE Bank BPD Jateng.
4. Ibuku, kakak-kakakku; Mas Kum, Mas Aris, Mas Fauzan dan adik-adikku: Nunik, Mamah juga Dik Nurul yang telah dengan sabar mendukung, memacu semangat dan memberi dorongan baik moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Para Kerabat yang berada di Semarang : Pak De Rus, Bude Rus, Mas Adib, Mas Fatchur, Mbak Mur, Mbak Sofi, Yayah serta keponakan-keponakanku : Nikmah dan Amin atas segala perhatiannya dan doanya.
6. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di program Magister Manajemen (MM) UNDIP angkatan XVII/B pagi, terutama

Bambang, Deni, Nafis, Dian, Harry, Domiri, Pak Nur dan Mbak ninik.

7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik, dan masukan akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya.

Semarang, 23 Maret 2004

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | ii |
| SERTIFIKASI..... | iii |
| MOTTO..... | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| ABSTRAKSI..... | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR TABEL..... | xi |
| DAFTAR GAMBAR..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah..... | 7 |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian..... | 7 |
| | |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL..... | 9 |
| 2.1. Orientasi Pengawasan Hasil Akhir Terhadap Orientasi Kinerja..... | 16 |
| 2.2. Orientasi Pengawasan Aktivitas Terhadap Orientasi Kinerja..... | 19 |
| 2.3. Orientasi Pengawasan Kemampuan Terhadap Orientasi Kinerja..... | 21 |
| 2.4. Orientasi Kinerja dan Motivasi Untuk Bekerja Keras..... | 25 |
| 2.5. Motivasi Untuk Bekerja Keras dan Kinerja Tenaga Penjual..... | 27 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model..... | 30 |
| 2.7. Dimensi Variabel Penelitian..... | 31 |
| 2.8. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel..... | 35 |
| 2.8.1. Hipotesis..... | 35 |
| 2.8.2. Definisi Operasional..... | 36 |
| | |
| BAB III. METODE PENELITIAN..... | 38 |
| 3.1. Pendahuluan..... | 38 |
| 3.2. Jenis dan Sumber Data..... | 38 |
| 3.2.1. Data Primer..... | 38 |
| 3.2.2. Data Sekunder..... | 39 |
| 3.2.3. Sumber Data..... | 39 |
| 3.3. Populasi dan Sampel..... | 39 |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data..... | 40 |
| 3.5. Teknik Analisis..... | 44 |
| 3.5.1. Analisis Kualitatif..... | 44 |
| 3.5.2. Analisis Kuantitatif..... | 44 |
| 3.6. Simpulan..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 3.7. Diagram Alur Model Penelitian..... | 53 |
| | |
| BAB IV. ANALISA DATA..... | 56 |
| 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian..... | 56 |
| 4.2. Proses dan Hasil Analisis Data..... | 56 |
| 4.2.1. Proses Analisis Data..... | 56 |
| 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori..... | 58 |
| 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori Model 1..... | 58 |
| 4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori Model 2..... | 62 |
| 4.2.3. Struktural Equation Modelling (SEM)..... | 64 |
| 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data..... | 68 |
| 4.2.5. Evaluasi Outliers..... | 70 |
| 4.2.5.1. Univariate Outliers..... | 70 |
| 4.2.5.2. Multivariate Outliers..... | 71 |
| 4.2.6. Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity..... | 72 |
| 4.2.7. Pengujian Terhadap Nilai Residual..... | 73 |
| 4.2.8. Uji Reliability dan Variance Extract..... | 75 |
| 4.2.8.1. Uji Reliability..... | 75 |
| 4.2.8.2. Variance Extract..... | 75 |
| 4.3. Pengujian Hipotesis..... | 77 |
| | |
| BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN..... | 81 |
| 5.1. Pendahuluan..... | 81 |
| 5.2. Simpulan Hipotesis..... | 83 |
| 5.3. Simpulan Masalah Penelitian..... | 85 |
| 5.4. Implikasi Teoritis..... | 86 |
| 5.5. Implikasi Manajerial..... | 88 |
| 5.6. Keterbatasan Penelitian..... | 91 |
| 5.7. Agenda Penelitian Mendatang..... | 91 |

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabel 1.1. | Total Ekspor Pelabuhan Tanjung Emas Maret, April, Mei 2003..... | 5 |
| Tabel 1.2. | Jumlah Tenaga Penjual dan Rata-Rata Perolehan Masing-Masing Tenaga Penjual Perusahaan Pelayaran di Kota Semarang..... | 6 |
| Tabel 2.1. | Jurnal Penelitian Terdahulu..... | 10 |
| Tabel 2.2. | Jurnal Penelitian Terdahulu..... | 11 |
| Tabel 2.3. | Jurnal Penelitian Terdahulu..... | 12 |
| Tabel 2.4. | Jurnal Penelitian Terdahulu..... | 14 |
| Tabel 2.5. | Definisi Operasional Variabel..... | 35 |
| Tabel 3.1. | Desain Inti Pertanyaan..... | 41 |
| Tabel 3.2. | Indeks Pengujian Kelayakan Model..... | 51 |
| Tabel 3.3. | Keterangan Indikator-Indikator..... | 53 |
| Tabel 3.4. | Model Pengukuran..... | 54 |
| Tabel 3.5. | Model Struktural..... | 55 |
| Tabel 4.1. | Indeks Pengujian Kelayakan Model..... | 58 |
| Tabel 4.2. | Standardized Regresion Weights..... | 61 |
| Tabel 4.3. | Standardized Regresion Weights..... | 64 |
| Tabel 4.4. | Standardized Regresion Weight Structural Equation Modelling..... | 66 |
| Tabel 4.5. | Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling..... | 67 |
| Tabel 4.6. | Normalitas Data..... | 69 |
| Tabel 4.7. | Descriptive Statistics..... | 71 |
| Tabel 4.8. | Standardizer Residual Covariance..... | 74 |
| Tabel 4.9. | Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract..... | 76 |
| Tabel 4.10. | Kesimpulan Hipotesis..... | 80 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|--------------|---|----|
| Gambar 2.1. | Model Penelitian Terdahulu | 11 |
| Gambar 2.2. | Model Penelitian Terdahulu | 12 |
| Gambar 2.3. | Model Penelitian Terdahulu | 14 |
| Gambar 2.4. | Model Penelitian Terdahulu | 15 |
| Gambar 2.5. | Kerangka Pemikiran Teoritis | 30 |
| Gambar 2.6. | Orientasi Pengawasan Hasil Akhir | 31 |
| Gambar 2.7. | Orientasi Pengawasan Aktivitas | 32 |
| Gambar 2.8. | Orientasi Pengawasan Kemampuan | 32 |
| Gambar 2.9. | Orientasi Kinerja | 33 |
| Gambar 2.10. | Motivasi Untuk Bekerja Keras | 34 |
| Gambar 2.11. | Kinerja Tenaga Penjual | 34 |
| Gambar 3.1. | Diagram Alur Model Penelitian | 53 |
| Gambar 4.1. | Confirmatory Faktor Analisis Model 1 | 60 |
| Gambar 4.2. | Confirmatory Faktor Analisis Model 2 | 63 |
| Gambar 4.3. | Structural Equation Modelling | 65 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 Data Primer Hasil Penelitian
- Lampiran 3 Text Output Structural Equation Model
- Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam bisnis transportasi internasional keberadaan tenaga penjual yang dapat berinteraksi secara global merupakan suatu kekuatan sebuah perusahaan. Demikian juga pada perusahaan pelayaran internasional (*international shipping company*), di mana para tenaga penjual dari negara yang satu dapat saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk saling mendukung kesuksesan target penjualan dengan fasilitas teknologi yang ada. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu bekerja keras dan berkreasi dalam melakukan pengelolaan tenaga penjual agar mempunyai kinerja yang baik dan mencapai kesuksesan penjualan. (MS, Amir, 1973, p.61)

AFTA (*Asean Free Trade Area*) 2003 menjadikan tantangan tersendiri karena persaingan dagang berhadapan dengan kompetitor global sehingga dibutuhkan suatu kemampuan yang tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Tenaga penjual yang mau bekerja keras dan mempunyai motivasi untuk mengembangkan diri merupakan modal yang dominan dalam mendukung kemampuan tenaga penjual agar tidak statis dan dapat memenangkan persaingan. Melalui orientasi kinerja dan keinginan untuk mengembangkan diri, tenaga penjual akan bertambah wawasan pengetahuan, ketrampilan dan informasi sehingga

tumbuh ide-ide baru untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam melakukan pekerjaan.(Sujan , Wetz, Kumar,1994, p.30)

Evaluasi terhadap kinerja tenaga penjual menjadi isu kritis dan isu sentral dalam manajemen armada penjualan. Keakuratan dalam evaluasi kinerja membutuhkan informasi untuk dapat melakukan pengawasan secara efektif yang mendukung keputusan seperti dalam hal pemberhentian tenaga penjual, promosi , pemberian upah dan perselisihan tenaga penjual (Lublin,1994 dalam Piercy, Cravens dan Morgan , 1998, p.79). Sebagaimana halnya terhadap kebutuhan manajemen untuk membuat keputusan mendasar dalam memberikan fasilitas untuk memperbaiki kinerja tenaga penjual dan memperkaya efektivitas organisasi penjualan. (Cravens, 1995; Cravens et al, 1993 dalam Piercy, Cravens dan Morgan , 1998, p.79)

Sistem pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau supervisor tenaga penjual merupakan peran dalam mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi dan memberikan kompensasi untuk mencapai perilaku tenaga penjual yang baik. Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.265) menyarankan agenda penelitian berikutnya untuk mengevaluasi konsep orientasi supervisor secara lebih detil dalam tiga dimensi pengawasan hasil akhir, aktivitas dan kemampuan . Sedangkan terhadap orientasi belajar dan orientasi kinerja tenaga penjual

disarankan untuk lebih mengarahkan kepada pengaruh orientasi pengawasan supervisor daripada pengalaman tenaga penjual.

Lebih jauh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) dalam penelitiannya menyatakan bahwa orientasi belajar dan orientasi kinerja mengarahkan perilaku tenaga penjual yang berkaitan dengan bekerja cerdas dan bekerja keras. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orientasi belajar berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas, sedangkan orientasi kinerja berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja keras saja . Motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu bekerja keras dan berkreasi dalam melakukan pengelolaan tenaga penjual agar dapat mencapai kesuksesan penjualan.

Sujan , Weitz dan Kumar (1994, p.45) menyarankan terhadap agenda penelitian selanjutnya untuk membedakan umpan balik seperti yang digunakan oleh Kohli's (1991) yakni umpan balik perilaku dan umpan balik hasil akhir . Diharapkan hasil penelitian berikutnya bahwa umpan balik perilaku mempunyai kontribusi dalam meningkatkan orientasi pembelajaran dan umpan balik hasil akhir memberikan kontribusi kepada orientasi kinerja tenaga penjual.

Berkaitan dengan motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.45) menyarankan untuk

meneliti lebih jauh pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual. Di mana dalam penelitian selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan aktivitas kerja tenaga penjual berdasarkan tipikalnya. Motivasi untuk bekerja keras lebih penting bagi tenaga penjual yang mempunyai tipikal kerja rutinitas sehari-hari, berulang-ulang dan tidak banyak mengalami perubahan sedangkan motivasi untuk bekerja cerdas lebih penting bagi tenaga penjual yang mempunyai tipikal kreatif dan menyukai tugas-tugas yang lebih kompleks.

Berpijak pada *research gap* di atas akan dilakukan sebuah penelitian ini yang mengambil obyek perusahaan pelayaran internasional (*international shipping company*) di kota Semarang yakni perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam transportasi laut yang mengangkut kargo dari Indonesia ke seluruh dunia. Dari survey pendahuluan data yang diperoleh peneliti adalah jumlah perusahaan pelayaran beserta alamatnya, jumlah tenaga penjualnya dan total ekspor di Tanjung Emas yang diangkut oleh perusahaan pelayaran internasional (*international shipping company*). Data hasil survey terhadap jumlah total ekspor kontainer yang diangkut oleh pelayaran seperti terlihat pada tabel 1.1. Sedangkan perolehan dari masing-masing perusahaan pelayaran beserta jumlah tenaga penjual yang ada pada perusahaan tersebut terlihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.1
Total Ekspor Pelabuhan Tanjung Emas
Bulan Maret, April, Mei 2003

| NO | NAMA PERUSAHAAN | TOTAL EKSPOR DALAM TEUS | | |
|--------------|---|-------------------------|--------------|--------------|
| | | Maret | April | Mei |
| 1. | Advanced Container Lines | 483 | 467 | 376 |
| 2. | American President Lines | 705 | 758 | 765 |
| 3. | China Shipping Container Lines | 315 | 295 | 301 |
| 4. | CMA-CGM Lines | 613 | 567 | 572 |
| 5. | Contship Container Lines Limited | 16 | 13 | 20 |
| 6. | COSCO Container Lines | 176 | 213 | 196 |
| 7. | Dongnama Shipping | 76 | 84 | 68 |
| 8. | Evergreen | 1150 | 973 | 924 |
| 9. | Gold Star Line | 356 | 275 | 246 |
| 10. | Hanjin Shipping | 750 | 776 | 757 |
| 11. | Hapag Lloyd Container Line | 360 | 295 | 312 |
| 12. | Heung A Shipping | 12 | 22 | 26 |
| 13. | Hyundai Merchant Marine | 76 | 87 | 74 |
| 14. | Islamic Republic of Iranian Shipping Line | 23 | 24 | 15 |
| 15. | Kawasaki Kisen Kaisha | 876 | 945 | 930 |
| 16. | Korea Marine Transport | 256 | 302 | 276 |
| 17. | Lloyd Triestino Lines | 26 | 23 | 28 |
| 18. | Lykes Lines | 47 | 53 | 43 |
| 19. | Maersk Sealand Indonesia | 986 | 1056 | 1021 |
| 20. | Malaysia International Shipping Corporation Berhard | 118 | 161 | 90 |
| 21. | Mediterranean Shipping Company S.A Geneva | 769 | 957 | 764 |
| 22. | Mitsui OSK Lines | 265 | 364 | 264 |
| 23. | Orient Overseas Container Line | 615 | 708 | 534 |
| 24. | P&O Nedlloyd Indonesia | 429 | 571 | 416 |
| 25. | Senator Lines | 361 | 483 | 357 |
| 26. | Tokyo Senpaku Kaisha | 463 | 395 | 347 |
| 27. | United Arab Shipping | 709 | 820 | 680 |
| 28. | Wan Hai Lines | 709 | 815 | 682 |
| TOTAL | | 11238 | 11966 | 10710 |

(Sumber : Data Ekspor PT.PELINDO III Semarang tahun 2003)

Tabel 1.2
Jumlah Tenaga Penjual dan Rata-Rata Perolehan Hasil
Penjualan Masing-Masing Tenaga Penjual Perusahaan Pelayaran
di Kota Semarang

| NO | NAMA PERUSAHAAN | JUMLAH TENAGA PENJUAL | RATA-RATA PEROLEHAN MASING-MASING TENAGA PENJUAL | | |
|--------------|---|-----------------------|--|-----------------|---------------|
| | | | Maret (Teus) | April (Teus) | Mei (Teus) |
| 1. | Advanced Container Lines | 6 | 80,5 | 77,8 | 62,6 |
| 2. | American President Lines | 8 | 88,1 | 94,7 | 95,6 |
| 3. | China Shipping Container Lines | 5 | 63 | 55 | 60,2 |
| 4. | CMA-CGM Lines | 8 | 76,6 | 70,9 | 71,5 |
| 5. | Contship Container Lines Limited | 2 | 8 | 6,5 | 10 |
| 6. | COSCO Container Lines | 6 | 29,3 | 35,5 | 32,6 |
| 7. | Dongnama Shipping | 4 | 19 | 21 | 17 |
| 8. | Evergreen | 10 | 115 | 97,3 | 92,4 |
| 9. | Gold Star Line | 6 | 59,3 | 45,8 | 41 |
| 10. | Hanjin Shipping | 7 | 107,1 | 110,8 | 108,1 |
| 11. | Hapag Lloyd Container Line | 4 | 90 | 73,7 | 78 |
| 12. | Heung A Shipping | 2 | 6 | 11 | 13 |
| 13. | Hyundai Merchant Marine | 4 | 19 | 21,7 | 18,5 |
| 14. | Islamic Republic of Iranian Shipping Line | 3 | 7,6 | 8 | 5 |
| 15. | Kawasaki Kisen Kaisha | 8 | 102 | 118,1 | 116,2 |
| 16. | Korea Marine Transport | 4 | 64 | 75,5 | 65 |
| 17. | Lloyd Triestino Lines | 2 | 13 | 11,5 | 14 |
| 18. | Lykes Lines | 2 | 23,5 | 26,5 | 21,5 |
| 19. | Maersk Sealand Indonesia | 8 | 123,2 | 132 | 127,6 |
| 20. | Malaysia International Shipping Corporation Berhard | 3 | 39,3 | 53,6 | 30 |
| 21. | Mediterranean Shipping Company S.A Geneva | 8 | 96,1 | 119,6 | 95,5 |
| 22. | Mitsui OSK Lines | 4 | 66,2 | 91 | 66 |
| 23. | Orient Overseas Container Line | 6 | 102,5 | 116 | 89 |
| 24. | P&O Nedlloyd Indonesia | 5 | 85,8 | 114,2 | 83,2 |
| 25. | Senator Lines | 4 | 90,2 | 120,7 | 89,2 |
| 26. | Tokyo Senpaku Kaisha | 4 | 115,7 | 98,7 | 86,7 |
| 27. | United Arab Shipping | 6 | 118,2 | 136 | 113,3 |
| 28. | Wan Hai Lines | 6 | 118,2 | 135,8 | 113,6 |
| TOTAL | | 145 | 11238 | 11966 | 10710 |

(Sumber : Data Ekspor PT. PELINDO III Semarang Tahun 2003 yang diolah)

Dari data di atas dapat dilihat jumlah penjualan dari masing-masing perusahaan pelayaran dengan rata-rata perolehan penjualan dari masing-masing tenaga penjualnya. Perolehan masing-masing tenaga penjual ternyata sangat bervariasi yang menunjukkan kinerja masing-masing tenaga penjual.

