

3801
suy
p m

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, USAHA
KERJA DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Kasus pada PT. INFOMEDIA)**



TESIS

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

**Disusun oleh :
SUYONO
NIM. C4A002318**

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



Sertifikasi

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

Suyono
Juli 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, USAHA KERJA DAN
ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP
KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Kasus pada PT. INFOMEDIA)**

yang disusun oleh Suyono, NIM. C4A002318
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Juli 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Sugiono, MSIE

Pembimbing Anggota



Drs. M. Djuwadi, MBA

Semarang, 29 Juli 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACTS

The purpose of this research is to test the influences of different kinds of work related aspects to improve performances in various sectors. These are the following influences: (1) influence of work involvement on a salesperson's performance, (2) influence of work involvement on work effort, (3) influence of work effort on marketing performance and (4) influence of learning orientation on a salesperson's performance.

The usage of these variables, along with results from earlier researches, has provided a diversity of conclusions. For instance, Keller (1997) discovered the direct link within the influence of work involvement on work performance, whereas Brown (1996) on the contrary, disregarded that notion and asserted that the relationship was utterly insignificant. On the other hand, the usage of these variables is able to solve the arising problem within PT. INFOMEDIA, which is a decline in growth. Ironically, it is a renowned fact that Yellow Pages, a sublime product belonging to PT. INFOMEDIA, is considered to be the top and sole player, which dominates in its field.

The sample of this research consisted of a hundred and sixty-eight sales personnel. Structural Equation Modeling (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. The result of the analysis showed that work involvement contributes a positive influence, which is significant to work performance; the positive influence of work effort and the impact of its significance on a salesperson's performance, and the positive influence of oriented learning and its significance on a salesperson's performance.

This empirical discovery indicated that in order to raise the standards of a salesperson's performance, a determining factor in the declining growth of customers within PT. INFOMEDIA, the company's management should focus on factors such as work involvement, work effort and oriented learning for their influences to improve the performance of a salesperson. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja tenaga penjual; keterlibatan kerja terhadap usaha kerja; usaha kerja terhadap kinerja tenaga penjualan dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual. Penggunaan variabel-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu memberikan simpulan yang berbeda-beda, misalnya Keller (1997) menemukan hubungan langsung antara keterlibatan kerja terhadap kinerja sedangkan Brown (1996) sebaliknya, yaitu hubungan tersebut tidak signifikan. Disamping itu, penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. INFOMEDIA, yaitu penurunan pertumbuhan padahal bisa dikatakan Yellow Pages, yang merupakan produk andalan PT. INFOMEDIA, merupakan pemain tunggal dibidang tersebut.

Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual PT. INFOMEDIA, sejumlah 168 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual; keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap usaha kerja; usaha kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan dan orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, yang merupakan penyebab terjadinya penurunan pertumbuhan pelanggan pada PT. INFOMEDIA, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor, seperti keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja tenaga penjual. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Bismilahirrahanirrahim,

Dengan mengucap Alhamdulillah, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, yang atas rahmat serta karunia-Nya telah berhasil saya selesaikan tesis dengan judul **PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, USAHA KERJA DAN ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL (Studi Kasus pada PT. INFOMEDIA)**

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Sugiono, MSIE selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. M. Djuwadi, MBA selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Istri dan kedua buah hatiku atas pengertian dan dukungannya selama penyusunan tesis ini.

5. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XIX kelas akhir pekan yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi manajemen PT. INFOMEDIA.

Semarang, Juli 2004

Suyono

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Konsep Dasar	8
2.1.1 Keterlibatan Kerja	8
2.1.2 Usaha Kerja	9
2.1.3 Orientasi Pembelajaran	9
2.1.4 Kinerja Tenaga Penjual	10
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	12
2.3 Hipotesis	13
2.4 Dimensionalisasi Variabel	16

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis dan Sumber Data	21
3.2	Populasi	22
3.3	Metode Pengumpulan Data	22
3.4	Analisis Data	23
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Gambaran Umum Responden	34
4.2	Proses dan Analisis Data	38
4.2.1	Analisis Faktor Konfirmatori	41
4.2.2	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	68
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Simpulan Hipotesis	86
5.2	Simpulan masalah Penelitian	88
5.3	Implikasi Manajerial	89
5.4	Keterbatasan Penelitian	92
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan strategi yang adaptif serta efektif sehingga akan lebih fokus dalam menghadapi persaingan. Strategi yang tepat akan menghasilkan perusahaan-perusahaan terbaik, tercepat dan terdepan dalam berbagai hal. Kesemuanya itu tidak terlepas dari bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya. Disinilah peran pemasaran perlu dioptimalkan.

Salah satu bagian dari fungsi pemasaran adalah sumber daya manusia yang ada yaitu tenaga penjualan. Suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila individu didalamnya bekerja dengan efektif. Hal ini juga berlaku bagi peran dari tenaga penjual dalam suatu perusahaan. Kinerja para tenaga penjual merupakan salah satu hal yang vital bagi suatu perusahaan. Dengan adanya kinerja tenaga penjual yang baik dapat meningkatkan kinerja penjualan dari perusahaan dan dapat mengangkat citra perusahaan tersebut.

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of aktual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, demikian pula halnya dengan tenaga penjualan dalam melakukan tugasnya untuk memasarkan produk atau jasa hasil apa yang dicapai olehnya dalam tugas yang diberikan kepadanya adalah kinerjanya.

Kinerja tenaga penjualan memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Penelitian ini mencoba untuk memberikan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu : keterlibatan kerja, usaha keras, dan orientasi pembelajaran.

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri (Lodahl dan Kejner dalam Reeve, 2001), dimana keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuaskan potensi pekerjaan (Kanungo dalam Perrot, 2002). Keterlibatan dalam pekerjaan mulai diteliti sejak pertama kali Allport (1943) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot, 1998).

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan dari banyak orang (Brown, 1996), dimana pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot 2002), dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins 1998), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari tenaga penjual, maka diharapkan kinerja dari tenaga penjual akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown (1996) memberikan bukti empiris bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Disisi lain, Keller (1997) menemukan bahwa keterlibatan kerja

mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja. Keller (1997) menambahkan bahwa penelitian-penelitian sejenis, mengenai keterlibatan kerja, sebagian besar difokuskan pada tingkat absensi dan *turn over* karyawan sedangkan mengenai pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual masih jarang dilakukan.

Usaha kerja merupakan tingkatan dari komitmen waktu dan intensitas kerja yang diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan kinerja (Brown dan Leigh 1996), dan dikonseptualisasikan sebagai proses motivasi (Brown dan Leigh 1996). Dengan adanya usaha kerja maka tenaga penjual akan dapat terus berusaha untuk dapat melakukan semua pekerjaannya dengan baik dan diharapkan hal ini akan dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini, usaha kerja juga berperan sebagai intervening variabel bagi hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja tenaga penjual selain mempunyai efek langsung.

Untuk dapat terus mengembangkan kemampuan dan dapat terus eksis dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu tambahan pengetahuan dan kemampuan untuk menyerap pengetahuan tersebut agar dapat diterapkan dalam pekerjaan. Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Orientasi pembelajaran yang kuat maka seseorang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Hal inipun diharapkan dari para tenaga penjual yang ada apabila terus menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan maka mereka akan dapat menjadi semakin terampil dan dapat meningkatkan kinerjanya.

II.2 Perumusan Masalah

Pada latar belakang telah dijelaskan bahwa dalam menyikapi tantangan lingkungan yang cepat berubah serta untuk meningkatkan kinerja pemasaran, suatu perusahaan perlu (1) menerapkan strategi adaptif-efektif dan (2) perlu meningkatkan kualitas kerja serta (3) lebih melakukan orientasi pada pembelajaran.

Penelitian ini berangkat dari pengembangan kerangka pemikiran dengan memasukkan variabel orientasi pembelajaran, yang menurut rekomendasi penelitian-penelitian terdahulu (*prior research*) akan berdampak pada peningkatan kinerja. Sedangkan, *research gap* dalam penelitian ini adalah menguji ulang ada tidaknya pengaruh, baik secara langsung maupun tidak, antara keterlibatan kerja dengan kinerja, seperti yang dilakukan oleh Brown (1996) dan Keller (1997).

Disamping itu juga, penelitian ini berangkat dari permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*). Objek penelitian ini adalah Yellow Pages, yang merupakan salah satu produk andalan dari PT. INFOMEDIA. Yellow Pages sebagai satu-satunya *directory book* di Indonesia telah mengalami penurunan pertumbuhan pelanggan yang cukup signifikan lima tahun terakhir (lihat tabel 1.1).

Tabel 1.1
Pertumbuhan Pendapatan dan Pelanggan
Periode 1999-2003

Tahun	Pendapatan Nasional (dalam jutaan)	Pelanggan Nasional	Pertumbuhan Pendapatan (%)	Pertumbuhan Pelanggan Nasional (%)
1999	115.884	13.889	47	18
2000	152.706	15.373	32	11
2001	192.727	16.161	26	5
2002	232.110	17.010	20	5
2003	273.889	17.014	18	3

Sumber : data sekunder, diolah (2004)

Tabel 1.1 terlihat penurunan pertumbuhan pelanggan secara nasional yang cukup signifikan dari tahun 1999. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan akan banyak pemain-pemain baru dimasa yang akan datang.

Penurunan pertumbuhan pelanggan dapat disebabkan oleh (1) faktor eksternal, misalnya banyaknya media-media iklan lain, harga iklan yang terus meningkat, keadaan ekonomi yang belum stabil dan (2) faktor internal, yaitu kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada Yellow Pages dari faktor internalnya, yaitu kinerja tenaga penjual. Untuk dapat bersaing perusahaan membutuhkan tenaga penjual yang baik dan mempunyai kinerja tinggi. Apabila terjadi penurunan dalam kinerja akan dapat berdampak negatif bagi perusahaan, karena itu perusahaan harus berupaya untuk mencari upaya meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan yang dimilikinya melalui berbagai hal dan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari

tenaga penjualan yang dimilikinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual antara lain (1) keterlibatan kerja, (2) usaha kerja dan (3) orientasi pembelajaran. Adapun faktor-faktor tersebut diadopsi dari penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan perumusan masalah maka masalah didalam penelitian ini dapat dibuat dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh dari keterlibatan kerja terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT. INFOMEDIA ?
2. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap usaha kerja PT. INFOMEDIA ?
3. Bagaimana pengaruh usaha kerja terhadap kinerja tenaga penjual PT. INFOMEDIA ?
4. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual PT. INFOMEDIA ?

I.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dibicarakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja tenaga penjual PT. INFOMEDIA.
2. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap usaha kerja PT. INFOMEDIA.

3. Menganalisis pengaruh usaha kerja terhadap kinerja tenaga penjual PT. INFOMEDIA.
4. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual PT. INFOMEDIA.

I.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan atau manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat digunakan oleh akademisi dari bidang pemasaran. Khususnya yang ingin mengetahui pengaruh keterlibatan kerja, usaha kerja, dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen PT. INFOMEDIA untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual dalam rangka meningkatkan pertumbuhan penjualan dimasa yang datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

II.1. Konsep Dasar

II.1.1. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai identifikasi psikologis individual terhadap tugas tertentu (Kanungo, 1982). Senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Kanungo (1982), Perrot (2002) menambahkan bahwa keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sejauhmana karyawan merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana karyawan mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya.

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan banyak orang (Brown 1996). Hal ini terjadi karena aktivitas kerja mengkonsumsi waktu yang besar dari kehidupan manusia. Pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja akan membuat seseorang dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan karena ia terlibat dalam pekerjaan tersebut.

Menurut Brown (1996), ada beberapa hal yang akan mempengaruhi keterlibatan kerja, yaitu (1) variabel personal, dalam hal ini adalah etika kerja, *locus of control*, self-esteem; (2) karakteristik pekerjaan, dalam hal ini adalah otonomi tugas, signifikansi tugas, identitas tugas, variasi skill, dan feedback dari supervisor; (3) persepsi peran, dalam hal ini adalah konflik peran dan ambiguitas

peran dan (4) variabel supervisor, berupa pertimbangan pemimpin, pembuatan keputusan partisipatif, komunikasi.

Lassk *et al.* (2001) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan sebuah konstruk yang diproksikan oleh indikator-indikator yaitu (1) keterlibatan dalam hubungan dan (2) keterlibatan waktu.

II.1.2. Usaha kerja

Bulent (1996) mengatakan bahwa usaha kerja merupakan jumlah energi yang dihabiskan oleh karyawan untuk melakukan suatu tindakan per unit waktu yang ada. Sedangkan Brown dan Leigh (1996) mendefinisikan usaha kerja sebagai tingkatan dari komitmen waktu dan intensitas kerja yang diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan kinerja dan dikonseptualisasikan sebagai proses yang mana motivasi diproses menjadi kerja.

Usaha kerja merupakan suatu hal yang penting bagi seseorang dalam melakukan pekerjaannya karena akan menunjang seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya usaha untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik maka diharapkan hasil dari pekerjaan itu juga akan baik. Usaha kerja juga akan mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan seluruh kemampuan terbaiknya agar supaya memperoleh hasil yang diinginkan.

II.1.3. Orientasi Pembelajaran

Pada dasarnya pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan kata lain, pembelajaran akan memfasilitasi perubahan sikap dan perilaku yang menuntun dalam peningkatan kinerja.

Kemudian menurut Garvin (1993), pembelajaran adalah kemampuan untuk menjadi terampil dalam hal penciptaan, menyerap dan menyebarkan pengetahuan serta memiliki kemampuan untuk memodifikasi perilaku dalam merefleksi pengetahuan baru. Sedangkan Senge (1992), menyatakan bahwa pembelajaran dalam suatu organisasi sebagai dimana individu secara terus menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang diinginkan.

Orientasi pembelajaran dikonseptualisasikan sebagai sejumlah nilai yang mempengaruhi sampai dimana suatu organisasi merasa puas dengan hasil teori yang diterapkan kedalam penggunaannya (Baker dan Sinkula 1999). Dengan demikian orientasi pembelajaran dalam hal ini merupakan penggunaan dari pengetahuan baru, teknologi baru atau yang sudah ada untuk memfasilitasi peningkatan kinerja (Noble *et al.*, 2002). Dengan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat maka seseorang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Dalam konteks ini orientasi pembelajaran dari tenaga penjual meliputi : pelatihan dan pengalaman.