1.2. Perumusan Masalah

Peranan tenaga penjual sangat menentukan kesuksesan sebuah penjualan. Peranan supervisor dalam mendukung agar tercipta kinerja tenaga penjual yang berkualitas sangat dominan, untuk itu supervisor perlu memberikan bekal dan mengawasi agar tenaga penjual mempunyai orientasi kinerja yang baik dan mempunyai motivasi untuk bekerja keras (Weitz, Sujana dan Kumar, 1994, p.37). Dalam hal ini penulis mencoba merumuskan penelitian ini sebagai berikut :
Bagaimana faktor-faktor orientasi pengawasan terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi kinerja dan motivasi untuk bekerja keras.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagaimana dirumuskan dalam permasalahan penelitian di atas adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh faktor orientasi pengawasan hasil akhir tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual

- b. Untuk menganalisis pengaruh faktor orientasi pengawasan aktivitas tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual
- c. Untuk menganalisis pengaruh faktor orientasi pengawasan kemampuan tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual
- d. Untuk menganalisis pengaruh orientasi kinerja tenaga penjual terhadap motivasi untuk bekerja keras.
- e. Untuk menganalisis pengaruh motivasi untuk bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual.

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk hal-hal sebagai berikut:

- a. sebagai sumbangan pemikiran dalam upaya mewujudkan kinerja tenaga penjual yang baik dengan menekankan pada orientasi pengawasan supervisor agar tenaga penjual berorientasi kinerja dan mempunyai motivasi untuk bekerja keras .
- b. Sebagai tambahan referensi untuk pengembangan teori dan implemetasi terhadap pengetahuan tenaga penjual dalam mendukung kesuksesan penjualan serta merupakan wahana belajar lebih mendalam dalam melakukan kajian mengenai organisasi penjualan dan pengembangan ilmu dalam bidang marketing .

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Salah satu bagian penting dalam manajemen tenaga penjual adalah peran manajer atau supervisor dalam mengelola tenaga penjual yang menjadi bawahannya. Manajer atau supervisor dirasakan memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualnya. Tenaga penjual yang sukses tidak dilahirkan begitu saja selain bakat dan ketrampilan yang telah dimiliki, mereka dibuat, manajer penjualan memegang peran yang penting dalam membentuk sikap dan perilaku mereka. (Arthur Bragg, 1988,p.74).

Salah satu konsep yang dapat menjelaskan pengaruh perilaku supervisor terhadap perilaku tenaga penjualnya adalah orientasi supervisor. Orientasi supervisor adalah apa yang ditekankan oleh supervisor dalam melakukan pengawasan dan pengelolaan terhadap tenaga penjual. Konsep yang menjelaskan tentang hal ini telah dikembangkan oleh beberapa peneliti diantaranya oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998,p.264) yang menelaah pengaruh orientasi supervisor dilihat dari tiga dimensi yaitu hasil akhir, aktivitas dan kemampuan.

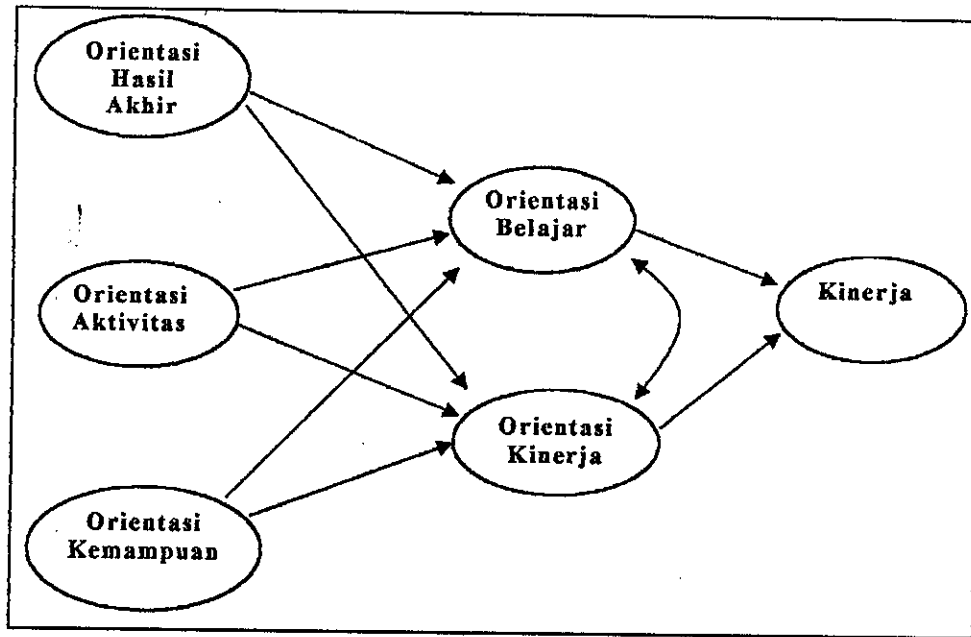
Penelitian ini mengembangkan sebuah model yang menguji pengaruh orientasi supervisor berkaitan dengan hasil akhir, aktivitas,

dan kemampuan terhadap orientasi kinerja tenaga penjual. Dari orientasi kinerja akan menjadikan tenaga penjual mempunyai motivasi untuk bekerja keras dan mempunyai kinerja yang baik. Adapun jurnal-jurnal utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Jurnal Penelitian Terdahulu

| Judul (Pengarang, Tahun) | Masalah | Temuan Kesimpulan | Saran Penelitian Selanjutnya |
|---|---|---|---|
| Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisor oleh Ajay K. Kohli , Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla (Mei 1998) | Mengembangkan dan mengevaluasi pengaruh dari orientasi supervisor terhadap tenaga penjual dan mengevaluasi apakah orientasi tenaga penjual dipengaruhi oleh pengalaman tenaga penjual | Hasil dari penelitian menyatakan bahwa perilaku supervisor mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap orientasi belajar dan orientasi kinerja tenaga penjual selain dipengaruhi oleh pengalaman tenaga penjual | Riset berikutnya disarankan untuk mengevaluasi konsep perilaku supervisor secara lebih detil ke dalam tiga dimensi pengawasan hasil akhir, aktivitas dan kemampuan . Selain itu terhadap orientasi belajar dan kinerja yang menyarankan untuk penelitian berikutnya terhadap pengaruh pengawasan supervisor |

Gambar. 2.1
Model Penelitian



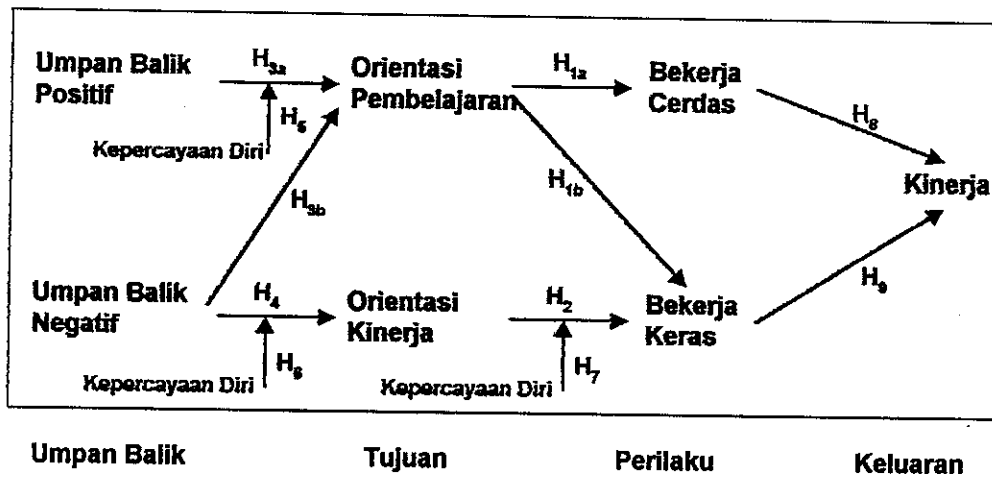
(Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998,p.272)

Tabel 2.2
Jurnal Penelitian Terdahulu

| Judul (Pengarang Tahun) | Masalah | Temuan Kesimpulan | Saran Penelitian Selanjutnya |
|--|--|--|---|
| Learning Orientation , Working Smart, and Effective Selling by Harish Sujan, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, (Juli 1994) | Orientasi tujuan pembelajaran dan kinerja , kedua orientasi motivasi ini mengarahkan perilaku salespeople yang berkaitan dengan bekerja keras dan cerdas. Bekerja secara cerdas didefinisikan sebagai kaitan aktivitas untuk | Ditemukan dalam penelitian ini orientasi pembelajaran memotivasi keduanya baik untuk bekerja keras dan cerdas, sementara orientasi kinerja hanya memotivasi dalam bekerja keras. Tujuan dari orientasi ini juga menemukan alternatif umpan | Saran untuk penelitian berikutnya yaitu pengembangan orietasi pembelajaran yang lebih menekankan pada faktor-faktor yang bisa dikontrol seperti umpan balik supervisor yang positif maupun negatif, leadership , fasilitas dll yang dapat |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | mengembangkan pengetahuan situasi sales dan kegunaan pengetahuan dalam perilaku penjualan. | balik supervisor. Oleh karena itu, kepercayaan salespeople dalam keseluruhan kemampuan penjualan diperlukan untuk mengeratkan hubungan dengan konsumen. | meningkatkan orientasi pembelajaran salespeople. Selain itu untuk aplikasi bekerja keras dan cerdas perlu dipisahkan sesuai dengan tugas masing-masing pekerja . |
|--|--|---|--|

Gambar 2.2
Model Penelitian Terdahulu



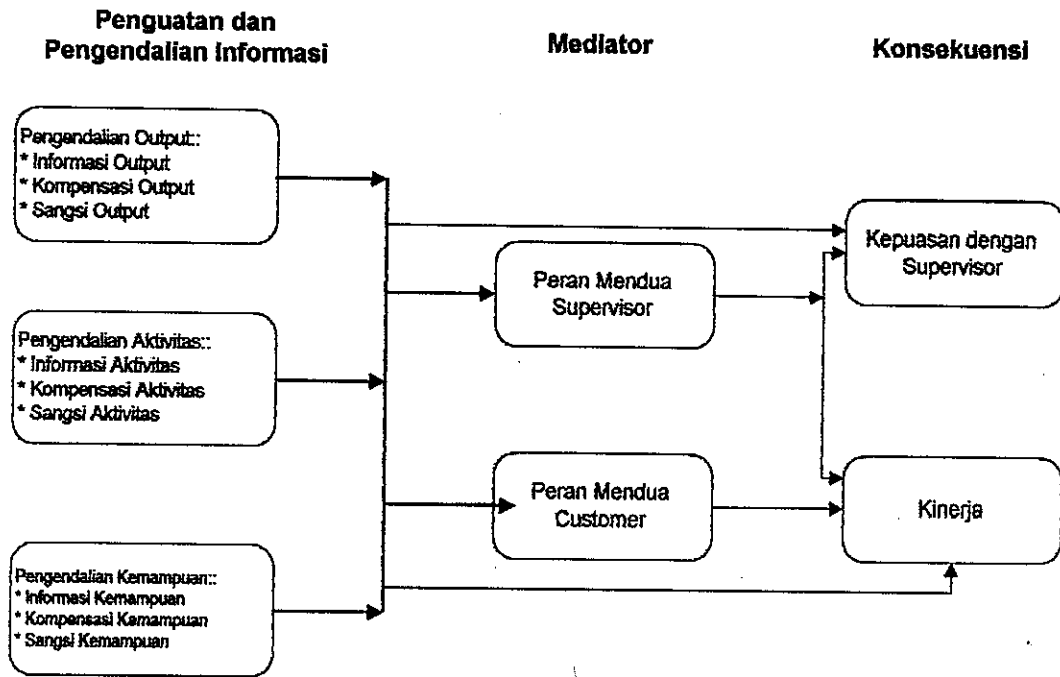
(Sujan, Weitz dan Kumar, 1994,p.50)

Tabel 2.3
Jurnal Penelitian Terdahulu

| Judul (Pengarang Tahun) | Masalah | Temuan Kesimpulan | Saran Penelitian Selanjutnya |
|--|--|---|--|
| Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and | Pengembangan dari penelitian Anderson dan Oliver (1987) dan Jaworski (1988) yang | Penemuan penelitian menyarankan bahwa manajer seharusnya berhati-hati dalam | Temuan empiris mungkin dapat dipengaruhi oleh faktor individu seperti pengalaman salesperson |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Satisfaction by Goutam N. Challagalla & Tasadduq A. Shervani, (Januari 1996.)</p> | <p>meneliti tiga permasalahan , pertama mereka meneliti pengaruh independen dari kontrol supervisor terhadap informasi , kedua kontrol terhadap aktivitas dan kemampuan , ketiga kontrol supervisor yang berefek langsung maupun lewat mediasi terhadap salespeople</p> | <p>menyesuaikan fungsi kontrol terhadap kebutuhan , hasil secara keseluruhan menunjukkan bahwa informasi dan penguatan dimensi kontrol mempunyai efek yang beragam dimana perlu dipisahkan antara informasi yang dihasilkan dan penguatan kontrol secara nyata yang ditujukan kepada salespeople. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktivitas dan kapabilitas mempunyai efek yang berbeda dan menggambarkan perbedaan yang tajam antara dua tipe kontrol tersebut. Akhirnya hasil penelitian menyarankan bahwa kontrol supervisor terutama berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja salespeople tetapi mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan.</p> | <p>sehingga disarankan perbedaan faktor individual nampaknya mempunyai kontribusi dalam penggunaan kontrol dalam penelitian berikutnya. Beberapa hal seperti kontrol kapabilitas nampaknya membutuhkan waktu jangka panjang sehingga dapat dilihat efeknya dalam jangka panjang karena salesperson kemungkinan dapat memperbaiki ketrampilan dan kemampuan mereka , bagaimana penelitian selanjutnya dapat mendeteksi masalah ini. Keterbatasan penelitian ini juga tidak mengkaitkan antara kontrol salesperson dengan konsekwensi kerja , penelitian selanjutnya dianjurkan untuk memasukkan variabel ini seperti usaha, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, evaluasi klien dll.</p> |
|--|---|---|---|

Gambar 2.3
Model Penelitian Terdahulu



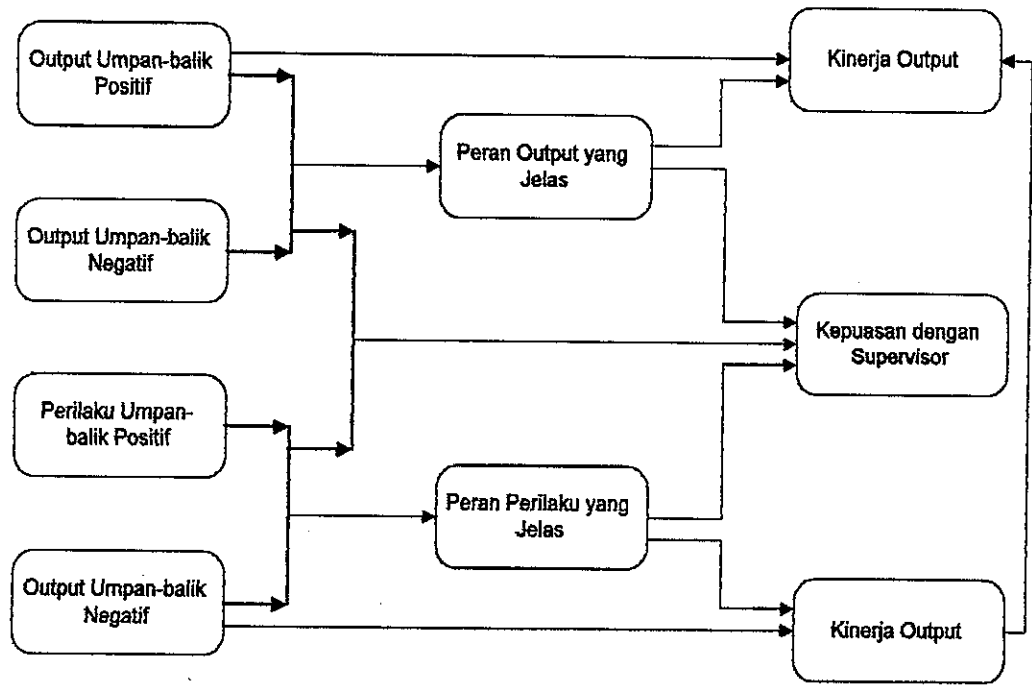
(Challagalla dan Shervani, 1996, p.103)