II.1.4. Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of aktual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Penelitian membuktikan bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk dengan profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon produk-produk baru (Tansu, 1999).

Kinerja tenaga penjualan dinilai melalui beberapa aspek seperti antara lain menghasilkan penjualan yang tinggi, melampaui target penjualan, menjual dengan profit margin tinggi dan penjualan produk baru (Sujan *et al.*, 1994). Sedangkan Schwepker dan Ingram (1996) mengukur kinerja tenaga melalui dimensi pengontrolan pengeluaran, sasaran penjualan, pengetahuan teknis/presentasi penjualan dan penyajian informasi.

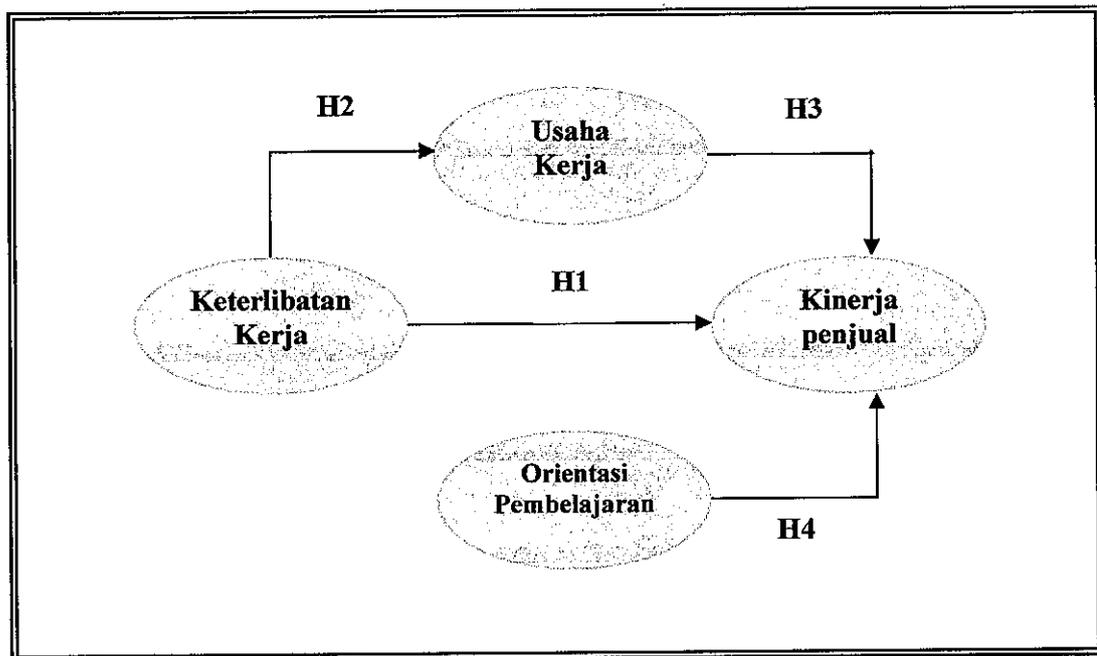
Noor *et al.* (2001) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan persepsi peran memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja tinggi apabila tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjualan untuk mengetahui dan memahami apa yang dikerjakan. Keterampilan tenaga penjualan sangat diperlukan agar dapat menjalankan tugas secara efektif, termasuk didalamnya pengetahuan tentang produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

II.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan dalam telaah pustaka tentang hubungan diantara keterlibatan kerja, usaha kerja, orientasi pembelajaran dan kaitannya dengan kinerja tenaga penjual, maka dapatlah disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan tentang hubungan diantara keempat variabel tersebut, sebagai berikut :

Gambar 2.1

Pengaruh keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan



Sumber : Ingram (1991); Sujan *et al.* (1994); Brown (1996); Bullent (1996); Tansu (1999); Keller (1997); Lask *et al.* (2001) dan Perrot (2002)

II.3. Hipotesis yang Diajukan

II.3.1 Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Tenaga Penjual

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot 2002). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins 1998), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari tenaga penjual, maka diharapkan produktivitas dari tenaga penjual akan meningkat.

Selain itu menurut Brown (1996), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, tenaga penjual diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Lassk *et. al.*, 2001). Kemudian dari beberapa penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Keller (1997) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang, dan keterlibatan kerja mempunyai dampak yang positif pada hasil penjualan (Ingram *et. al.*, 1991, dalam Lassk *et. al.*, 2001).

Hipoteis 1 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

II.3.2 Keterlibatan Kerja dan Usaha Kerja

Keterlibatan seseorang mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996) dan keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja individual (Allport 1943, dalam Perrot 2002). Dengan semakin terlibat didalam pekerjaannya maka seorang individu akan berusaha untuk mengeluarkan semua kemampuan terbaik yang dimilikinya untuk melakukan pekerjaannya dan hal ini pun berlaku bagi salesforce (tenaga penjual), dimana dengan semakin terlibat dalam pekerjaan seorang tenaga penjual diharapkan dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam menawarkan dan menjual produk ataupun jasa.

Secara teoritik menurut Brown (1996), seseorang yang lebih terlibat dalam pekerjaannya seharusnya akan mengeluarkan usaha yang lebih dalam bekerja dan bagi tenaga penjual hal ini bermakna bahwa dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya seorang tenaga penjual akan dapat berusaha dengan sebaik-baiknya untuk menjual produknya, dan Brown (1996) dalam penelitiannya pada 178 tenaga penjual, menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan usaha. Oleh karena itu dapat disusun suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan ini, sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap usaha kerja

II.3.3 Usaha kerja dan Kinerja Tenaga Penjual

Usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan akan dapat menunjang performanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dengan adanya usaha dari orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan sungguh-sungguh diharapkan ia akan mendapatkan hasil yang baik pula. Dalam model yang akan dikembangkan ini usaha merupakan variabel intervening antara keterlibatan kerja dengan kinerja.

Beberapa studi telah mendukung hubungan antara usaha dengan kinerja seperti yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996) yang melakukan penelitian pada tenaga penjualan, menemukan bahwa usaha mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja tenaga penjualan tersebut, dan juga Bulent (1996) pada studinya menemukan bahwa effort mempengaruhi kinerja penjualan. Dengan adanya usaha yang maksimal dari seorang individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Oleh karena itu dapat disusun hipotesis yang mewakili hubungan antara usaha dengan kinerja yaitu :

Hipotesis 3 : Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

II.3.4 Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Tenaga Penjual

Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver,1995). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan sikap / perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995).

Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan kemampuan melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan keterampilan yang baru. Dengan adanya suatu keterampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga penjual, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya. Menurut Sujana *et. al.*, (1994) dengan adanya orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hal tersebut dapat disusun suatu hipotesis sebagai berikut :

H4 : Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif pada kinerja tenaga penjual

II.4. Dimensionalisasi Variabel

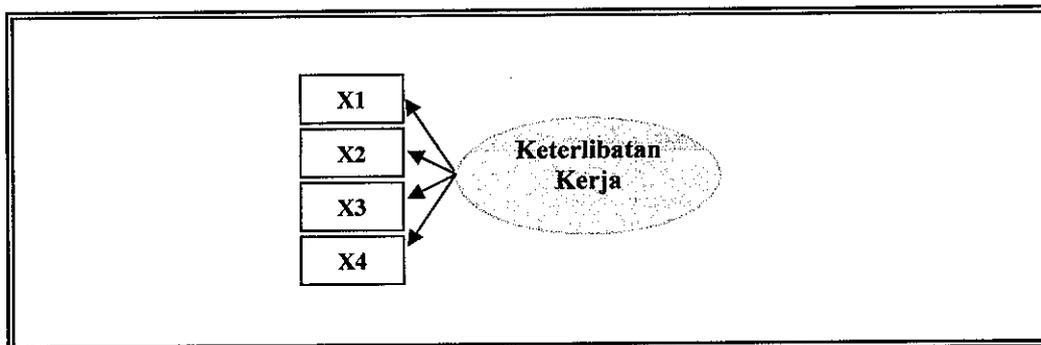
Dalam penelitian ini akan digunakan variabel kinerja tenaga penjualan sebagai variabel dependen (terikat) dan keterlibatan kerja dan orientasi pembelajaran sebagai variabel independen (bebas), dan usaha kerja sebagai variabel intervening bagi hubungan keterlibatan kerja dengan kinerja.

II.4.1. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja menunjukkan derajat sejauhmana tenaga penjual PT. INFOMEDIA memusatkan perhatiannya terhadap pekerjaan. Variabel keterlibatan kerja dibentuk oleh empat indikator yaitu (1) keterlibatan tenaga

penjual dengan rekan kerja, (2) keterlibatan tenaga penjual dengan pelanggan, (3) keterlibatan tenaga penjual dengan pimpinan/atasan dan (4) keterlibatan dengan tenaga penjual dengan waktu kerja (Lask *et al.*, 2001) seperti dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.2
Indikator-indikator Variabel Keterlibatan Kerja



Sumber : Lask *et al.* (2001)

Keterangan

X1 = Keterlibatan tenaga penjual dengan rekan kerja

X2 = Keterlibatan tenaga penjual dengan pelanggan

X3 = Keterlibatan tenaga penjual dengan pimpinan

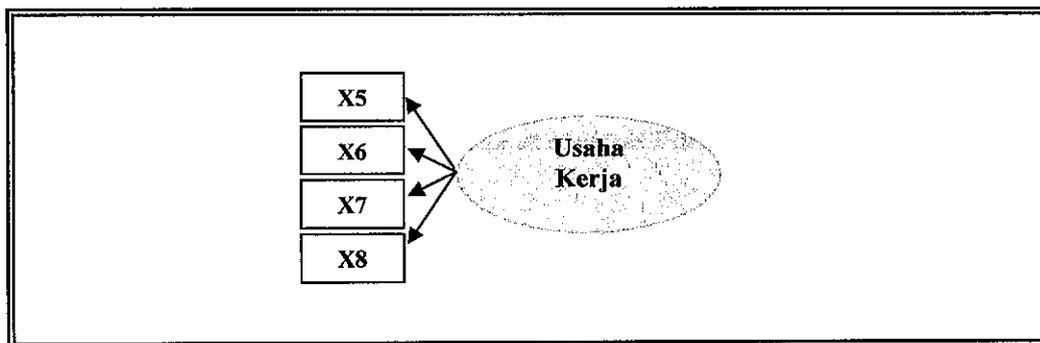
X4 = Keterlibatan tenaga penjual dengan waktu kerja

II.4.2. Usaha Kerja

Brown dan Leigh (1996) mengatakan bahwa usaha kerja, merupakan tingkatan dari komitmen waktu dan intensitas kerja yang diberikan oleh karyawan untuk memperoleh kinerja yang unggul serta dikonseptualisasikan sebagai proses motivasi. Variabel usaha kerja dibentuk oleh empat indikator yaitu (1) gaji dan

insentif yang diterima oleh tenaga penjual, (2) tanggung jawab yang dipikul oleh tenaga penjual, (3) partisipasi tenaga penjual terhadap kemajuan perusahaan dan (4) kemampuan tenaga penjual dalam melaksanakan pekerjaan (McLavery & Helga Drummond, 1993) seperti dalam gambar berikut

Gambar 2.3
Indikator-indikator Variabel Usaha Kerja



Sumber : McLavery & Helga Drummond (1993); Brown dan Leigh (1996)

Keterangan

X5 = Gaji dan insentif yang diterima oleh tenaga penjual

X6 = Tanggung jawab yang dipikul oleh tenaga penjual

X7 = Partisipasi tenaga penjual secara umum terhadap kemajuan perusahaan

X8 = Kemampuan tenaga penjual dalam melaksanakan pekerjaan

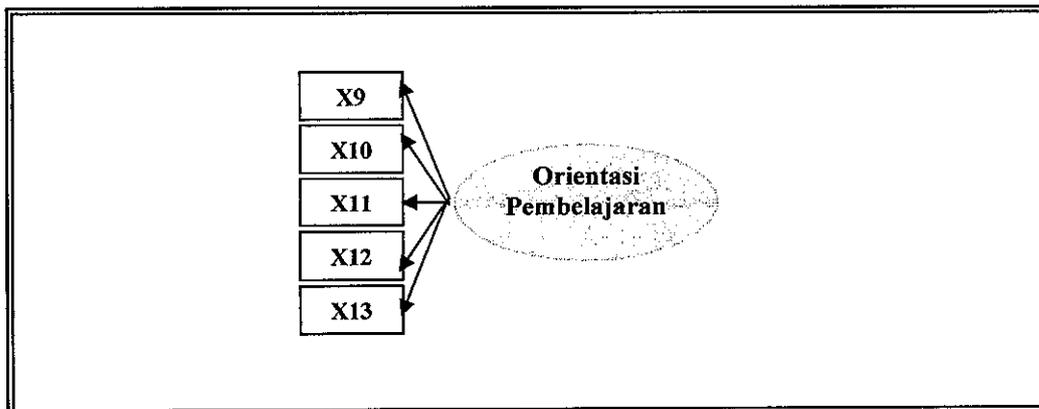
II.4.3. Orientasi pembelajaran

Orientasi pembelajaran adalah perhatian tenaga penjual terhadap usaha untuk meningkatkan kemampuan diri melalui proses pembelajaran. Variabel orientasi pembelajaran dibentuk oleh lima indikator yaitu (1) sikap keterbukaan yang diperlihatkan, (2) berpikir sistem, (3) kebersamaan dengan rekan kerja, (4)

pengambilan resiko dan (5) kreativitas dan fleksibilitas (Senge, 1990; Mc Clelland,1994; Dixon, 1994 dan Mc Gill, 1994), seperti dalam gambar berikut ini

:

Gambar 2.4
Indikator-indikator Variabel Orientasi Pembelajaran



Sumber : Senge (1990); Mc Clelland (1994); Dixon (1994) dan Mc Gill (1994)