Tabel 2.4
Jurnal Penelitian Terdahulu

| Judul (Pengarang, Tahun) | Masalah | Temuan Kesimpulan | Saran Penelitian Selanjutnya |
|---|---|---|--|
| Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction written by Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli (Mei 1991) | Pengaruh umpan balik supervisor terhadap kinerja salesperson dan kepuasan | Umpan balik supervisor yang positif berfungsi memberikan informasi dan motivasi yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan salesperson sebaliknya umpan balik yang negatif yang sifatnya informatif dan tidak memotivasi | Umpan balik supervisor lebih ditujukan pada persepsi salespeople untuk itu dianjurkan meneliti pada umpan balik supervisor aktual Pada penelitian ini persepsi salespeople dipengaruhi oleh frekwensi, kuantitas dan waktu sehingga dianjurkan untuk |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | berpengaruh terhadap rendahnya perbaikan kinerja dan kepuasan. | diperluas dalam aspek manajerial yang lain . Penelitian selanjutnya juga dianjurkan terhadap umpan balik supervisor dalam mekanisme kontrolnya pada konteks hasil penjualan yang lain . Penelitian terhadap umpan balik supervisor juga dianjurkan agar diklasifikasikan menurut kompetensi , kepribadian dan tingkatan karir. |
|--|--|--|--|

Gambar 2.4
Model Penelitian Terdahulu



(Jaworki dan Kohli , 1991, p.198)

2.1. Orientasi pengawasan hasil akhir terhadap orientasi kinerja

Penelitian yang dilakukan Kohli, Shervani dan Challagalla (1998,p.263) menyatakan bahwa ketiga orientasi Yakni hasil akhir, aktivitas dan kemampuan mempengaruhi orientasi tenaga penjual dilihat dari dua sisi yaitu learning orientation atau orientasi belajar dan performance orientation atau orientasi untuk mencapai prestasi kerja. Dalam pengawasan hasil akhir ketiga peneliti tersebut mendefinisikan pengawasan hasil akhir adalah perilaku supervisor atau pengawas tenaga penjual yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjual yang menjadi bawahannya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan dan menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir.

Vande Walle dan Cummings (1997, p.339) menyatakan bahwa sebuah goal orientation atau orientasi pada sasaran penjual memiliki tiga pola karakteristik yang menjelaskan bagaimana seseorang mengartikan dan menanggapi situasi yang menunjang prestasi kerja. Karakteristik yang pertama berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengendalikan atribut-atribut individu yang dimiliki oleh seseorang , artinya disini sebuah orientasi pada sasaran dikembangkan dari sesuatu atribut yang dimiliki oleh seseorang yang dipandang berpengaruh pada prestasi kerja. Sedangkan karakteristik yang kedua dinyatakan bahwa

sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang.

Tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja akan memandang hasil akhir sebagai suatu sarana untuk memperoleh reward/penghargaan dari orang lain. Mereka ingin dinilai memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya (Ames dan Acher, 1988; Dweck dan Legget; 1998; Nichols dan Dweck, 1979 dalam Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39).

Melalui orientasi kinerja juga mengarah pada orientasi ego (Meece, Blumenfeld dan Hoyle 1988 dalam Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39). Tenaga penjual mencari evaluasi yang menguntungkan terhadap ketrampilan yang dipunyai dihadapan manajer dan koleganya. Mereka enggan bereksperimen dengan pendekatan baru, takut akan perilakunya menghasilkan perolehan yang jelek dan sebagai akibatnya mendapatkan evaluasi negatif terhadap ketrampilan dan kinerja yang dilakukannya. Mereka menghindari tantangan situasi penjualan.

Orientasi pembelajaran lebih mementingkan pada kepentingan - kepentingan instrinsik (faktor dalam) pada pekerjaan , tantangan pekerjaan, menjadikan seseorang supaya mempunyai sifat ingin tahu (curious) dan memberikan kesempatan yang membuat orang bebas

mencoba dan mengembangkan material. Orientasi kinerja lebih menekankan pada hal ekstrinsik (faktor luar) dalam kerja seseorang seperti keinginan untuk menggunakan pekerjaan seseorang untuk mencapai nilai akhir eksternal. (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988 ,dalam Sujan, Weitz dan Kumar,1994,p.39).

Orientasi supervisor terhadap hasil akhir memfokuskan perhatian mereka dalam pengembangan target dari hasil akhir, seperti target penjualan dan market share, pencapaian hasil dan memberikan umpan balik berkaitan dengan hasil. Mereka memfokuskan pada keberadaannya, setting goal, monitoring dan umpan balik pada hasil akhir. Ketika supervisor menekankan pentingnya dari hasil akhir, mereka mendorong tenaga penjual untuk menentukan strategi penjualan dan tingkat usaha yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut (Oliver dan Anderson,1994 dalam Kohli, Shervani,dan Challagalla, 1998,p.264).

Berpijak pada hasil-hasil penelitian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

H1: Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

2.2. Orientasi pengawasan aktivitas terhadap orientasi kinerja

Perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan aktivitas lebih menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjual. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu , menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara koresponden dan lain lain. (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p.264). Dengan demikian pengawasan aktivitas membutuhkan evaluasi dan pengarahan terhadap aktivitas rutin.

Selanjutnya (Schriesheim dan DeNisi, 1981 dalam Kohli, Challagalla dan Shervani , 1998, p.266) mengatakan bahwa orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan tenaga penjual seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi/langganan yang ditemui, pembuatan laporan kunjungan dan kegiatan rutin lainnya. Banyak bukti empiris memberikan keyakinan bahwa supervisor memberikan tingkat perhatian yang rendah dalam pengawasan aktivitas ini kepada tenaga penjual karena terbentur ruang dan waktu.. Berdasarkan pernyataan di atas (House dan Dessler,1974 dalam Kohli, Challagalla dan Shervani,1998, p.266) mendukung dengan menyatakan pendapatnya bahwa sangat jelas

kegiatan tersebut tidak perlu untuk diawasi karena sejauh ini kegiatan rutin merupakan wewenang dan tanggungjawab sendiri tenaga penjual .

Pengawasan aktivitas juga menyangkut tujuan aktivitas rutin , memonitor tenaga penjual, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja aktivitas. Pengawasan dapat meningkatkan komunikasi antara tenaga penjual dan supervisor , mengarahkan untuk meningkatkan pengetahuan yang lebih luas seperti harapan supervisor. Aktivitas informasi juga diharapkan untuk mempengaruhi kinerja. Goal dari aktivitas lebih dekat pada hal yang sifatnya alami yang menghasilkan peningkatan monitoring. Monitoring yang ketat membuat supervisor khawatir akan usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual. Keakuratan informasi memungkinkan supervisor dalam mempertimbangkan informasi dalam mengevaluasi tenaga penjual. Dengan demikian aktivitas untuk mendapatkan informasi lebih mengarah pada peningkatan usaha dan ketahanan tenaga penjual yang mana konsekwensinya akan membuat peningkatan dalam kinerja. (Brown dan Peterson, 1994; Sujan, Weitz dan Kumar dalam Callagalla dan Shervani, 1996, p.93).

Kalau kita mengevaluasi umpan balik supervisor adalah suatu umpan balik baik sifatnya positif maupun negatif terhadap hasil akhir dan perilaku tenaga penjual. Umpan balik positif mengindikasikan terhadap kesuksesan kemampuan untuk mendemonstrasikan

kemampuan tenaga penjual yang mana dapat menurunkan orientasi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Challagalla dan Shervani (1996,p.89) menunjukkan bahwa umpan balik positif tidak meningkatkan orientasi kinerja tenaga penjual dan justru sebaliknya umpan balik negatif berpengaruh terhadap peningkatan orientasi kinerja.

Berpijak dari hasil penelitian-penelitian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2: Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

2.3.Orientasi pengawasan kemampuan terhadap orientasi kinerja

Orientasi kemampuan adalah perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan ketrampilan dan kemampuan individu tenaga penjual yang diawasi. Hal ini ditunjukkan untuk memastikan bahwa tenaga penjual memiliki serangkaian ketrampilan dan kemampuan yang membawa kinerja yang baik. (Challagalla dan Shervani,1996, p.98).

Plank dan Greene (1996, p.36-37) dalam model penelitiannya menyarankan sikap yang mengarah pada ketrampilan dan bahwa ketrampilan berpengaruh pada perilaku tenaga penjual selain dipengaruhi oleh situasi/lingkungan penjualan yang akhirnya berujung pada efektivitas penjualan. Kemampuan untuk mengintergrasikan

adalah suatu hal yang sangat penting , seseorang yang mempunyai ketrampilan dalam memadukan akan bagus dalam presentasi karena akan dapat memadukan isi presentasi dan struktur presentasi , mereka dapat mengkaitkan antara penyimpangan informasi dan menyesuaikan dengan pengetahuan produk dan daya saing dengan mengetahui keinginan konsumen lebih efektif.

Selanjutnya Plank dan Greene (1996, p.40-41) mengatakan bahwa ketrampilan terhadap pekerjaan seperti pengetahuan produk dan pesaing akan berdampak pada perilaku tenaga penjual. Pengetahuan tentang produk yang memadai dan akan membantu tenaga penjual dalam menjawab pertanyaan secara benar, mempunyai pengetahuan tentang area dan kemampuan untuk memadukan membantu tenaga penjual dalam merencanakan presentasi atau menjawab pertanyaan tertentu . Ketrampilan seperti halnya mengevaluasi keinginan konsumen berdampak pada kesuksesan dalam mengumpulkan informasi, demikian juga kemampuan lainnya akan berdampak positif dalam seluruh proses penjualan.

Temuan Foster dan Cadogan (1999, p.87) tentang loyalitas pelanggan dalam hubungannya dengan tenaga penjual menyatakan bahwa hubungan kepercayaan terhadap tenaga penjual berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan. Demikian juga hasil penelitian Grewal dan Sharma (1991, .79) yang menyatakan bahwa proses interaksi antara

salesforce dan konsumen berpengaruh terhadap kepuasan konsumen sehingga peran perilaku tenaga penjual dalam situasi sebelum pembelian dan peran kebijakan manajemen berpengaruh terhadap perilaku konsumen pada akhir pembelian. Dengan demikian kemampuan tenaga penjual dalam berhubungan dengan konsumen menjadi faktor yang cukup penting untuk menarik minat konsumen dalam keputusan pembelian dan hubungan dalam jangka panjang.

Walaupun demikian stabilitas individu perlu dipertimbangkan dalam orientasi pembelajaran dan kinerja , kondisi lingkungan yang dapat membuat pembelajaran dan kinerja lebih menonjol . Oleh karena itu orientasi yang memotivasi kearah ini perlu dipertimbangan baik dalam hal karakter dan ketrampilan (Amabile 1983: Ames dan Archer 1988; Broedling 1977 dalam Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39).

Dalam orientasi pengawasan kemampuan, kegiatan memberi arahan kepada tenaga penjual untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan mengharuskan supervisor untuk dapat memperkirakan kemampuan-kemampuan dari tenaga penjualnya. Hal ini memungkinkan supervisor untuk menyadari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan setiap tenaga penjualnya. Dengan demikian supervisor mampu memberikan kiat-kiat yang berguna, pengetahuan dan metode-metode yang bermanfaat bagi tenaga penjual itu sendiri. Interaksi semacam ini memiliki kemungkinan untuk memotivasi tenaga

penjual untuk lebih tinggi kinerja sesuai kriteria yang ditetapkan supervisor dan juga untuk meningkatkan kesensitifan tenaga penjual terhadap pendekatan dari supervisor, yang mengharapkan perbaikan kinerja dari tenaga penjual .(Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39)

Kemampuan tenaga penjual lebih mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku tenaga penjual seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi, serta cakap dalam melakukan presentasi. Sujan , Weitz dan Kumar (1994, p.40) memberikan argumentasi bahwa untuk lebih terfokus pada ketrampilan, pengembangan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual, harus didorong lebih jauh untuk terlibat dalam pembelajaran. Kompetisi melalui pelatihan dapat menumbuhkan ketrampilan dan kecakapan dalam tugas tenaga penjualan.

Untuk itu, orientasi kemampuan tenaga penjual merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam upaya mewujudkan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Iklim kompetisi seharusnya diciptakan dalam diri seorang tenaga penjual dengan berbagai macam bekal untuk dapat memenangkan persaingan. Dalam hal ini pembekalan kemampuan baik yang bersifat material maupun emosional sangat diperlukan dalam pembentukan tenaga penjual yang berkualitas,

tangguh, berdaya saing tinggi dan profesional. (Plank dan Grene,1996, p.26)

Dari beberapa temuan di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3: Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

2.4. Orientasi Kinerja dan Motivasi Untuk Bekerja Keras

Kalau kita bicara orientasi kinerja pasti kita membandingkan dengan orientasi belajar, dimana menurut pendapat para pakar lebih cenderung memandang sisi negatif terhadap orientasi kinerja dibanding orientasi belajar. Salah satu dari pendapat tersebut adalah Weitz dan Kumar (1994, p.39) yang mana membawa perbedaan yang jelas tentang orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja , tenaga penjual yang senantiasa mempunyai orientasi belajar selalu ingin meningkatkan ketrampilannya dalam menjual dan mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan persaingan , sebaliknya tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja selalu ingin menunjukkan kepada lawan-lawannya agar bisa dikatakan sukses. Demikian juga (Mecce, Blumnfeld , 1988 dalam Sujan, Weitz dan Kumar ,1994, p.39) yang memandang orientasi kinerja lebih berkaitan dengan orientasi ego tenaga penjual lebih mengedepankan pada evaluasi yang menguntungkan terhadap ketrampilan mereka dihadapan

manajer dan koleganya mereka enggan untuk bereksperimen dan mencoba tantangan baru, yang mana ketakutan ini akan bermuara pada hasil akhir yang jelek dan sebagai konsekwensinya akan mendapatkan hasil evaluasi yang negatif terhadap kemampuannya dan kinerjanya.

Bekerja keras merupakan berbagai usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual untuk berkerja dengan baik (Sujan 1986; Weiner 1980; dalam Sujan , Weitz dan Kumar , 1994, p.40) . Kita mempertimbangkan kunci manifestasi tenaga penjual secara keseluruhan tergantung dari tingkat usaha yang menjadi ketekunannya dalam rangka bekerja dengan kuantitas waktu yang panjang dan terus menerus mencoba menghadapi kegagalan. (Lihat Steers dan Porter ;1991 dalam Sujan, Wetz dan Kumar, 1994, p.40).

Para peneliti yang mengambil tema tentang bekerja keras juga banyak mengkaitkan dengan bekerja cerdas, seolah -olah orang yang bekerja cerdas tidak memerlukan kerja keras atau bahkan bahwa bekerja keras hanya dinilai secara kuantitas sedang kerja cerdas dinilai secara kualitas. Nampaknya keduanya sangat tipis untuk dibedakan dalam rangka mendukung terciptanya suatu kinerja tenaga penjual yang baik. Hasil penelitian dari Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) tentang orientasi belajar dan orientasi kinerja menyatakan bahwa orientasi belajar berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja keras

maupun bekerja cerdas sedangkan orientasi kinerja berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja keras saja .

Karakteristik tenaga penjual terdiri atas kemauan untuk belajar dan beorientasi pada kinerja dapat mempengaruhi tenaga penjual untuk berperilaku bekerja cerdas maupun perilaku bekerja keras . Dalam kemauannya untuk belajar, tenaga penjual menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan pekerjaannya secara lebih efektif, sehingga tenaga penjual dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta ketrampilan. (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan, H, et al, 1994 ,p. 39). Sedangkan tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja menyebabkan tenaga penjual yang beorientasi pada kinerja menyebabkan tenaga penjual termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle, 1988 dalam Sujan, H ,et al, 1994, p.39).

Berpijak pada hasil penelitian di atas hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H4: Semakin tinggi orientasi kinerja semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras.

2.5 Motivasi Untuk Bekerja Keras dan Kinerja Tenaga Penjual

Piercy N, et al (1998, p.81) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang

mempunyai motivasi tinggi. Tenaga penjual yang mempunyai semangat untuk berprestasi , berkreativitas, mempunyai rasa imajinatif, rasa terstimulasi, menyukai tantangan dalam bekerja , mempunyai semangat untuk tumbuh dan berkembang secara mayoritas mempunyai kesetiaan terhadap perusahaan. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan , melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya. Mereka mampu untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan pelanggannya.

Baker T (1999, p.89) menyatakan tingkat kemampuan menyesuaikan diri dari tenaga penjual memerlukan tenaga kerja yang terampil dan terlatih cukup tinggi yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan dan kemudian mengadopsi taktik penjualan tersebut untuk melihat kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Dalam hal merencanakan kunjungan bagi tiap-tiap penjualan meliputi merencanakan strategi penjualan khusus bagi pelanggan yang berbeda-beda dan merencanakan aktivitas harian, juga memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap perusahaan yang berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Demikian juga dengan aktivitas-aktivitas dalam sales support yang juga memberikan signifikansinya. Tenaga penjual

yang berkinerja tinggi mampu untuk lebih memberikan waktu dan bekerja keras dalam menangani pelayanan purna jual dan menangani komplain para pelanggannya. Sedangkan bekerjasama dalam kelompok kerja, diperoleh suatu hasil yang tidak signifikan antara perusahaan yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah.

Grewel dan Sharma (1991, p.79) juga menguji terhadap dampak perilaku penjualan adaptif. Walaupun model tersebut menghasilkan kerangka kerja penjelas yang sangat berguna dan sebuah kemajuan dalam pemikiran konseptual utama tetapi nampaknya tidak menghasilkan teori dasar yang terpadu untuk mengantisipasi atau memprediksi perbedaan adaptasi dari tenaga penjual dan kinerjanya.

Kinerja tenaga penjual sebagaimana dinyatakan oleh Challagalla dan Shervani (1996,p.95) adalah suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kohli et. al (1998, p.272) menyatakan pula bahwa kinerja tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh kegiatan tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya.

Sebagaimana dikatakan Sujan , Weitz dan Kumar (1994, p.43) kita telah mengidentifikasi bahwa tenaga penjual tidak hanya memperhatikan target kinerja tetapi juga target untuk belajar dan keduanya memotivasi perilaku dalam kerjanya. Kebanyakan motivasi tenaga penjual dan program evaluasi mencoba untuk mengarahkan pada

orientasi kinerja. Mereka memfokuskan pada setting target penjualan, menawarkan insentif penjualan untuk pencapaian target. Sama halnya kebanyakan riset pada produktivitas tenaga menyarankan bahwa perbaikan dalam kinerja berkaitan dengan orientasi kinerja yang disebabkan oleh tenaga penjual dalam bekerja keras.

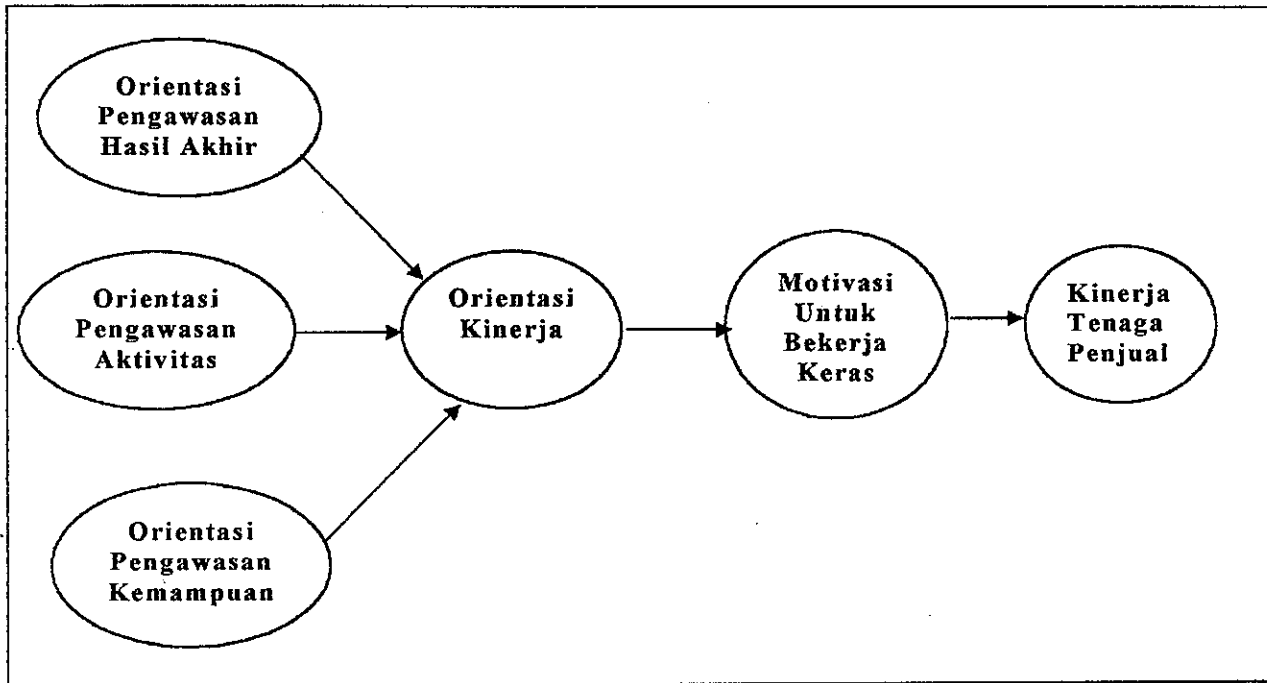
.Selanjutnya hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H5: Semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras semakin baik kinerja tenaga penjual

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu mengenai studi terhadap pengaruh orientasi supervisor terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi kinerja dan motivasi untuk bekerja keras maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti terlihat pada gambar berikut :

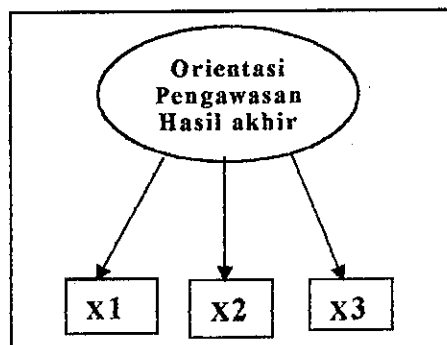
Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.7. Dimensi Variabel Penelitian

Selanjutnya pengembangan model penelitian ini berpijak pada model penelitian Challagalla dan Shervani (1998, p.92) yang menyatakan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir dibangun melalui dimensi- dimensi sebagai berikut :

Gambar 2.6
Orientasi Pengawasan Hasil Akhir



Keterangan :

X1= Informasi hasil akhir

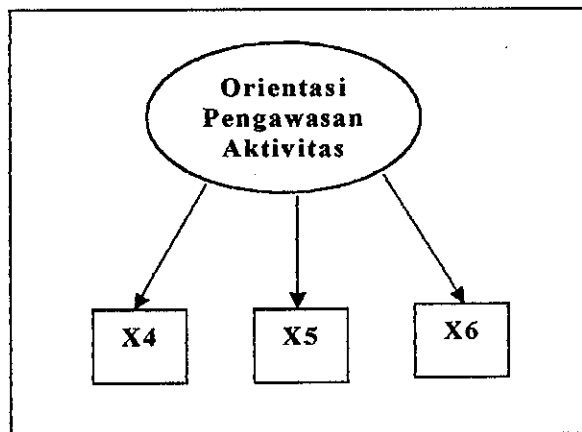
X2 = Pemberian reward/imbalan

X3 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap hasil akhir

(Sumber : Challagalla dan Shervani, 1996, p.92)

Model penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p.92) terhadap orientasi pengawasan aktivitas dibangun dengan dimensi- dimensi sebagai berikut :

Gambar 2.7
Orientasi Pengawasan Aktivitas



Keterangan :

X4 = Informasi terhadap aktivitas

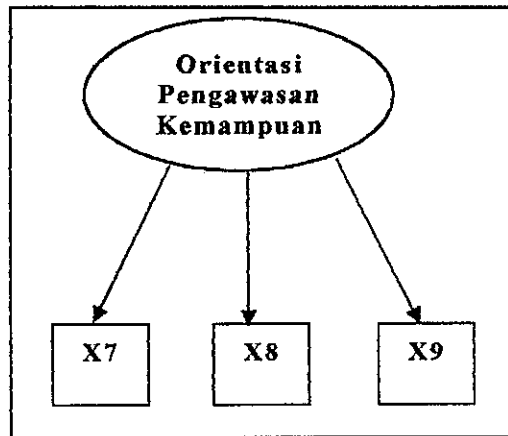
X5 = Pemberian reward/imbalan terhadap aktivitas

X6 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas

(Sumber Challagalla dan Shervani , 1996, p.92)

Model penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p.92) terhadap orientasi pengawasan kemampuan dibangun dengan dimensi-dimensi sebagai berikut :

Gambar 2.8
Orientasi Pengawasan Kemampuan



Keterangan :

X7 = Informasi terhadap kemampuan

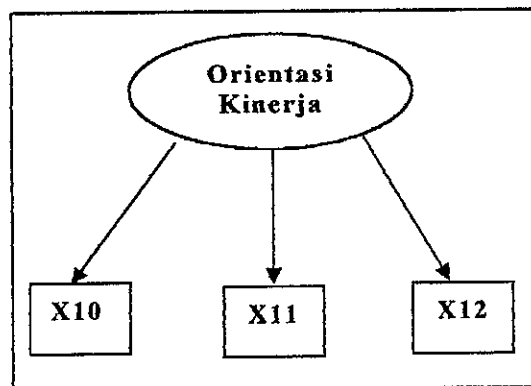
X8 = Pemberian reward/imbalan terhadap kemampuan

X9 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap kemampuan

(Sumber Challagalla dan Shervani, 1996, p.92)

Berikutnya terhadap orientasi kinerja berpijak pada model penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.266-267) terhadap orientasi kinerja dibangun dengan dimensi-dimensi sebagai berikut :

Gambar 2.9
Orientasi Kinerja



Keterangan :

X10 = Orientasi kinerja hasil akhir

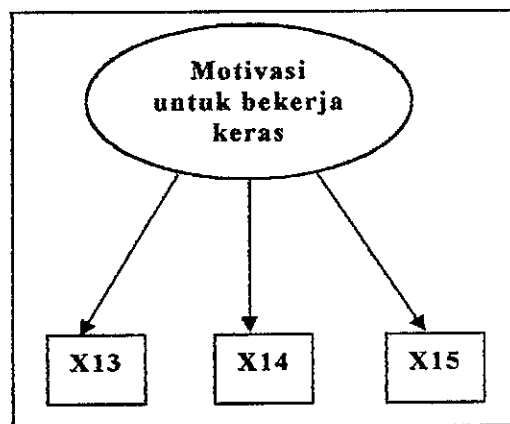
X11 = Orientasi kinerja aktivitas

X12 = Orientasi kinerja kemampuan

(Sumber Kohli, Shervani dan Challagalla , 1998, p.266-267)

Penelitian terhadap motivasi untuk bekerja keras berpijak pada penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.40) menyatakan bahwa motivasi untuk bekerja keras dibangun dengan dimensi-dimensi sebagai berikut:

Gambar 2.10
Motivasi Untuk Bekerja Keras



Keterangan :

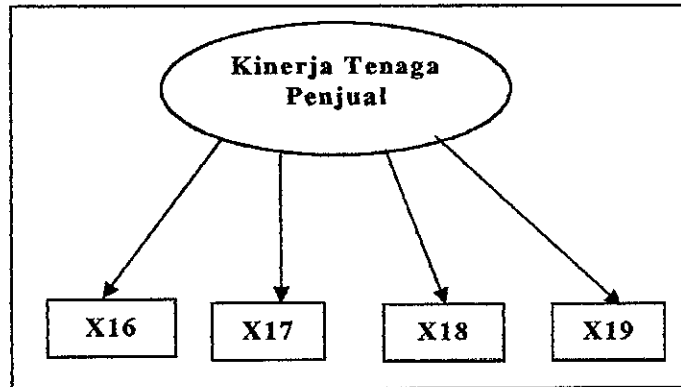
X13 = Lamanya waktu bekerja

X14 = Usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan

X15 = waktu yang digunakan untuk bekerja secara produktif

Berpijak pada penelitian terhadap kinerja tenaga penjual yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.47) bahwa dimensi - dimensi dari kinerja tenaga penjual adalah sebagai berikut :

Gambar 2.11
Kinerja Tenaga Penjual



Keterangan :

X16 = Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang

X17 = Kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang tinggi

X18 = Kemampuan untuk melampaui target penjualan

X19 = Kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat

(Sumber Sujan, Weitz dan Kumar , 19994, p.47)

2.8. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.

2.8.1 Hipotesis.

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah:

- H1 : Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.
- H2 : Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.
- H3 : Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual
- H4 : Semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras.

H5 : Semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

2.8.2. Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan pada penelitian ini, seperti dalam Tabel 2.5.

Tabel 2.5
Deviniisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi Operasional | Pengukuran |
|------------------------------|---|--|
| Orientasi Hasil Akhir | Orientasi hasil akhir adalah perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan tenaga penjual yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjual yang diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan, pangsa pasar yang dihasilkan dan menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir (Kohli, Shervani, dan Challagalla,1998). | 10 poin skala pada 3 dimensi/item untuk mengukur pengawasan hasil akhir tenaga penjual |
| Orientasi Aktivitas | Adalah perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis tenaga penjual. Aktivitas ini menyangkut pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu , menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara korespondensi dll. (Kohli, Shervani dan Challagalla,1998). | 10 poin skala pada 3 dimensi/item untuk mengukur pengawasan aktivitas tenaga penjual |
| Orientasi Kemampuan | Adalah perilaku supervisor dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan ketrampilan dan kemampuan individual. Hal ini ditunjukkan untuk memastikan bahwa tenaga penjual memiliki serangkaian ketrampilan dan kemampuan yang | 10 poin skala pada 3 dimensi/item untuk mengukur pengawasan kemampuan tenaga penjual |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | membawa pada kinerja yang baik (Challagalla dan Shervani,1996) | |
| Orientasi Kinerja | Adalah orientasi untuk mencapai evaluasi positif terhadap ketrampilan dan kinerja (Ames dan Archer,1988, Dweck dan Leggett, 1988; Elliot dan Dweck 1988, Nicholls dan Dweck, 1979, dalam Sujan, Wetz dan Kumar, 1994) | 10 poin skala pada 3 dimensi/item untuk mengukur orientasi kinerja tenaga penjual |
| Bekerja Keras | Adalah perwujudan seluruh usaha tenaga penjual dengan ketekunan yang terus menerus dalam bentuk lamanya waktu dalam bekerja dan terus mencoba untuk menghadapi kegagalan (Steers dan Porter,1991 dalam Sujan,Weitz dan Kumar ,1994) | 10 poin skala pada 3 dimensi/item untuk mengukur motivasi untuk bekerja keras tenaga penjual |
| Kinerja Tenaga Penjual | Adalah kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla, dan Shervani,1996) | 10 poin skala pada 4 dimensi/item untuk mengukur kinerja tenaga penjual |

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab ini mendiskripsikan mengenai obyek penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah model mengenai pengaruh orientasi supervisor yakni orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi kinerja dan motivasi untuk bekerja keras. Pembahasan yang dilakukan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1995, p.74) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan mengenai variabel orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi kinerja, motivasi untuk bekerja keras dan kinerja tenaga penjual kepada karyawan bagian penjualan perusahaan pelayaran di kota Semarang dengan bantuan *enumerator* untuk mengumpulkan data.

3.2.2. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari data ekspor PT. PELINDO III Semarang tahun 2003 meliputi : data jumlah perusahaan pelayaran di kota Semarang beserta alamatnya, data jumlah tenaga penjual pada masing-masing perusahaan tersebut dan data tentang volume penjualan yang diperoleh masing-masing tenaga penjual.

3.2.3. Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjual perusahaan pelayaran se-kota Semarang.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan obyek (orang, kejadian atau segala sesuatu) yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999, p.115). Dalam penelitian ini populasi yang akan digunakan adalah seluruh tenaga penjual pada perusahaan pelayaran di Kota Semarang yang berjumlah 145 orang.

Sebagaimana dikatakan Singarimbun (1989,p.149) dalam suatu penelitian yang menggunakan metode survey , tidak terlalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar, juga membutuhkan waktu lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi, kita mengharapkan bahwa hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi.

Sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.115) . Sampel dipilih dari *target population* yang telah ditentukan . Menurut Hair *et al* (1995,dalam Ferdinand, 2000,p.43) bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Dalam penelitian ini terdapat 19 *estimated* parameter sehingga sampelnya adalah 95 orang. Namun sesuai saran Hair *et al* (1995, dalam Ferdinand, 2000, p.43-44) mengenai sampel yang representatif menggunakan teknik analisa SEM adalah berkisar antara 100 – 200 sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 100 sampel. Teknik pengambilan sampel berdasarkan *purposive sampling* yakni pemilihan sampel diambil dari target yang spesifik (Sekaran, 1992, p.10). Adapun yang dimaksud target spesifik dalam penelitian ini adalah sampel dengan kriteria minimal berpendidikan SMU dan memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Alasan dipilihnya kriteria demikian karena tenaga penjual yang berpendidikan minimal SMU dianggap mampu memahami dan melaksanakan tugas-tugasnya, sedangkan kriteria minimal memiliki pengalaman kerja 1 tahun karena kinerja sampel penelitian biasanya diukur dengan masa 1 tahun kerja.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Sekaran (1992, dalam Ferdinand,p.42) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *Personally Administrated Questionnaires*. Metode ini dilakukan dengan jalan

memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti dengan bantuan *enumerator*.

Sedangkan Sutrisno (1993, p.37) menganggap bahwa yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian adalah merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat setuju/sangat tidak setuju :

| | |
|-----------------|---------------------|
| Sangat setuju | Sangat tidak setuju |
| 1 2 3 4 5 6 7 8 | 9 10 |

Adapun desain inti dari pertanyaan dalam penelitian ini akan disajikan dalam tabel 3.1 berikut :

Tabel 3.1
Desain inti pertanyaan

| Variabel | Dimensi | Pengukuran |
|-------------------------------|---|--|
| Pengawasan Hasil Akhir | Informasi hasil akhir (X1) Informasi , monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian hasil akhir seperti volume penjualan atau target penjualan | Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju). |
| | Pemberian reward/imbalan terhadap hasil akhir (X2) Pemberian reward berkaitan dengan | Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| | <p>berkaitan dengan insentif kepada tenaga penjual agar termotivasi untuk mencapai target penjualan.</p> <p>Pemberian Punishment /hukuman (X3) terhadap hasil akhir Berkaitan dengan peringatan/ hukuman yang diberikan ketika tenaga penjual mempunyai kinerja yang jelek atau tidak tercapai target penjualannya</p> | <p>setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> |
| Pengawasan Aktivitas | <p>Informasi terhadap aktivitas(X4) Berkaitan dengan informasi aktivitas , monitoring dan evaluasi aktivitas tenaga penjual</p> <p>Pemberian reward/imbalan terhadap aktivitas (X5) Berkaitan dengan imbalan seperti bonus , insentif dan umpan balik dari supervisor terhadap aktivitas tenaga penjual</p> <p>Pemberian Punishment /hukuman terhadap aktivitas (X6) Berkaitan dengan pemberian peringatan dan hukuman terhadap aktivitas yang dilakukan tenaga penjual</p> | <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> |
| Pengawasan Kemampuan | <p>Informasi terhadap kemampuan (X7) Berkaitan dengan monitoring maupun evaluasi terhadap kemampuan/ketrampilan tenaga penjual</p> <p>Pemberian reward/imbalan terhadap kemampuan (X8) Berkaitan dengan pemberian penghargaan maupun imbalan terhadap kemampuan tenaga penjual untuk lebih meningkatkan kemampuannya.</p> <p>Pemberian Punishment/hukuman (X9) Pemberian peringatan maupun hukuman terhadap tenaga penjual berkaitan dengan kemampuannya yang tidak berkembang.</p> | <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| <p>Orientasi Kinerja</p> | <p>Orientasi kinerja hasil akhir (X10) Orientasi untuk mendapatkan hasil akhir sesuai dengan harapan supervisor seperti tercapainya volume penjualan dan target penjualan.</p> <p>Orientasi kinerja aktivitas (X11) Orientasi untuk beraktivitas penjualan dengan baik dalam melakukan kerja sehari-hari.</p> <p>Orientasi kinerja kemampuan (X12) Adalah perilaku tenaga penjual dalam hal mengevaluasi kemampuannya dalam penjualan.</p> | <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> |
| <p>Bekerja Keras</p> | <p>Lamanya waktu bekerja (X13) Berkaitan dengan jumlah waktu yang digunakan dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>Usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan (X14) Berkaitan dengan tidak mudah menyerah dalam menghadapi pelanggan atau persaingan</p> <p>Produktivitas (X15) Berkaitan dengan bekerja tak kenal lelah dan senantiasa menggunakan waktunya untuk bekerja</p> | <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> |
| <p>Kinerja Tenaga Penjual</p> | <p>Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang (X16) Adalah kemampuan tenaga penjual dalam membaca peluang dan melakukan sesuatu hal terhadap peluang tersebut</p> <p>Kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang tinggi (X17) Adalah kemampuan tenaga penjual dalam mendapatkan hasil penjualan yang tinggi</p> <p>Kemampuan untuk melampaui target penjualan (X18) Adalah kemampuan tenaga penjual dalam menghasilkan target penjualan di atas target yang ditetapkan.</p> <p>Kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat (X19)</p> | <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju, 10 =Sangat tidak setuju).</p> <p>Skala 1 sampai 10 (1=Sangat setuju,</p> |

| | | |
|--|---|----------------------------|
| | Adalah kemampuan tenaga penjual dalam memperkenalkan dan mempromosikan produk baru sehingga dapat menjual dengan cepat. | 10 =Sangat tidak setuju). |
|--|---|----------------------------|

3.5. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini akan digunakan teknik analisis kualitatif dan analisis kuantitatif.

3.5.1. Analisis Kualitatif

Merupakan suatu analisis yang digunakan untuk membahas dan menerangkan hasil penelitian tentang gejala atau kasus yang dapat diuraikan dengan menggunakan keterangan-keterangan yang tidak dapat diukur dengan angka-angka tetapi memerlukan penjabaran uraian yang jelas (Supranto, 1997, p.36).

Jadi data yang diperoleh hanya bersifat memberikan keterangan dan penjelasan dari hasil-hasil koefisien dan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memberikan saran.

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. The Structural Equation Modeling (SEM) dari paket Software Statistik

AMOS digunakan sebagai model dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Adapun penggunaan SEM dalam model dan pengujian hipotesis adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan, yang dimaksud dengan model yang rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independen dan dimana sebuah variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2000, p.3).

Selain sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam persamaan dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk :

- Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural.
- Mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*.
- Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
- Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Hal ini seperti yang diterapkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999, p.85).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- ❖ Analisis faktor konfirmatory (confirmatory factor analysis) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- ❖ Regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan , orientasi kinerja , motivasi untuk bekerja keras dan kinerja tenaga penjual saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, dalam Ferdinand, 2000, p.30) ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yaitu :

1. Pengembangan model teoritis

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

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Dalam langkah ke dua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah path diagram, yang

akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu :

- Konstruk eksogen (exogenous constructs), yang dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang akan diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (endogen constructs), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (structural equation) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), dimana harus ditentukan konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, Lohlin, Leong dalam Ferdinand, 2000, p.46). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Tabel 3.2.

Sisi sebelah kiri dari tiap persamaan dari model pengukuran yang diajukan merupakan *observed variables*. Variables *latent endogenous* pada penelitian ini adalah orientasi kinerja, motivasi untuk bekerja keras dan kinerja tenaga penjual. Sementara variabel *latent exogenous* adalah orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan. Seperti yang terlihat pada model, variabel terukur yang pertama dari tiap latent variable adalah dikhususkan memiliki factor loading dari $\lambda = 1$ (λ adalah terminology yang digunakan oleh LISREL, serupa dengan koefisien dari model yang diukur – berbobot regresi pada AMOS) untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables* (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, p.45).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et, al (1995, dalam Ferdinand, 2000, p.62) menyarankan agar menggunakan matriks varians atau kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

Untuk ukuran sample Hair et. Al (1995 daam Ferdinand, 2000, p.43-44) menemukan bahwa ukuran sample yang sesuai untuk SEM adalah 100 – 200 sample.

5. Kemungkinan munculnya identifikasi

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

6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit. Berikut ini

adalah indeks kesesuaian dan cut-off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- X^2 -*Chi-square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et. Al, dalam Ferdinand, 2000, p.52).
- **RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**, yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et. Al, 1995, dalam Ferdinand, 2000, p. 56). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne and Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p.57).
- **GFI (*Goodness of Fit Index*)**, adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- **AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)**, dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et. al, 1995, dalam Ferdinand, 2000, p.58).

- **CMN/DF**, adalah *The Minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, X^2 dibagi Dfnya disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antar model dan data (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, 2000, p.60).
- **TLI (Tucker Lewis Index)**, merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana sebuah model $\geq 0,95$ (Hair et. Al, 1995, dalam Ferdinand, p.62) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit* (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, p.62).
- **CFI (Comparative Fit Index)**, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, 2000, p.52). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 3.1. berikut ini :

Tabel 3.1.

Indeks Pengujian Kelayakan Model

| Goodness of fit index | Cut-off value |
|---------------------------|------------------|
| X ² Chi-square | Diharapkan kecil |
| Significaned Probability | ≥ 0.05 |
| RMSAE | ≤ 0.08 |
| GFI | ≥ 0.09 |
| AGFI | ≥ 0.09 |
| CMN/DF | ≤ 2.00 |
| TLI | ≥ 0.95 |
| CFI | ≥ 0.95 |

Sumber : Hair Jr. et. Al (1995) dalam Agustusty Ferdinand 2000, p.52

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

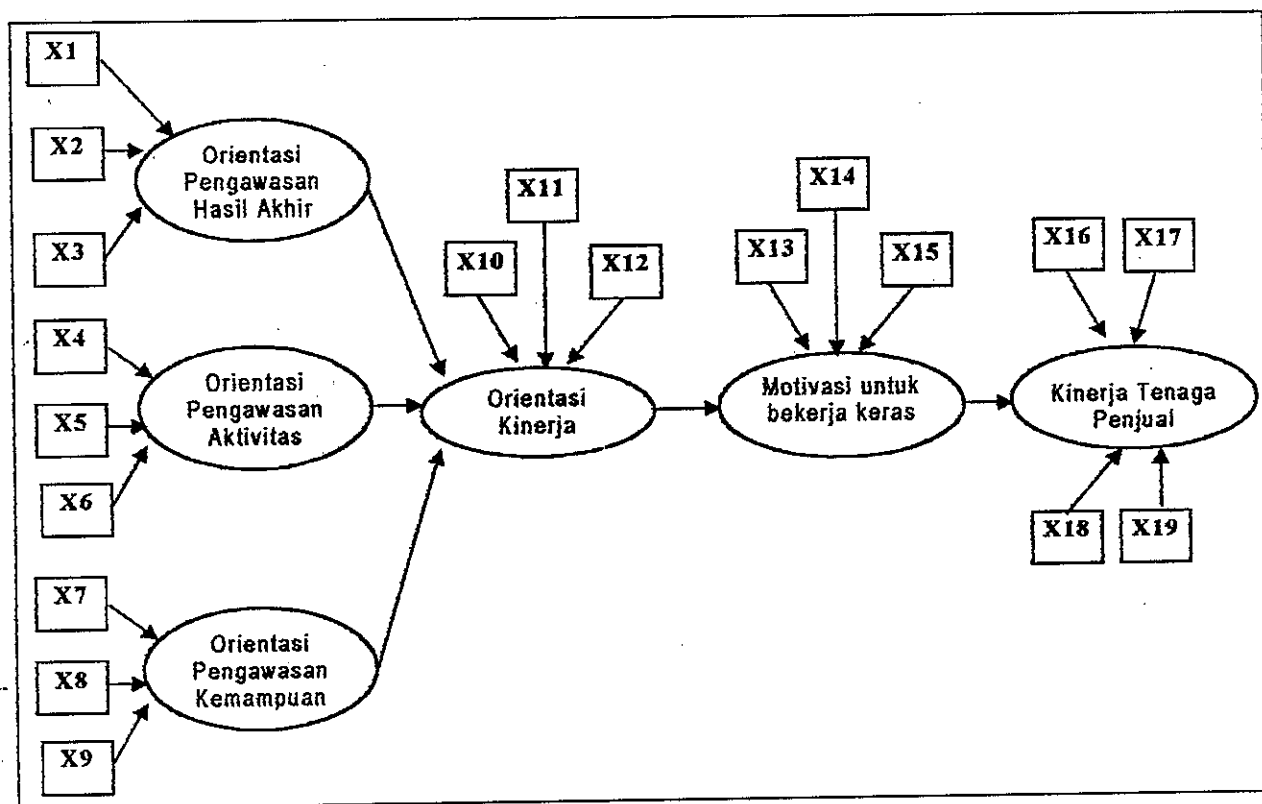
Tahap akhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al, (1999, dalam Ferdinand, 2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2,58) maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan ± 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.6. Simpulan

pada Bab III telah menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam studi. Metode pengumpulan yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan sampel digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran.

3.7. Diagram Alur Model Penelitian

Gambar 3.1.
Diagram Alur Model Penelitian



Keterangan :

Tabel 3.2.
Keterangan Indikator-indikator

| | |
|-----|---|
| X1 | Pengawasan informasi terhadap hasil akhir |
| X2 | Pemberian reward/imbalan terhadap hasil akhir |
| X3 | Pemberian peringatan/hukuman terhadap hasil akhir |
| X4 | Pengawasan informasi terhadap aktivitas |
| X5 | Pemberian reward/imbalan terhadap aktivitas |
| X6 | Pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas |
| X7 | Pengawasan informasi terhadap kemampuan |
| X8 | Pemberian reward/imbalan terhadap kemampuan |
| X9 | Pemberian peringatan/hukuman terhadap kemampuan |
| X10 | Orientasi kinerja terhadap hasil akhir |
| X11 | Orientasi kinerja terhadap aktivitas |
| X12 | Orientasi kinerja terhadap kemampuan |
| X13 | Lamanya waktu bekerja |
| X14 | Usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan |
| X15 | Waktu yang digunakan untuk bekerja secara produktif |
| X16 | Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang |
| X17 | Kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang tinggi |
| X18 | Kemampuan untuk melampaui target penjualan |
| X19 | Kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat |

Tabel 3.3.
Model Pengukuran

| Konsep Exogenous (Model Pengukuran) | Konsep Endogenous (Model Pengukuran) |
|--|--|
| $X1 = \lambda_1 \text{ hasil akhir} + e_1$ | $X10 = \lambda_{11} \text{ orientasi kinerja} + e_{10}$ |
| $X2 = \lambda_2 \text{ hasil akhir} + e_2$ | $X11 = \lambda_{11} \text{ orientasi kinerja} + e_{11}$ |
| $X3 = \lambda_3 \text{ hasil akhir} + e_3$ | $X12 = \lambda_{12} \text{ orientasi kinerja} + e_{12}$ |
| $X4 = \lambda_4 \text{ aktivitas} + e_4$ | $X13 = \lambda_{13} \text{ bekerja keras} + e_{13}$ |
| $X5 = \lambda_5 \text{ aktivitas} + e_5$ | $X14 = \lambda_{14} \text{ bekerja keras} + e_{14}$ |
| $X6 = \lambda_6 \text{ aktivitas} + e_6$ | $X15 = \lambda_{15} \text{ bekerja keras} + e_{15}$ |
| $X7 = \lambda_7 \text{ kemampuan} + e_7$ | $X16 = \lambda_{16} \text{ kinerja tenaga penjual} + e_{16}$ |
| $X8 = \lambda_8 \text{ kemampuan} + e_8$ | $X17 = \lambda_{17} \text{ kinerja tenaga penjual} + e_{17}$ |
| $X9 = \lambda_9 \text{ kemampuan} + e_9$ | $X18 = \lambda_{18} \text{ kinerja tenaga penjual} + e_{18}$ |
| | $X19 = \lambda_{19} \text{ kinerja tenaga penjual} + e_{19}$ |

Tabel 3.4.
Model Struktural

| | | |
|-------------------------------------|----------|--|
| Orientasi tenaga penjual | = | Y1 hasil akhir + y2 aktivitas + y3 kemampuan + Z1 |
| Motivasi untuk bekerja keras | = | Y4 orientasi tenaga penjual + Z2 |
| Kinerja tenaga penjual | = | Y5 motivasi untuk bekerja keras + Z3 |

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah tenaga penjual di perusahaan pelayaran yang ada di Kota Semarang. Kriteria respondennya adalah tenaga penjual yang minimal berpendidikan SMU dan memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Proses Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.2. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 19 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara pengaruh orientasi pengawasan yang terdiri dari pengawasan hasil akhir, pengawasan kemampuan dan pengawasan aktivitas terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi kinerja dan motivasi untuk bekerja keras sesuai penjelasan pada gambar 2.5 pada bab II.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada gambar 3.1 pada bab III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada gambar 2.5 pada bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.1 pada bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 tenaga penjual perusahaan pelayaran (*shipping company*) di Kota Semarang. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (> 0,90).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada bab III. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> |
|------------------------------|---|
| λ^2 Chi-square | Diharapkan kecil λ^2_{tabel} dengan $df = 144 \rightarrow 173,004$ |
| Significancy 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 terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