Keterangan

X9 = Sikap keterbukaan yang ditunjukkan tenaga penjual

X10 = Bepikir sistim

X11 = Kebersamaan dengan rekan kerja

X12 = Pengambilan resiko

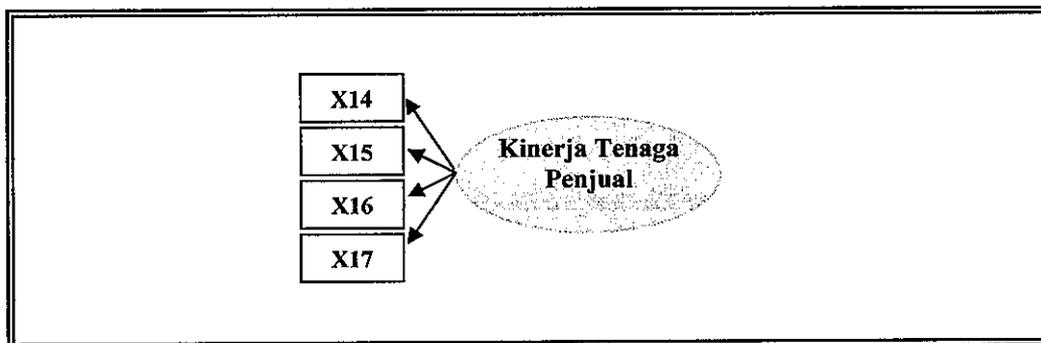
X13= Kreativitas dan fleksibilitas

II.4.4. Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan, dalam hal ini tenaga penjual, dalam mencapai tujuan umum perusahaan, misalnya meningkatkan pendapatan. Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh empat

indikator yaitu (1) kemampuan dan keterampilan, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) kualitas kerja dan (4) interaksi (Posdakoff & MacKanzie, 1994) seperti dalam gambar berikut :

Gambar 2.4
Indikator-indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : Posdakoff & MacKanzie (1994)

Keterangan

X14 = Kemampuan dan keterampilan tenaga penjual

X15 = sikap terhadap pekerjaan

X16 = kualitas kerja

X17 = interaksi

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1 Jenis dan sumber data

Dalam penelitian ini diperlukan sejumlah data yang relevan dengan masalah penelitian. Data yang diperlukan tersebut harus dicari dan dikumpulkan untuk kemudian diolah dan dianalisis guna menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan sumbernya, data dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder, dimana kedua jenis data ini dapat dipergunakan dalam suatu penelitian.

Menurut Cooper dan Emory (1995), data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah penelitian yang akan diteliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari hasil response atas kuesioner (daftar pertanyaan) yang disebarkan kepada kinerja tenaga penjual yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Semua data, yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama oleh peneliti, didefinisikan sebagai data sekunder. Data ini ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Adapun data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa laporan tahunan pertumbuhan pelanggan dan penjualan pada PT. INFOMEDIA, khususnya produk Yellow Pages.

III.2. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan dari individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emery 1995). Sasaran penelitian ini adalah seluruh tenaga penjual PT.. INFOMEDIA yang jumlahnya sebesar 168 orang.

Jumlah populasi sebesar 168 telah sesuai dengan *sample size* yang disyaratkan Hair (1995) dalam penggunaan teknik analisis SEM, yaitu antara 100-200, untuk memberikan hasil yang tidak bias.

III.3 Metode Pengumpulan data

Sekaran (1992) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan *personally administrated questionnaire*, dimana metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu kepada para responden. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala 1-10

Setelah responden diberikan kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk menjawab pertanyaan atau mengisi daftar pertanyaan tersebut, kuesioner kemudian ditarik kembali untuk dijadikan sebagai data primer yang digunakan dalam penelitian.

III.4 Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM, dimana untuk menggunakan alat analisis ini diperlukan bantuan program AMOS. Hasil analisis berupa Statistik deskriptif, uji kualitas data dilakukan dengan SPSS, dan analisis SEM dilakukan dengan bantuan program AMOS.

III.4.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran secara umum mengenai profil atau karakteristik dari responden, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan tabel distribusi frekuensi absolut dan relatif, yang menunjukkan angka rata-rata dan deviasi standar.

III.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas dari daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang dipergunakan untuk mendapatkan data penelitian valid (sahih) dan reliable.

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji Validitas item dilakukan dengan SPSS dengan melihat hasil korelasi antara masing-masing item dengan skor total pada harga *Correlated Item Total*

Correlation. Sedangkan Uji validitas konstruk dapat dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya.

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi jawaban / pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal atau reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item / pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliable apabila nilai alfa cronbach-nya $> 0,6$.

III.4.3 Uji Hipotesis

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan.

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode analisis SEM karena SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur

pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000).

Menurut Ferdinand (2000), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini :

1. Pengembangan Model Teoritis

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam mengembangkan sebuah model penelitian dilakukan dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. Karena tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand 2000).

2. Membentuk Diagram Alur (*Path Diagram*)

Langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, 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. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

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

3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah berikutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T, 2000) :

- a. Persamaan-Persamaan Struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

Tabel 3.1

Model Persamaan Struktural

$Usaha\ kerja = \gamma_1\ Keterlibatan\ kerja + z_1$
$Kinerja = \beta_1\ Keterlibatan\ kerja + \beta_2\ Usaha\ kerja + \beta_3\ Orientasi\ pembelajaran + z_2$

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*)

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

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
X1 = λ_1 Keterlibatan kerja + e1	X3 = λ_4 Usaha kerja + e3
X2 = λ_2 Keterlibatan kerja + e2	X4 = λ_4 Usaha kerja + e4
X5 = λ_5 Orientasi pembelajaran + e5	X7 = λ_7 Kinerja Tenaga Penjual + e7
X6 = λ_6 Orientasi pembelajaran + e6	X8 = λ_8 Kinerja Tenaga Penjual + e8
	X9 = λ_9 Kinerja Tenaga Penjual + e9
	X10 = λ_{10} Kinerja Tenaga Penjual + e10
	X11 = λ_{11} Kinerja Tenaga Penjual + e11

4. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matrik kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matrik kovarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, 2000). pada penelitian ini matrik *input*-nya adalah matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimastion* (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden

(Hair,1995) muncul ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga dengan batasan tersebut, bila *parameter yang diestimasi* berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100.

5. Meneliti Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

- a. Dengan *starting value* yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah indentifikasi.
- b. Model diestimasi dan angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabil *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Dan hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali,

yaitu antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, A.T., 2000).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*.

Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa data yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T., 2000), yaitu :

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lima observasi untuk setiap *parameter yang diestimasi*. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *parameter yang diestimasi*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji Linearitas melalui *scatterplots* dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya Linearitas.
3. *Outliers*, adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian *outliers* diketahui melalui empat kategori :
 - *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam *entry* data ataupun karena kesalahan mengkode data.

- *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
- *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel yang lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.

Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model:

a. *Chi-Square*

Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinand, 2000).

b. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A.T, 2000).

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2000).

d. CMIN / DF

Merupakan *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,1994). nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan *close fit* dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000).

f. Tucker Lewis Index (TLI)

Adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang

direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair,1995).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Tabel 3.3
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut-off value
X ² -Chi-square	Lebih kecil dari chi-Square tabel
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memnuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair,1995). modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2000).

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan gambaran responden pada penelitian ini serta proses menganalisis data-data yang diberikan oleh responden tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab 2 dan bab 3.

Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

4.1 Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual PT. INFOMEDIA. Dari 168 kuesioner yang dikirimkan kepada tenaga penjual yang menjadi sampel dalam penelitian ini, 153 kembali tetapi hanya 141 yang dianggap layak uji karena kuesioner diisi secara lengkap dan benar.

Seratus empat puluh satu responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja di PT. INFOMEDIA. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis data dengan SEM, dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

1. Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Dalam konteks ini, Goolsby (1992) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Penjelasan adalah sebagai berikut (Goolsby, 1992), pertama karyawan yang lebih berumur dan memiliki masa kerja yang lebih lama cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda dan memiliki masa kerja pendek. Kedua, karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di perusahaan, sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman.

2. Pulkinnen (1996) menjelaskan perbedaan keperibadian (*personality*) yang mendasar antara wanita dan pria. Menurut Pulkinnen (1996), pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan.

Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam menilai prilaku dan kinerja karyawan, khususnya tenaga penjual PT. INFOMEDIA.

4.1.1 Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1

Tabel 4.1
Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<30	56	39.7
31-35	43	30.5
36-40	34	24.1
>41	8	5.7
Jumlah	141	100

Sumber ; data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas nampak bahwa responden berusia kurang dari 30 tahun adalah yang terbesar yaitu 39.7 % dari total 141 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.2 Responden menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	97	31.2
Wanita	44	68.8
Jumlah	141	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 68.8 % dari total 141 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.3 Responden menurut Masa Kerja di PT. INFOMEDIA

Apabila dilihat aspek lama bekerja di PT. INFOMEDIA, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden menurut Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
<1	51	36.2
1-5	68	48.2
>5	22	15.6
Jumlah	141	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa mayoritas tenaga penjual PT. INFOMEDIA mempunyai masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun yaitu sebesar 48.2 % dari total 141 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), dimana prosedur analisis data dengan SEM pada prinsipnya merujuk pada tujuh tahap dari Hair *et al.* (1995), sebagai berikut:

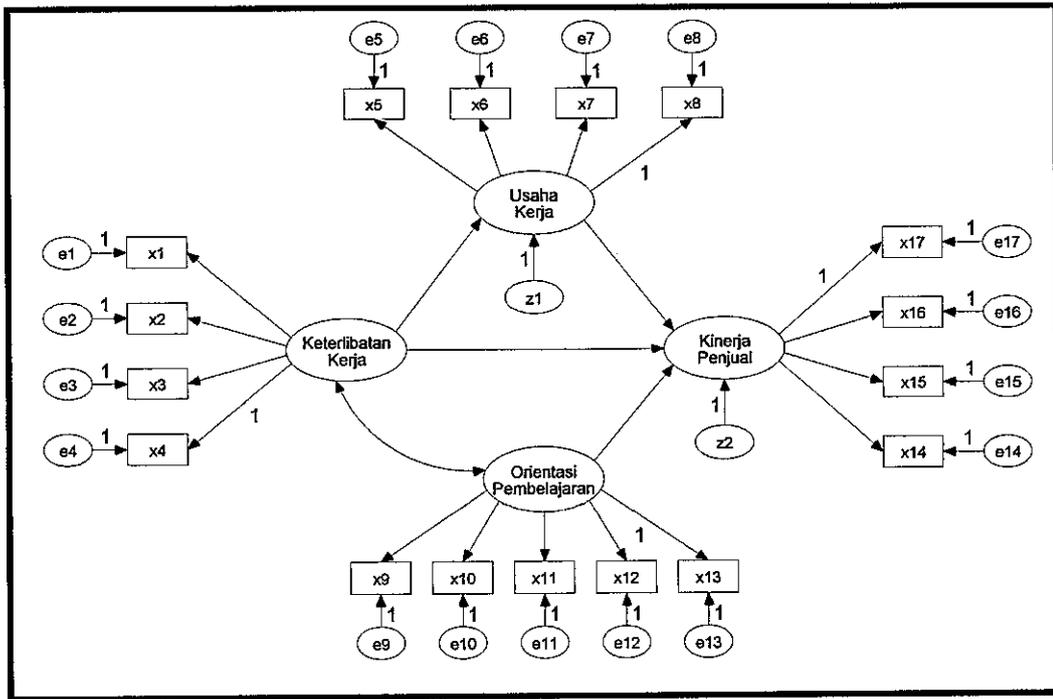
1. Mengembangkan model berbasiskan teori

Model teoritis dalam penelitian ini dikembangkan dengan berpijak pada telaah teori yang kuat dan disajikan pada bab II. Model teoritis tersebut memaparkan hubungan kausal antara konstruk keterlibatan kerja, usaha kerja, orientasi pembelajaran, dan kinerja tenaga penjual (selanjutnya disingkat kinerja saja).

2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Diagram alur atau *path diagram* untuk pengujian model penelitian dikembangkan berdasarkan telaah teori yang kuat dan mengacu pada model teoritis. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 4.1
Diagram Alur



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

Persamaan-persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran yang dikembangkan berdasarkan diagram alur, dipaparkan pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Model Pengukuran

Model Pengukuran : Konstruk Eksogen	
$X1 = \lambda1$ Keterlibatan kerja + e1	$X9 = \lambda9$ Orientasi pembelajaran + e9
$X2 = \lambda2$ Keterlibatan kerja + e2	$X10 = \lambda10$ Orientasi pembelajaran + e10
$X3 = \lambda3$ Keterlibatan kerja + e3	$X11 = \lambda11$ Orientasi pembelajaran + e11
$X4 = \lambda4$ Keterlibatan kerja + e4	$X12 = \lambda12$ Orientasi pembelajaran + e12
	$X13 = \lambda13$ Orientasi pembelajaran + eOP
Model Pengukuran : Konstruk Endogen	
$X5 = \lambda5$ Usaha kerja + e5	$X14 = \lambda14$ Kinerja tenaga penjual + e14
$X6 = \lambda6$ Usaha kerja + e6	$X15 = \lambda15$ Kinerja tenaga penjual+ e15
$X7 = \lambda7$ Usaha kerja + e7	$X16 = \lambda16$ Kinerja tenaga penjuual+ e16
$X8 = \lambda8$ Usaha kerja + e8	$X17 = \lambda17$ Kinerja tennaga penjual + e17
Model Struktural	
Usaha kerja	$= \gamma$ Keterlibatan kerja + z1
Kinerja tenaga penjual	$= \gamma$ Keterlibatan kerja + $\beta1$ Usaha kerja + $\beta2$ Orientasi pembelajaran + z2

4. Pemilihan matriks input dan teknik estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians-kovarians (*covariance matrix*). Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (ML).

5. Mengevaluasi problem identifikasi

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model untuk menghasilkan estimasi yang unik (*unique solutions*) untuk setiap parameter yang diestimasi pada model. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain adalah:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar, melebihi nilai koefisiennya sendiri (*standardized loading*);
- *Error variance* negatif (disebut dengan “Heywood Cases”) atau positif namun insignifikan;
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar konstruk ($> 0,90$).