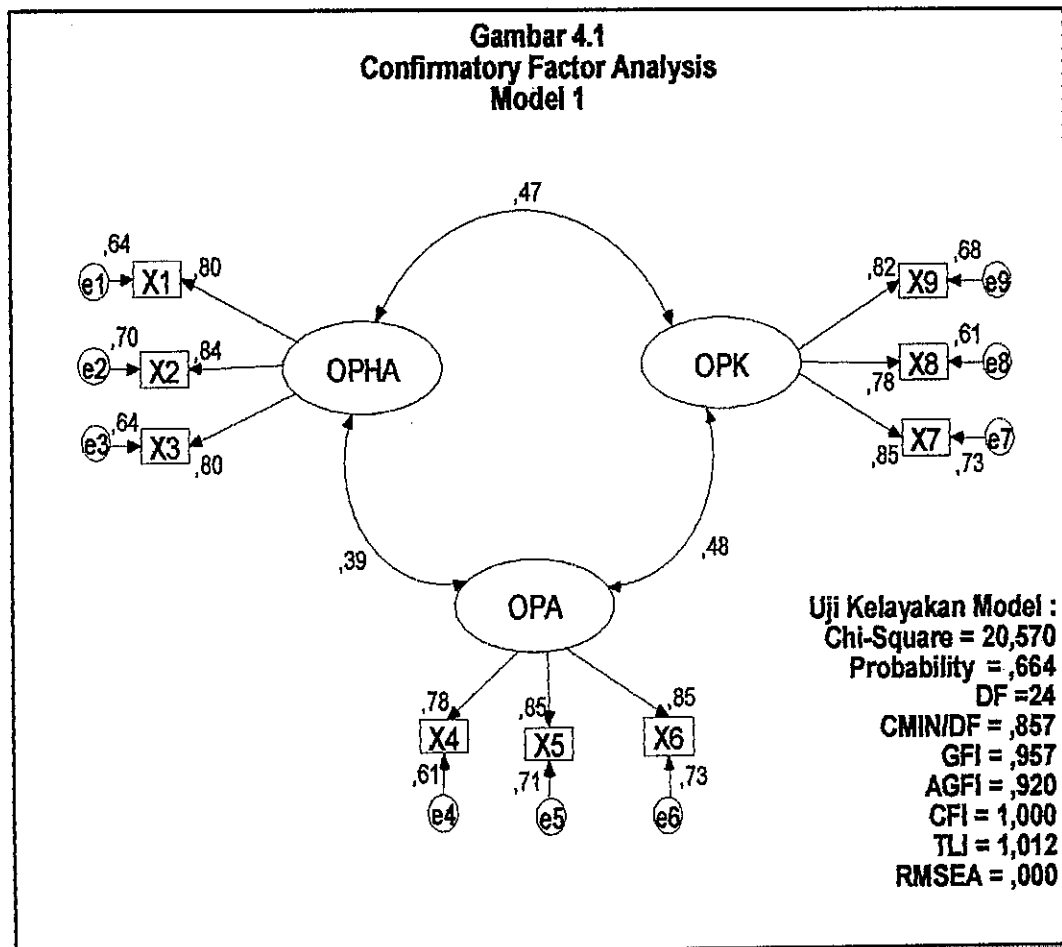
4.2.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori Model 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori model 1 digunakan untuk melakukan konfirmasi terhadap dimensi-dimensi yang paling dominan dari kelompok variabel eksogen (independen) yang meliputi variabel orientasi

pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan. Maksudnya adalah dimensi dari kelompok variabel tersebut mampu menjelaskan dengan nilai estimasi terbesar terhadap variabelnya dibandingkan dengan dimensi yang lain. Tujuan dari teknik analisis konfirmatori model 1 ini adalah :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu pengawasan informasi terhadap hasil akhir (X1), pemberian *reward*/imbalan terhadap hasil akhir (X2), pemberian peringatan/hukuman terhadap hasil akhir (X3), dapat mencerminkan variabel orientasi pengawasan hasil akhir.
2. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu pengawasan informasi terhadap aktivitas (X4), pemberian *reward*/imbalan terhadap aktivitas (X5), pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas (X6) dapat mencerminkan variabel orientasi pengawasan aktivitas.
3. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu pengawasan informasi terhadap kemampuan (X7), pemberian *reward*/imbalan terhadap kemampuan (X8), pemberian peringatan/hukuman terhadap kemampuan (X9) dapat mencerminkan variabel orientasi pengawasan kemampuan.
4. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel-variabel orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan..

Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.2 berikut :



Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Keterangan :

- X1 = Pengawasan informasi terhadap hasil akhir
- X2 = Pemberian reward/imbalan terhadap hasil akhir
- X3 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap hasil akhir
- X4 = Pengawasan informasi terhadap aktivitas
- X5 = Pemberian reward/imbalan terhadap aktivitas
- X6 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas
- X7 = Pengawasan informasi terhadap kemampuan
- X8 = Pemberian reward/imbalan terhadap kemampuan
- X9 = Pemberian peringatan/hukuman terhadap kemampuan

Tabel 4.2
Standardized Regresion Weights Orientasi Pengawasan Hasil Akhir,
Orientasi Pengawasan Aktivitas dan Orientasi Pengawasan Kemampuan

| Indikator | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------|-----|------|----------|-------|-------|-------|-------|
| X9 | <-- | OPK | 0,824 | | | | |
| X8 | <-- | OPK | 0,779 | 0,101 | 8,154 | 0,000 | par-1 |
| X3 | <-- | OPHA | 0,798 | | | | |
| X2 | <-- | OPHA | 0,836 | 0,119 | 8,317 | 0,000 | par-2 |
| X1 | <-- | OPHA | 0,799 | 0,147 | 7,783 | 0,000 | par-3 |
| X7 | <-- | OPK | 0,854 | 0,104 | 8,797 | 0,000 | par-4 |
| X6 | <-- | OPA | 0,853 | | | | |
| X4 | <-- | OPA | 0,784 | 0,103 | 8,651 | 0,000 | par-7 |
| X5 | <-- | OPA | 0,845 | 0,103 | 9,050 | 0,000 | par-8 |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.2 dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai atau C.R $\geq 2,58$. Dengan demikian semua indikator dalam tabel 4.2 dapat diterima karena C.R-nya $\geq 2,58$.
2. Untuk tingkat koefisien estimasi korelasi antar variabel kelompok variabel eksogen masih dibawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2000) sehingga dapat dikatakan kelompok variabel eksogen (independen) ini layak untuk dilanjutkan dalam tahap pengujian berikutnya. Ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bersifat independen atau mengindikasikan tidak adanya korelasi antar variabel independen dan masing-masing variabel terbentuk melalui dimensinya masing-masing.

3. Nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,78$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2000).

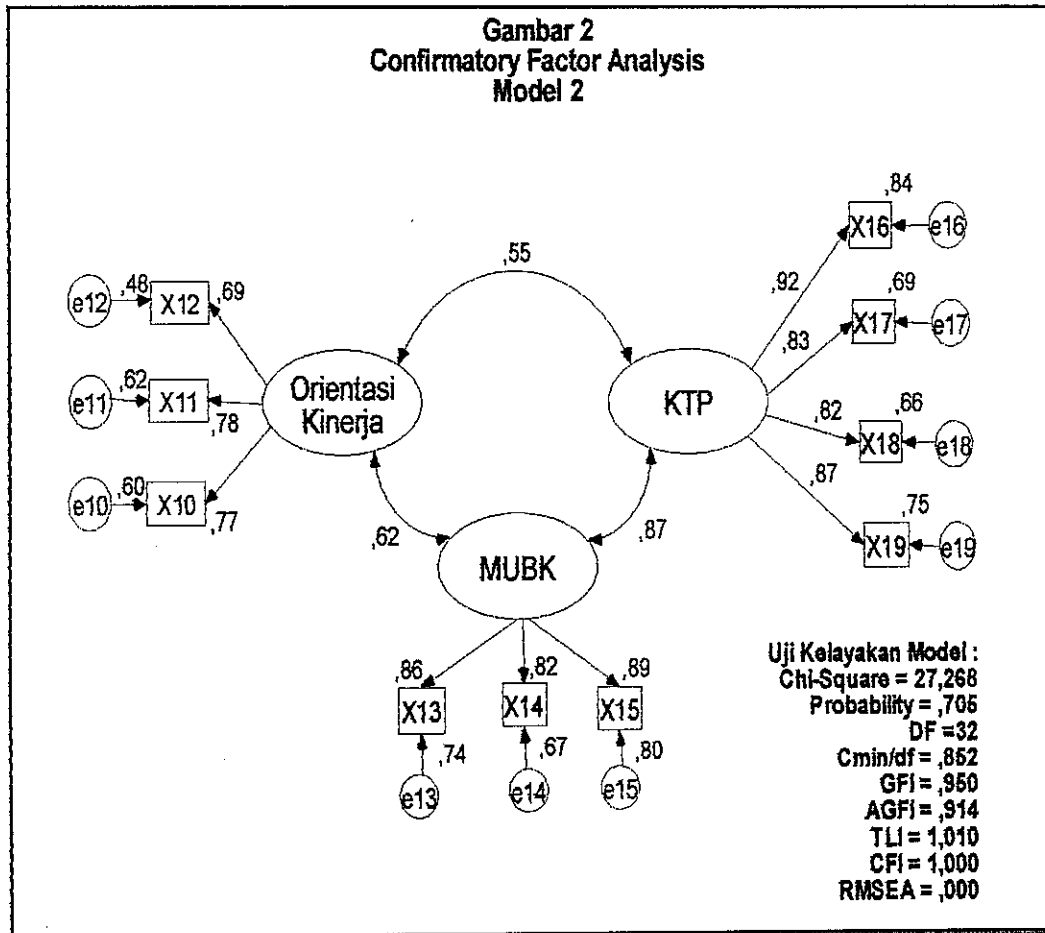
4.2.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori Model 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori model 2 digunakan untuk mengkonfirmasi dimensi yang paling dominan dalam kelompok variabel endogen (dependen) yang meliputi variabel orientasi kinerja, motivasi untuk bekerja keras dan kinerja tenaga penjual. Tujuan dari teknik analisis confirmatori model 2 ini adalah :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu orientasi kinerja terhadap hasil akhir (X10), orientasi kinerja terhadap aktivitas (X11), orientasi kinerja terhadap kemampuan (X12) dapat mencerminkan variabel orientasi kinerja..
2. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu lamanya waktu bekerja (X13), usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan (X14), produktivitas (15), dapat mencerminkan variabel motivasi untuk bekerja keras.
3. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan yaitu kemampuan untuk mengidentifikasikan memanfaatkan peluang (X16), kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang tinggi (X17), kemampuan untuk melampaui target penjualan (X18), dan kemampuan untuk menjual produk

baru dengan cepat (X19), dapat mencerminkan variabel orientasi kinerja tenaga penjual.

Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.2 dan tabel 4.3 berikut :



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Keterangan :

- X10 = orientasi kinerja terhadap hasil akhir
- X11 = orientasi kinerja terhadap aktivitas
- X12 = orientasi kinerja terhadap kemampuan
- X13 = Lamanya waktu bekerja
- X14 = Usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan
- X15 = Produktivitas
- X16 = Kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X17 = Kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X18 = Kemampuan untuk melampaui target penjualan
- X19 = Kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat

Tabel 4.3
Standardized Regression Weights Orientasi Kinerja,
Motivasi Untuk Bekerja Keras dan Kinerja Tenaga Penjual

| Indikator | | Variabel | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------|----|-------------------|----------|-------|--------|-------|--------|
| X16 | <- | KTP | 0,919 | | | | |
| X19 | <- | KTP | 0,866 | 0,078 | 12,977 | 0,000 | par-1 |
| X18 | <- | KTP | 0,815 | 0,085 | 11,256 | 0,000 | par-2 |
| X17 | <- | KTP | 0,833 | 0,082 | 11,765 | 0,000 | par-3 |
| X15 | <- | MUBK | 0,893 | | | | |
| X13 | <- | MUBK | 0,860 | 0,086 | 11,508 | 0,000 | par-4 |
| X14 | <- | MUBK | 0,817 | 0,086 | 10,619 | 0,000 | par-5 |
| X10 | <- | Orientasi Kinerja | 0,772 | | | | |
| X11 | <- | Orientasi Kinerja | 0,785 | 0,151 | 6,803 | 0,000 | par-6 |
| X12 | <- | Orientasi Kinerja | 0,691 | 0,147 | 6,038 | 0,000 | par-10 |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

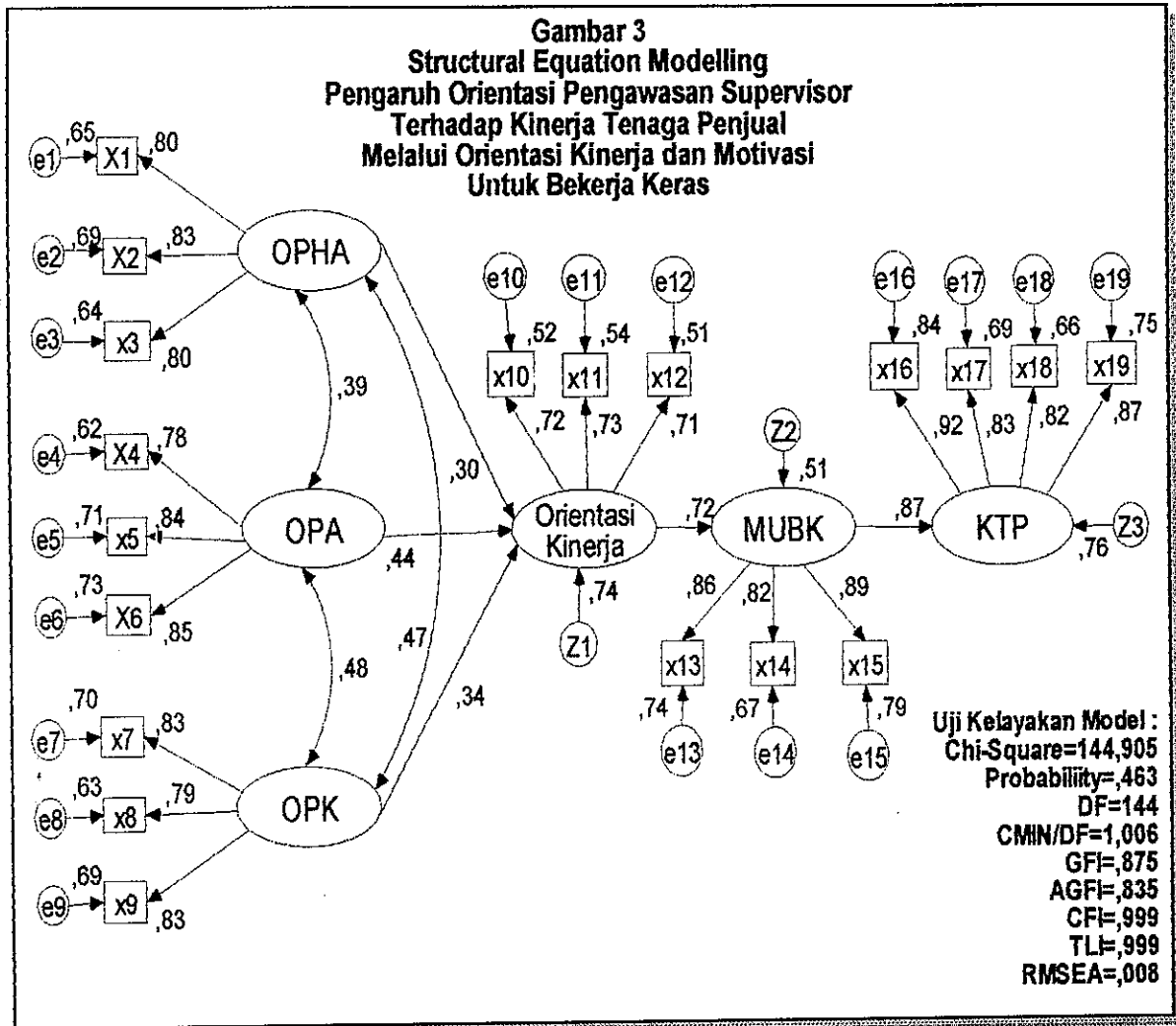
Hasil analisis dapat dilihat pada gambar 4.2 dan tabel 4.3 berikut :

1. Setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau $C.R \geq 2,58$. Dengan melihat hasil gambar 4.2 dan tabel 4.3, maka semua indikator dapat diterima karena nilai C.R-nya $\geq 2,58$.
2. Nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,51$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$ (Ferdinand, 2000).

4.2.3 Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3. dan tabel 4.4 berikut.

Gambar 3
Structural Equation Modelling
Pengaruh Orientasi Pengawasan Supervisor
Terhadap Kinerja Tenaga Penjual
Melalui Orientasi Kinerja dan Motivasi
Untuk Bekerja Keras



Sumber : Diolah dari data primer (2004).

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling
Pengaruh Orientasi Pengawasan (Pengawasan Hasil Akhir, Aktivitas dan Kemampuan) Terhadap Kinerja Tenaga Penjual Melalui Orientasi Kinerja dan Motivasi Untuk Bekerja Keras

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----|-------------------|----------|-------|--------|-------|--------|
| Orientasi Kinerja | <- | OPHA | 0,298 | 0,115 | 2,675 | 0,007 | par-3 |
| Orientasi Kinerja | <- | OPK | 0,342 | 0,106 | 3,026 | 0,002 | par-18 |
| Orientasi Kinerja | <- | OPA | 0,437 | 0,104 | 3,913 | 0,000 | par-21 |
| MUBK | <- | Orientasi Kinerja | 0,715 | 0,146 | 5,705 | 0,000 | par-8 |
| KTP | <- | MUBK | 0,870 | 0,078 | 10,354 | 0,000 | par-5 |
| x3 | <- | OPHA | 0,799 | | | | |
| X1 | <- | OPHA | 0,804 | 0,147 | 7,863 | 0,000 | par-1 |
| x7 | <- | OPK | 0,835 | 0,099 | 8,980 | 0,000 | par-2 |
| X4 | <- | OPA | 0,785 | 0,102 | 8,791 | 0,000 | par-4 |
| X6 | <- | OPA | 0,853 | | | | |
| x19 | <- | KTP | 0,867 | 0,078 | 12,983 | 0,000 | par-6 |
| x13 | <- | MUBK | 0,860 | 0,086 | 11,546 | 0,000 | par-7 |
| x15 | <- | MUBK | 0,889 | | | | |
| x10 | <- | Orientasi Kinerja | 0,723 | | | | |
| x12 | <- | Orientasi Kinerja | 0,713 | 0,152 | 6,440 | 0,000 | par-9 |
| x14 | <- | MUBK | 0,820 | 0,086 | 10,660 | 0,000 | par-10 |
| x18 | <- | KTP | 0,815 | 0,085 | 11,255 | 0,000 | par-11 |
| x16 | <- | KTP | 0,919 | | | | |
| x17 | <- | KTP | 0,833 | 0,082 | 11,773 | 0,000 | par-12 |
| x11 | <- | Orientasi Kinerja | 0,732 | 0,150 | 6,832 | 0,000 | par-13 |
| X2 | <- | OPHA | 0,830 | 0,117 | 8,417 | 0,000 | par-15 |
| x5 | <- | OPA | 0,845 | 0,099 | 9,363 | 0,000 | par-16 |
| x8 | <- | OPK | 0,791 | 0,100 | 8,270 | 0,000 | par-17 |
| x9 | <- | OPK | 0,832 | | | | |

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|---------------------------------|--|-----------------------|-----------------------|
| λ^2 Chi-square | Diharapkan kecil λ^2 tabel dengan DF = 144 \rightarrow 173,004* | 144,905 | Baik |
| <i>Significancy Probability</i> | $\geq 0,05$ | 0,463 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,008 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,875 | Mar ginal |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,835 | Marginal |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 1,006 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,999 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,999 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Keterangan :

*Dari tabel distribusi λ^2

Dari gambar 4.3, tabel 4.4, dan tabel 4.5 dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Indeks-indek kesesuaian model seperti $\chi^2 - Chi-square$ (144,905), CMIN/DF (1,006), GFI (0,875), AGFI (0,835), TLI (0,999), CFI (0,999), *probability* (0,463), dan RMSEA (0,008) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun GFI (0,875) dan AGFI (0,835) diterima secara marjinal (nilai AGFI dan AGFI yang disyaratkan adalah $\geq 0,90$, Ferdinand, 2000). Meskipun AGFI dan GFI berada dalam kondisi marjinal namun menurut Arbuckle dan Worthke (1999) karena nilai GFI dan AGFI berada dalam rentang 0,00 – 1,00, dimana nilai 0,00 menunjukkan *poor fit* dan 1,00 menunjukkan *better fit*

sehingga nilai GFI (0,875) dan AGFI (0,835) masih cukup layak untuk diterimanya sebuah model.

2. Nilai C.R $\geq 2,58$ dengan tingkat signifikansi 1% menunjukkan diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini ($H_1 - H_5$) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang terdapat dalam model penelitian dapat diterima.

4.2.4 Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.6.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\leq 2,58$ atau $\geq -2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada tabel 4.6, nilai *critical ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai $\leq 2,58$ atau $\geq -2,58$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang.

Tabel 4.6
Normalitas Data

| Indikator | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-----|-----|--------|--------|----------|--------|
| x8 | 1 | 10 | 0,078 | 0,317 | -0,166 | -0,338 |
| X2 | 1 | 10 | 0,033 | 0,133 | -0,619 | -1,263 |
| x17 | 1 | 10 | -0,055 | -0,223 | -0,597 | -1,218 |
| x16 | 1 | 10 | -0,101 | -0,413 | -0,311 | -0,635 |
| x18 | 1 | 10 | -0,042 | -0,17 | -0,497 | -1,014 |
| x14 | 1 | 10 | -0,071 | -0,288 | -0,929 | -1,896 |
| x12 | 1 | 10 | 0,355 | 1,448 | -0,724 | -1,478 |
| x19 | 1 | 10 | 0,045 | 0,183 | -0,728 | -1,485 |
| x13 | 1 | 10 | 0,016 | 0,066 | -0,785 | -1,603 |
| x15 | 1 | 10 | -0,059 | -0,241 | -0,65 | -1,327 |
| x11 | 1 | 10 | 0,048 | 0,196 | -0,777 | -1,586 |
| x10 | 1 | 10 | -0,035 | -0,142 | -0,641 | -1,309 |
| x7 | 1 | 10 | -0,071 | -0,291 | -0,475 | -0,969 |
| x9 | 1 | 10 | 0,092 | 0,377 | -0,525 | -1,071 |
| X4 | 1 | 10 | -0,159 | -0,647 | -0,566 | -1,155 |
| x5 | 1 | 10 | 0,125 | 0,512 | -0,518 | -1,056 |
| X6 | 1 | 10 | -0,164 | -0,669 | -0,41 | -0,836 |
| X1 | 1 | 10 | -0,124 | -0,505 | -0,829 | -1,693 |
| x3 | 1 | 10 | 0,007 | 0,029 | -0,641 | -1,308 |
| Multivariate | | | | | 61,039 | 10,804 |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan bahwa uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* tidak melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan $\leq 2,58$ atau $\geq -2,58$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian ini secara statistik adalah normal.

4.2.5 Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995, p.58-59).

4.2.5.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,000 (Hair, et al, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,00$ akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Tabel 4.7

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|-----|----------|---------|----------|----------------|
| Zscore(X1) | 100 | -1,84369 | 1,73243 | 4,91E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X2) | 100 | -2,12488 | 2,20180 | -3,7E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X3) | 100 | -1,87390 | 2,21957 | -7,6E-17 | 1,0000000 |
| Zscore(X4) | 100 | -2,13672 | 1,95487 | -4,5E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X5) | 100 | -2,19995 | 2,03979 | 4,58E-17 | 1,0000000 |
| Zscore(X6) | 100 | -1,99244 | 1,99244 | 7,63E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X7) | 100 | -2,30672 | 2,11040 | 8,02E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X8) | 100 | -2,13655 | 2,33530 | -3,7E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X9) | 100 | -1,90099 | 2,00516 | 8,38E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X10) | 100 | -1,91757 | 1,69292 | -9,5E-17 | 1,0000000 |
| Zscore(X11) | 100 | -1,89433 | 1,67988 | -2,1E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X12) | 100 | -1,71391 | 1,91554 | 3,47E-18 | 1,0000000 |
| Zscore(X13) | 100 | -1,91421 | 1,76697 | -1,3E-15 | 1,0000000 |
| Zscore(X14) | 100 | -1,94249 | 1,87463 | 3,37E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X15) | 100 | -1,95027 | 1,84895 | 2,98E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X16) | 100 | -2,11782 | 2,12725 | -1,0E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X17) | 100 | -2,05434 | 1,93037 | -2,0E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X18) | 100 | -1,98699 | 1,95198 | -7,8E-16 | 1,0000000 |
| Zscore(X19) | 100 | -1,78592 | 2,17301 | 1,35E-15 | 1,0000000 |
| Valid N (listwise) | 100 | | | | |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.7 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *Z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *Z-score* yang melebihi ketentuan $\geq 3,00$).

4.2.5.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat

dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 19 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2(19, 0,001) = 43,819$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 43,819 adalah *multivariate outliers*. Dari hasil output *mahalonobis distance*, terlihat bahwa ada satu kasus yang memiliki nilai $> 43,819$ yaitu 45,479. Namun apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.2.6 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar $3,4928e+007$ artinya $3,4928 \times 10^7 = 340.928.000$ dan angka

tersebut sangat jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.7 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq 2,58$ atau $\geq -2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995, p.644). Sedangkan *standard residual* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq 2,58$ atau $\geq -2,58$. Pengujian terhadap nilai residual dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8

Standardized Residual Covariance

| Indikator | x8 | x2 | x17 | x16 | x18 | x14 | x12 | x19 | x13 | x15 | x11 | x10 | x7 | x9 | x4 | x5 | x6 | x1 | x3 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| x8 | 0,000 | -0,107 | 0,593 | 0,650 | 0,889 | 0,013 | 0,234 | 0,955 | 0,356 | -0,697 | 1,079 | -0,303 | 0,041 | -0,153 | -0,684 | -0,126 | -0,706 | 1,318 | 0,458 |
| x2 | -0,107 | 0,000 | -0,804 | -1,027 | -0,826 | -0,924 | -0,087 | -1,176 | -0,308 | -1,008 | -0,873 | 0,856 | -0,884 | -0,305 | 0,176 | -0,197 | 0,049 | -0,010 | |
| x17 | 0,593 | -0,804 | 0,000 | -0,072 | -0,042 | -0,043 | -0,488 | 0,128 | 0,266 | 0,199 | 0,287 | 0,093 | 0,054 | 0,124 | 1,803 | 1,370 | 0,049 | -0,117 | |
| x16 | 0,650 | -1,027 | -0,072 | 0,000 | -0,060 | -0,016 | -0,450 | 0,068 | 0,266 | -0,659 | 0,270 | 0,270 | 0,493 | 0,216 | 1,791 | 1,730 | 0,988 | 0,156 | |
| x18 | 0,889 | -0,826 | -0,042 | -0,060 | 0,000 | 0,039 | 0,039 | 0,474 | 0,089 | 0,089 | 0,329 | 0,474 | 0,093 | 0,199 | 1,814 | 1,731 | 0,775 | 0,493 | |
| x14 | 0,013 | -0,924 | -0,043 | -0,016 | 0,000 | 0,000 | -0,547 | -0,074 | 0,043 | -0,250 | 0,287 | 0,043 | 0,082 | 0,151 | 2,009 | 2,484 | 0,217 | -1,420 | |
| x12 | 0,234 | -0,087 | -0,488 | -0,450 | -0,289 | 0,000 | 0,000 | -0,451 | 0,030 | -0,499 | 0,287 | -0,073 | 0,054 | -0,071 | -0,221 | -0,221 | 0,407 | 0,111 | |
| x19 | 0,955 | -1,176 | 0,128 | 0,068 | -0,039 | -0,074 | -0,451 | 0,000 | -0,440 | -0,250 | 0,071 | -0,554 | 0,266 | 0,176 | 1,937 | 1,862 | -0,468 | -1,319 | |
| x13 | 0,356 | -0,308 | -0,209 | -0,164 | 0,474 | 0,030 | -0,048 | 0,000 | 0,000 | -0,250 | 0,071 | 0,476 | 0,531 | 0,176 | 1,596 | 1,691 | 0,369 | -0,819 | |
| x15 | -0,697 | -1,008 | 0,266 | 0,199 | 0,089 | 0,043 | -0,499 | -0,250 | 0,000 | 0,000 | 0,093 | -0,404 | -0,665 | -0,741 | -0,021 | -0,021 | -0,189 | -0,760 | |
| x11 | 1,079 | -0,873 | -0,695 | -0,659 | -0,329 | -1,151 | 0,287 | -0,071 | 0,093 | 0,000 | 0,749 | 0,749 | -0,232 | 0,470 | 0,749 | 0,749 | 0,000 | 0,100 | |
| x10 | -0,303 | 0,856 | -0,234 | 0,270 | 0,580 | -0,677 | -0,073 | -0,554 | 0,476 | 0,000 | 0,000 | 0,476 | -0,582 | 0,749 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | -0,229 | |
| x7 | 0,041 | -0,884 | 0,054 | 0,493 | 0,146 | 0,082 | -0,159 | 0,266 | -0,531 | -0,665 | -0,232 | 0,000 | 0,000 | 0,085 | 0,208 | 0,800 | 0,065 | 0,000 | |
| x9 | -0,153 | -0,305 | 0,124 | 0,216 | 0,204 | 0,152 | 0,344 | 0,176 | -0,058 | 0,388 | 0,470 | -0,349 | 0,085 | 0,000 | -0,749 | 0,378 | 0,222 | 0,214 | |
| x4 | -0,684 | 0,176 | 1,803 | 1,791 | 1,814 | 2,009 | -0,357 | 1,937 | 1,596 | -0,663 | 0,000 | -0,735 | 0,208 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,601 | -0,561 | |
| x5 | -0,126 | -0,197 | 2,122 | 1,730 | 1,731 | 2,484 | -0,221 | 1,862 | 1,691 | -0,663 | -0,735 | 0,208 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,268 | 0,001 | |
| x6 | -0,706 | 0,049 | 1,370 | 0,988 | 0,775 | 1,832 | 0,279 | 1,664 | 1,691 | -0,663 | -0,735 | 0,208 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,398 | -0,683 | |
| x1 | 1,318 | -0,010 | -0,117 | 0,156 | 0,493 | 0,217 | 0,407 | -0,468 | 0,369 | -0,189 | 0,029 | 0,865 | -0,065 | 0,222 | 0,601 | 0,268 | 0,000 | 0,000 | |
| x3 | 0,458 | 0,146 | -0,802 | -0,822 | -0,842 | -1,420 | 0,111 | -1,319 | -0,819 | -0,760 | 0,100 | 0,451 | -0,229 | 0,214 | -0,561 | 0,001 | -0,683 | -0,161 | 0,000 |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

4.2.8 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.2.8.1 Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, *et al*, 1995, p.642) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

Hasil pengukuran reliabilitas data dapat dilihat pada tabel 4.9.

4.2.8.2 *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Hair *et al*, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{Square std. loading})^2}{\sum (\text{Square std. loading})^2 + (\sum \epsilon_j)}$$

Keterangan :

- *Square standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dikalikan dengan standar lodingnya.
- *ej* adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract*

data penelitian dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

| Variabel | Standar Loading | Measurement Error | Reliabilitas | Square Standar Loading | Variance Extracted |
|-------------------|-----------------------------|------------------------|--|--|--------------------|
| OPHA | 0,80+0,83+0,80 2,43 | 0,57+0,41+0,52 1,12 | 2,43 ² /2,43 ² +1,12 0,84 | 0,80 ² +0,83 ² +0,80 ² 1,97 | 0,64 |
| OPA | 0,78+0,84+0,85 2,47 | 0,45+0,26+0,14 0,94 | 2,47 ² /2,47 ² +0,94 1,79 | 0,78 ² +0,84 ² +0,85 ² 2,04 | 0,68 |
| OPK | 0,76+0,83+0,76 2,45 | 0,41+0,28+0,37 0,88 | 2,45 ² /2,45 ² +0,88 0,81 | 0,76 ² +0,83 ² +0,76 ² 2,00 | 0,69 |
| Orientasi Kinerja | 0,85+0,79+0,83 2,16 | 0,64+0,20+0,54 1,43 | 2,16 ² /2,16 ² +1,43 0,85 | 0,85 ² +0,79 ² +0,83 ² 2,00 | 0,58 |
| MUBK | 0,72+0,73+0,71 2,57 | 0,23+0,25+0,27 0,80 | 2,57 ² /2,57 ² +0,89 0,89 | 0,72 ² +0,73 ² +0,71 ² 1,56 | 0,66 |
| KTP | 0,92+0,83+0,82+0,87 3,44 | 0,42+0,41+0,24 0,86 | 2,34 ² /2,34 ² +1,29 1,00 | 0,92 ² +0,83 ² +0,82 ² +0,87 ² 2,20 | 0,94 |

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian ini dapat diterima karena keduanya memenuhi persyaratan, dimana reliabilitas data dari hasil pengujian memiliki nilai $\geq 0,70$ dan *variance extract* memiliki nilai $\geq 0,50$.