6. Evaluasi *goodness-of-fit model*

Dalam penelitian ini pengujian kelayakan model mengadopsi pendekatan 2 langkah (*2 step modeling*) yang dipopulerkan oleh Anderson dan Gerbing (1988) dimana langkah pertama adalah mengevaluasi kelayakan model pengukuran (melalui *confirmatory factor analysis*) dimana model pengukuran (*measurement model*) memuat hubungan antara indikator dengan konstruk dan langkah kedua adalah mengevaluasi *full latent variable model* yang memuat model struktural (*structural model*) dan model pengukuran sekaligus.

Evaluasi kelayakan model pengukuran melalui *confirmatory factor analysis* (selanjutnya disingkat CFA) dilakukan dalam tiga tahap sebagaimana direkomendasikan oleh Joreskog (1993) dimana tahap pertama mengevaluasi model pengukuran per konstruk secara terpisah; tahap kedua evaluasi model pengukuran untuk setiap pasang konstruk; dan tahap ketiga evaluasi model pengukuran untuk seluruh konstruk secara simultan. Tahap pertama dimaksudkan untuk menguji kelayakan model (*goodness of fit*), *convergent validity*, dan reliabilitas (*reliability*), tahap kedua ditujukan untuk menguji *discriminant validity*, dan tahap ketiga dimaksudkan untuk menguji kelayakan

model, menguji unidimensionalitas model, menguji lebih jauh *discriminant validity*, serta menguji ada tidaknya *offending estimates*.

Secara keseluruhan tiga tahap evaluasi model pengukuran ditujukan untuk mengeliminir adanya kesalahan spesifikasi model dan memastikan bahwa model pengukuran benar-benar *fit* dengan data sebelum model struktural yang memuat hubungan linear antar konstruk dievaluasi.

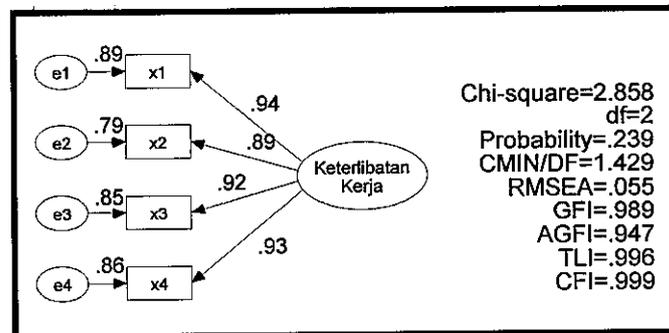
6.1. Tahap Pertama Evaluasi Model Pengukuran

Sebagaimana telah diuraikan di atas, tahap pertama evaluasi model pengukuran dilakukan untuk konstruk per konstruk secara terpisah dengan maksud menguji kelayakan model, *convergent validity*, dan reliabilitas. Kelayakan model menunjukkan sejauhmana model pengukuran yang dispesifikasi oleh peneliti *fit* dengan data sedangkan *convergent validity* mengacu pada seberapa baik indikator-indikator dari sebuah konstruk dalam mengukur konstruk tersebut (Bagozzi *et al.*, 1999). Sementara reliabilitas mengukur konsistensi dari setiap indikator dalam merepresentasikan konstraknya, atau dengan kata lain, sejauhmana sebuah indikator terbebas dari kesalahan pengukuran (*measurement error*) (Kline, 1998; Steenkamp & Van Trijp, 1991).

6.1.1. Model Pengukuran: Konstruk Keterlibatan Kerja

Konstruk keterlibatan kerja dihipotesiskan mempunyai 4 indikator (X1 – X4) dan hasil estimasi model pengukuran untuk keterlibatan kerja disajikan pada gambar 4.2 berikut ini, sedangkan evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya (*factor loading*)¹ dan kriteria-kriteria *overall measurement model fit* ditampilkan pada tabel 4.2 diikuti dengan pembahasan.

Gambar 4.2
Hasil Estimasi Model Pengukuran
Konstruk Keterlibatan Kerja



Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

¹ *Factor loading* = *standardized estimate* (dalam output AMOS 4.01 dinotasikan *standardized regression weight*) dan diinterpretasikan sebagai korelasi antara *observed variables* (indikator) dengan *underlying factor*-nya (Kline, 1998).

Tabel 4.2

Evaluasi *Factor Loading & Overall Measurement Model Fit*

Konstruk Keterlibatan Kerja

Indikator	Factor Loading	Standard Error (S.E.)	t hitung (Critical Ratio)	p value	R ² (Squared Multiple Correlation)
X1	0,94	0,048	20,914	0,000	0,89
X2	0,89	0,054	17,238	0,000	0,79
X3	0,92	0,051	19,367	0,000	0,85
X4*	0,93	-	-	-	0,86
Goodness of Fit Indexes				Keputusan	
Chi square (χ^2) = 2,858 **				Good Fit	
p value = 0,239				Good Fit	
CMIN/DF = 1,429				Good Fit	
RMSEA = 0,055				Good Fit	
GFI = 0,989				Good Fit	
AGFI = 0,947				Good Fit	
TLI = 0,996				Good Fit	
CFI = 0,999				Good Fit	

Keterangan: * = X4 merupakan *reference indicator* dimana nilainya *di-fixed 1* sehingga tidak diestimasi

** = chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan *df 2* adalah 5,991

Goodness-of-fit indexes secara umum dibagi kedalam 2 kelompok, yaitu *absolute fit* dan *incremental fit indexes* (Hu & Bentler, 1995). *Absolute fit indexes* mengukur kesesuaian antara matriks kovarians populasi (Σ) dengan matriks kovarians yang diestimasi oleh model [$\Sigma(\theta)$], sedangkan *incremental fit indexes* membandingkan model yang dispesifikasi oleh peneliti dengan *baseline* atau *null model* (model dimana korelasi antar *observed variable* diasumsikan = 0). *Absolute fit indexes* dalam penelitian ini mencakup *Chi Square Statistic* (χ^2), *Relative Chi Square* (CMIN/DF), RMSEA, GFI, dan AGFI, sedangkan *incremental fit indexes* mencakup CFI dan TLI.

Gambar 4.2 dan tabel 4.2 di atas menginformasikan bahwa model pengukuran untuk konstruk keterlibatan kerja yang dispesifikasi dalam penelitian ini secara keseluruhan konsisten dan *fit* dengan data. Nilai *chi square* 2,858 lebih kecil dari chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan *df* 2 (=5,991) menunjukkan bahwa matriks kovarians sampel tidak berbeda secara signifikan dengan matriks kovarians yang diestimasi dalam model. Nilai *p value* (0,239) juga jauh lebih besar dari 0,05, atau lebih besar dari 0,1 maupun 0,2 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995) untuk menunjukkan *a very good fit model*. Nilai RMSEA = 0,055 membuktikan bahwa kesenjangan (*discrepancy*) antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians yang diestimasi dalam model per derajat kebebasan (*df = degree of freedom*) sangat tipis. Nilai GFI dan AGFI lebih besar daripada 0,90 menunjukkan bahwa lebih dari 90% matriks kovarians sampel dapat dijelaskan oleh model. Nilai TLI maupun CFI lebih besar dari 0,95 menunjukkan bahwa *overall fit* dari model yang dispesifikasi dalam penelitian ini 95% lebih baik daripada *null model* yang diestimasi dengan menggunakan data yang sama (*null model* adalah model dimana diasumsikan korelasi antar *observed variables* = 0) (Kline, 1998).