4.5 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 144,905 dengan *cutt of value/ Chi square_{tabel}* = 173,004 ; probabilitas = 0,463 ; CMIN/DF = 1,006 ; GFI = 0,875 ; AGFI = 0,835 ; TLI = 0,999 ; CFI = 0,999 dan RMSEA = 0.008, seperti dalam tabel 4.3. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada tabel 4.10. Adapun hasil pengujian kelima hipotesis adalah sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

Parameter estimasi antara orientasi pengawasan hasil akhir terhadap orientasi kinerja menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,675 atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,007$. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima artinya orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H2 : Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

Parameter estimasi antara orientasi pengawasan aktivitas terhadap orientasi kinerja menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 3,026$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,002$. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima artinya orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H3 : Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual

Parameter estimasi antara orientasi pengawasan kemampuan terhadap orientasi kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 3,026$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima artinya orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H4 : Semakin tinggi orientasi kinerja semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras.

Parameter estimasi antara orientasi kinerja terhadap motivasi untuk bekerja keras menunjukkan hasil yang positif dengan nilai $C.R = 5,705$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,000$. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima artinya orientasi kinerja berpengaruh secara positif terhadap motivasi untuk bekerja keras dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

H5 : Semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras semakin baik kinerja tenaga penjual.

Parameter estimasi antara motivasi untuk bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai $C.R = 10,354$ atau $C.R \geq 2,58$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%) dan nilai $p = 0,00$. Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima artinya motivasi untuk bekerja keras berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

Kesimpulan hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11
Kesimpulan Hipotesis

| Simbol | Hipotesis | Hasil Uji |
|----------------|---|------------------|
| H ₁ | Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual | Diterima |
| H ₂ | Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual | Diterima |
| H ₃ | Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual | Diterima |
| H ₄ | Semakin tinggi orientasi kinerja semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras. | Diterima |
| H ₅ | Semakin tinggi orientasi motivasi untuk bekerja keras semakin baik kinerja tenaga penjual | Diterima |

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBLIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pada bab I menjelaskan mengenai variabel-variabel terhadap pengawasan seperti yang diungkapkan oleh Kohli , Shervani dan Challagalla (1998, p.265) dalam tiga dimensi pengawasan yakni pengawasan hasil akhir, aktivitas dan kemampuan yang berpengaruh terhadap orientasi belajar dan orientasi kinerja tenaga penjual . Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) dalam penelitiannya menyatakan bahwa orientasi belajar dan orientasi kinerja tenaga penjual berpengaruh terhadap motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas. Selanjutnya Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.45) menyarankan untuk meneliti lebih jauh pengaruh orientasi belajar dan orientasi kinerja tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Berpijak pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti diatas penulis merumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut : Analisis faktor-faktor orientasi pengawasan terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi kinerja dan motivasi untuk bekerja keras.

Dalam penelitian ini dikembangkan sebuah model yang didasarkan pada telaah pustaka pada bab II untuk menjawab permasalahan tersebut di atas . Penulis mengajukan 5 hipotesis yang didasarkan pada justifikasi teoritis yakni semakin tinggi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual , semakin tinggi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual, semakin tinggi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi

kinerja tenaga penjual, semakin tinggi orientasi kinerja semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras dan semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras semakin baik kinerja tenaga penjual.

Dalam bab III dijelaskan mengenai metode penelitian yaitu populasi data dalam penelitian ini adalah para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pelayaran (*shipping company*) di Kota Semarang yang berjumlah 28 perusahaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Adapun analisis penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* pada program AMOS 4.0 untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel secara simultan.

Pada Bab IV dipaparkan hasil analisis data , dalam penelitian ini telah dilakukan analisis terhadap model pengukuran melalui analisis konfirmatori dan dapat diketahui bahwa masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten yang ada, setelah dilanjutkan dengan analisis terhadap full structural equation model. Analisis ini untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah *Chi-square model* sebesar 144,905, *Significancy Probability* sebesar 0,463, *Goodness of Fit Index* sebesar 0,875, *Adjusted Goodness of Fit Index* sebesar 0,835, *Tucker Lewis Index* sebesar 0,999, *CMIN/DF* (*minimum sample discrepancy function* dibagi dengan *degree of freedom*) sebesar 1,006, *Comparative Fit Index* sebesar 0,999 dan *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar 0,008 yang berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun *Goodness of Fit Index* dan *Adjusted Goodness of*

Fit Index diterima secara marjinal, indeks-indeks kelayakan model yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan dan karenanya model ini dapat diterima. Sedangkan untuk uji kausalitas, melalui pengamatan terhadap CR, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesis alternatif yaitu bahwa masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model penelitian ini tidak dapat ditolak.

5.2 Simpulan Hipotesis

Dalam penelitian ini diajukan 5 hipotesis yang berkaitan dengan orientasi pengawasan, orientasi kinerja, motivasi untuk bekerja keras dan kinerja tenaga penjual. Pada Bab IV, hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis melalui data yang diperoleh dari hasil observasi dan masing-masing akan dibahas dalam simpulan hipotesis berikut ini :

H1 : Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa variabel pengawasan hasil akhir tenaga penjual berpengaruh positif terhadap variabel orientasi kinerja tenaga penjual.

H2 : Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh positif terhadap variabel orientasi kinerja tenaga penjual .

H3 : Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap variabel orientasi kinerja tenaga penjual.

H4 : Semakin tinggi orientasi kinerja semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras.

Hasil pengujian hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa variabel orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap variabel motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras.

H5 : Semakin tinggi motivasi untuk bekerja keras semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Hasil pengujian hipotesis kelima ini menunjukkan bahwa variabel motivasi untuk bekerja keras berpengaruh positif terhadap variabel kinerja tenaga penjual.

5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah spesifik seperti yang dijelaskan pada BAB I, adalah sebagai berikut : “ Bagaimana kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui faktor-faktor orientasi pengawasan ? “

Berdasarkan hasil analisis data maka kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui motivasi untuk bekerja keras, orientasi kinerja, dan orientasi pengawasan yang terdiri dari orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan.

Adapun secara lebih terperinci terdapat tiga kesimpulan terhadap rumusan masalah diatas, yaitu :

1. Kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui motivasi bekerja keras dari tenaga penjual. Semakin baik motivasi bekerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual maka kinerja tenaga penjual akan semakin meningkat.
2. Motivasi bekerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual akan semakin meningkat melalui orientasi kinerja yang dimiliki tenaga penjual. Semakin baik orientasi kinerja tenaga penjual akan semakin baik pula motivasi bekerja kerasnya.
3. Orientasi kinerja akan semakin baik apabila terdapat orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan. Semakin baik orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan

aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan maka akan semakin baik pula orientasi kinerja yang dimiliki tenaga penjual.

5.4. Implikasi Teoritis

Adapun implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir memiliki peranan penting dalam mempertinggi derajat orientasi kinerja tenaga penjual. Pengawasan informasi terhadap hasil akhir, pemberian *reward*, dan pemberian hukuman terhadap tenaga penjual akan berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.263) yang menyatakan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh terhadap orientasi kinerja tenaga penjual yakni orientasi untuk mencapai prestasi kerja.
2. Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pengawasan aktivitas memiliki peranan penting dalam mempertinggi derajat orientasi kinerja tenaga penjual. Pengawasan informasi terhadap aktivitas, pemberian imbalan terhadap aktivitas, dan pemberian peringatan hukuman terhadap tenaga penjual akan berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998,p.264) yang

menyatakan bahwa orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh terhadap orientasi kinerja tenaga penjual.

3. Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan maka semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pengawasan kemampuan memiliki peranan penting dalam mempertinggi orientasi kinerja tenaga penjual. Pengawasan informasi terhadap kemampuan, pemberian imbalan terhadap kemampuan, dan pemberian peringatan terhadap tenaga penjual akan meningkatkan orientasi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.265) yang menyatakan bahwa orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh terhadap orientasi kinerja tenaga penjual.
4. Semakin tinggi orientasi kinerja maka semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras. Orientasi kinerja hasil akhir, orientasi kinerja terhadap aktivitas, dan orientasi kinerja terhadap kemampuan berpengaruh positif terhadap motivasi untuk bekerja keras. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) yang menyatakan bahwa orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras.
5. Semakin tinggi motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi

tenaga penjual untuk bekerja keras memiliki peranan penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual. Lamanya waktu bekerja, usaha yang dilakukan dalam menghadapi tantangan, dan produktivitas dapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, kemampuan untuk mendapatkan penghasilan yang tinggi, kemampuan untuk melampaui target, dan kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat oleh tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.43) yang menyatakan bahwa motivasi untuk bekerja keras berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini maka implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan masukan dan saran yang bermanfaat terutama bagi pihak manajemen perusahaan untuk mengelola tenaga penjual yang dimilikinya adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang maka pihak manajemen perusahaan perlu mendorong dan mengelola motivasi bekerja keras dari tenaga penjual yang berupa produktivitas tenaga penjual. Dalam aspek praktisnya perusahaan seharusnya memprioritaskan dalam kebijakannya dengan berbagai macam stimulus seperti insentif , bonus, maupun fasilitas yang memungkinkan tenaga penjual

meningkatkan produktivitas. Kemudian untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual yang ditunjukkan dengan kemampuan untuk menjual produk baru dengan cepat maka pihak manajemen perlu mengelola dan mendorong motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras terutama dalam hal lamanya waktu bekerja. Dalam aspek praktisnya diperlukan kebijakan perusahaan selain memotivasi dan memberi kompensasi berupa insentif maupun fasilitas tenaga penjual terhadap lamanya waktu bekerja juga menciptakan suasana kerja yang memungkinkan tenaga penjual untuk betah dan senang bekerja dalam waktu yang cukup lama.

2. Untuk meningkatkan motivasi bekerja keras tenaga penjual yang ditunjukkan dengan produktivitas maka pihak manajemen perusahaan perlu mendorong dan mengelola orientasi kinerja dari tenaga penjual yang berupa orientasi kinerja terhadap aktivitas, dalam aspek praktis pihak manajemen perusahaan perlu mengambil kebijakan yang menekankan pada orientasi kinerja aktivitas baik dengan memotivasi, memberikan stimulus berupa insentif maupun fasilitas disamping meningkatkan pengawasan terhadap aktivitas tenaga penjual. Kemudian untuk meningkatkan motivasi bekerja keras tenaga penjual yang ditunjukkan dengan lamanya waktu bekerja maka pihak manajemen perusahaan perlu mendorong dan mengelola orientasi kinerja yang berupa orientasi kinerja hasil akhir. Dalam hal praktis pihak manajemen perusahaan perlu mengambil kebijakan yang mendorong dan memberi penekanan terhadap orientasi kinerja hasil akhir tenaga penjual misalnya dengan memberikan

target dengan stimulus-stimulus tertentu seperti insentif dan fasilitas bahkan jenjang karir.

3. Untuk meningkatkan orientasi kinerja tenaga penjual yang ditunjukkan dengan orientasi kinerja terhadap aktivitas maka pihak manajemen perlu mengelola dan mendorong orientasi pengawasan yang berupa orientasi pengawasan hasil akhir terutama dalam pemberian reward terhadap hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas terutama berupa pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan terutama berupa pengawasan informasi terhadap kemampuan. Dalam aspek praktis pihak manajemen perusahaan perlu mengambil kebijakan yang menekankan pada penciptaan orientasi kinerja terhadap aktivitas dengan lebih memfungsikan peranan orientasi pengawasan yang dilakukan supervisor dengan memperhatikan aspek pemberian reward terhadap hasil akhir, pemberian peringatan/hukuman terhadap aktivitas dan pengawasan informasi terhadap kemampuan. Kemudian untuk meningkatkan orientasi kinerja tenaga penjual yang berupa orientasi kinerja yang ditunjukkan dengan orientasi kinerja terhadap aktivitas maka pihak manajemen perusahaan perlu menekankan pada pengawasan informasi terhadap hasil akhir ataupun pemberian peringatan/hukuman terhadap hasil akhir, pemberian reward/imbalan terhadap aktivitas dan pemberian peringatan/hukuman terhadap kemampuan. Dalam aspek praktis pihak manajemen perlu membuat kebijakan yang lebih

menekankan peranan supervisor untuk memberikan orientasi pengawasan sebagaimana diatas.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk objek penelitian yang berbeda karena obyek penelitian terbatas hanya di perusahaan pelayaran yang terdapat di Kota Semarang.
2. Penelitian ini hanya memasukan variebel orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi kinerja, dan motivasi untuk bekerja keras sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sementara masih ada beberapa variabel lain seperti orientasi supervisor (Kohli, Shervani dan Chalagala (1998) dan orientasi pembelajaran (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994) yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu bahwa sebaiknya dalam penelitian yang akan datang mengambil obyek penelitian yang berbeda misalnya di industri manufaktur serta memeperluas cakupan obyek penelitian, seperti tenaga penjual pada perusahaan pelayaran di seluruh Jawa Tengah. Selain itu dalam penelitian

yang akan datang sebaiknya juga memasukan variabel-variebel lain yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, seperti pengawasan supervisor dan orientasi pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

1. "Arus Ekspor 2003 ", PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Terminal Petikemas Semarang.
2. Arthur Bragg,1988,Are Good Tenaga penjual Born or Made ?, Sales & Marketing Management, September ,p.74-78.
3. Baker T, WE , and J.M Sinkula (1999)," The Synergistic Effect of Marketing Orientation on Organization Performance," Journal of Marketing Science, Vol.27,411-427.
4. Babakus,E,C, Cravens,D.W, Johnson,M,Moncrief,W.C,1999, The Role of Emotional Exhaustions in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, Journal of Academy of Marketing Science Volume.27, no.1
5. Barrick,M.R, Mount,M.K, Strauss,J.P, 1993,Conscientiousness and Performance of Sales Representatives : Test of the Mediating Effects of Goal Setting, Journal of Apllied Psychology Volume.78.
6. Bush,R.P,Ortinau,D.J Bush,A.J, Hair,J.F,1990, Developing A Behavior Based Scale to Assess Retail Tenaga penjual Performance, Journal of Retailing,Volume.66.
7. Challagalla Goutam N and Tasadduq A. Shervani (1996) ," Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," Journal of Marketing Vol.60 (January 1996), 89-105.
8. Cooper D.R and Emory C.W. (1995)," Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1, Edisi Kelima , Penerbit Erlangga.
9. Churchill,G, Neil,M.F, 1985, The Determinants of Salesperson Performance : A Meta Analysis, Journal of Marketing Research,Volume.22.
- 10.Emin Babakus, David W.Cravens, Mark Johnson and William C. Monsrief,1999, The Role Of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, Journal of The Academy of Marketing Science, Vol27,No.1,p,58-70.

11. Ferdinand Agusty (2000) ,” Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen,” Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
12. Foster, Brian D and W. Cadogan ,1999, Relationship selling and customer loyalty : an empirical investigation .
13. Hadi Sutrisno (1993),” Metodologi Riset,” Andi Offset Yogyakarta.
14. Jaworsky, B.J, (1998) Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences, Journal of Marketing,52.
15. 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.
16. Kohli Ajay K, Tasadduq A. Shervani and Goutam N. Challagalla (1998),” Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors,” Journal of Marketing Research Vol. XXXV (May 1998), 263-274.
17. Leonard-Barton, D, Deschamps, I, 1988, Managerial Influence in The Implementation of New Technology, Management Science. Volume .34.No.10.
18. Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1991),” Metode Penelitian Survei, “ LP3ES Jakarta.
19. M.S, Amir (1973),” Seluk Beluk dan Teknik Perdagangan Luar Negeri,” PPM Jakarta.
20. Murray R. Barrick, Michael K. Mount, and Judy P. Strauss, 1993, Conscientiousness and Performance of Sales Representatives : Test of Mediating Effects of Goal Setting, Journal of Applied Psychology, Volume 78, No.5, 715-722.
21. Piercy Nigel F, David W. Cravens and Neil A. Morgan (1998),” Salesforce Performance and Behaviour Based Management Processes In Business To Business Sales Organizations,” European Journal of Marketing Vol.32 No.1/2 1998, pp 79-100. MCB University Press.0309-0566.

22. Plank Richard E and Joel N. Grene (1996) ,” Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance,” European Journal of Marketing Vol.30 No.7, 1996, pp.25-48; MCB University Press,0309-0566.
23. Robert P. Bush, David J. Ortinau, Alan J. Bush, Joseph F. Hair, JR,1990, Developing A Behavior Based Scale to Asses Retail Saleperson Performance, Journal of Retailing,Volume.66 No.1.
24. Sujan Harish, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar (1994) ,” Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling ,” Journal of Marketing Vol.58 (July 1994), 39-52.
25. Supranto J (1997),” Statistik Teori dan Aplikasi, Penerbit Erlangga.
26. Sugiyono (2000),” Metode Penelitian Bisnis, Alfabeta Bandung.
27. Schillewaert,N, Ahearne,M.J, Frambach ,R.T, Moenaert, R.K,(2000) , The Acceptance of Information Technology in the Sales Force, Journal of Marketing . December.