Langkah selanjutnya adalah menguji *convergent validity*. *Convergent validity* diuji terlebih dahulu sebelum reliabilitas karena reliabilitas instrumen pengukuran masih dapat diterima meskipun validitasnya rendah, dengan kata lain, reliabilitas tidak menjamin validitas (Steenkamp & van Trijp, 1991). *Convergent validity* dapat dipenuhi dalam penelitian ini karena tabel 4 di atas

menunjukkan bahwa model pengukuran untuk keterlibatan kerja telah fit dengan data, hubungan antara indikator (X1–X4) dengan konstruk keterlibatan kerja erat (*factor loading* > 0,50) dan signifikan pada taraf signifikansi 5% (C.R. > ±2; *p value* < 0,05) (Steenkamp & van Trijp, 1991).

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas indikator dicerminkan dari *squared multiple correlation* (R^2) dimana ambang batas yang digunakan adalah $\geq 0,40$. R^2 menunjukkan proporsi varians *setiap* indikator yang dapat dijelaskan oleh *underlying construct*-nya dimana semakin besar R^2 maka semakin tinggi reliabilitas indikator (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Tabel 4.2 di atas (kolom R^2) menginformasikan bahwa masing-masing indikator keterlibatan kerja (X1 – X4) memiliki reliabilitas yang tinggi dimana X1 paling reliabel ($R^2 = 0,89$). Sedangkan pengukuran reliabilitas untuk seluruh indikator secara bersama-sama dari sebuah konstruk diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus di bawah ini (Hair *et al.*, 1995).

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

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *standardized regression weight* setiap indikator sebagaimana dinotasikan dalam Amos 4.01
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$, dimana reliabilitas indikator adalah *standardized loading*².
- Ambang batas untuk *composite reliability* adalah $\geq 0,70$

Variance extracted (AVE = *Average Variance Extracted*) merupakan pendukung *composite reliability* yang menunjukkan proporsi varians seluruh indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk jika dibandingkan dengan proporsi varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran atau *measurement error* (Hair *et al.*, 1995; Steenkamp & Van Trijp, 1991). *Variance extracted* kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa lebih dari separuh proporsi varians seluruh indikator disebabkan oleh *measurement error*, bukan oleh *underlying construct*-nya. Rumus perhitungan *variance extracted* tidak berbeda jauh dengan rumus untuk *composite reliability*, sebagai berikut (Hair *et al.*, 1995):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. loading}^2}{\sum \text{Std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan 2 rumus di atas, dirangkum dan disajikan dalam tabel 4 di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Composite Reliability*
dan *Variance Extracted* Konstruk Keterlibatan Kerja

Konstruk	Composite Reliability	Variance Extracted (AVE)
Keterlibatan Kerja	0,96	0,85

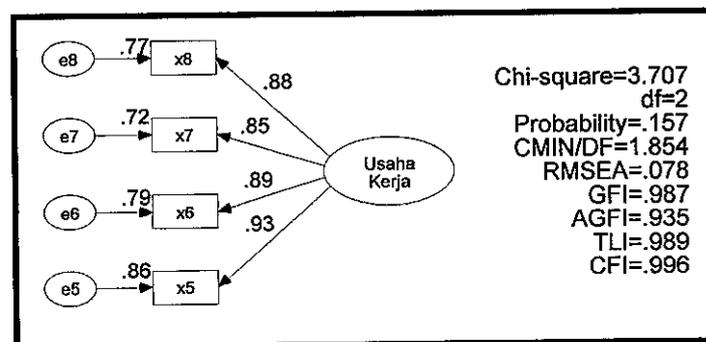
Tabel 4.3 di atas menunjukkan kemampuan yang baik dari indikator-indikator X1 sampai dengan X4 dalam merepresentasikan *underlying construct*-nya, yakni keterlibatan kerja. Sedangkan *variance extracted* 0,85 menunjukkan

85% varians indikator-indikator X1 sampai dengan X4 dapat dijelaskan oleh keterlibatan kerja..

6.1.2. Model Pengukuran: Konstruk Usaha Kerja

Konstruk usaha kerja dihipotesiskan memiliki 4 indikator (X5 – X8). Hasil estimasi model pengukuran konstruk usaha kerja disajikan pada gambar 4. di bawah ini, sedangkan evaluasi *factor loading* dan evaluasi terhadap kriteria-kriteria *overall measurement model fit* disajikan pada tabel 4. di bawahnya.

Gambar 4.3
Hasil Estimasi Model Pengukuran
Konstruk Usaha Kerja



Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.4

Evaluasi *Factor Loading & Overall Measurement Model Fit*

Konstruk Usaha Kerja

Indikator	Factor Loading	S.E.	t hitung (Critical Ratio)	p value	R ²
X5	0,93	0,069	16,339	0,000	0,86
X6	0,89	0,072	14,762	0,000	0,79
X7	0,85	0,072	13,442	0,000	0,72
X8*	0,88	-	-	-	0,77
Goodness of Fit Indexes				Keputusan	
Chi square (χ^2) = 3,707 **				Good Fit	
p value = 0,157				Good Fit	
CMIN/DF = 1,854				Good Fit	
RMSEA = 0,078				Good Fit	
GFI = 0,987				Good Fit	
AGFI = 0,935				Good Fit	
TLI = 0,989				Good Fit	
CFI = 0,996				Good Fit	

Keterangan: * = *reference indicator*

** = chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan df 2 adalah 5,991

Gambar 4.3 dan tabel 4.4 di atas memperlihatkan model pengukuran untuk konstruk usaha kerja secara keseluruhan konsisten dan *fit* dengan data. Hal ini ditunjukkan dari *goodness of fit indexes* (*absolute* dan *incremental fit indexes*) yang memenuhi ambang batas minimal. Lebih jauh, *convergent validity* dapat dipenuhi dalam penelitian ini karena selain model pengukuran usaha kerja telah fit dengan data, terdapat hubungan yang erat (*factor loading* > 0,50) dan signifikan (C.R. > ± 2 ; *p value* < 0,05) antara indikator X5 sampai dengan X8 dengan konstruk usaha kerja erat (*factor loading* > 0,50) (Steenkamp & van Trijp, 1991). Disamping itu, Anderson dan Gerbing (1988) menambahkan bahwa bukti adanya *convergent validity* dapat dilihat dari

perbandingan antara *standardized loading* dengan *standard error*-nya (S.E.) dimana 2 X S.E masih harus lebih kecil dari *standardized loading*. Tabel 4.4 di atas menginformasikan bahwa apabila nilai S.E. untuk masing-masing indikator (X5-X8) dikalikan 2 maka hasilnya masih lebih kecil daripada nilai *standardized loading*-nya. Hal ini memperkuat bukti adanya *convergent validity*.

Tabel 4.4 di atas (kolom R^2) menunjukkan bahwa lebih dari 40% varians masing-masing indikator (X5 – X8) dapat dijelaskan oleh konstruk usaha kerja. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator usaha kerja mempunyai reliabilitas yang tinggi dimana X5 paling reliabel ($R^2 = 0,86$). Adapun pengukuran reliabilitas untuk seluruh indikator secara bersama-sama melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1995) dirangkum dan ditampilkan pada tabel 4 berikut ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan *Composite Reliability*
dan *Variance Extracted* Konstruk Usaha Kerja

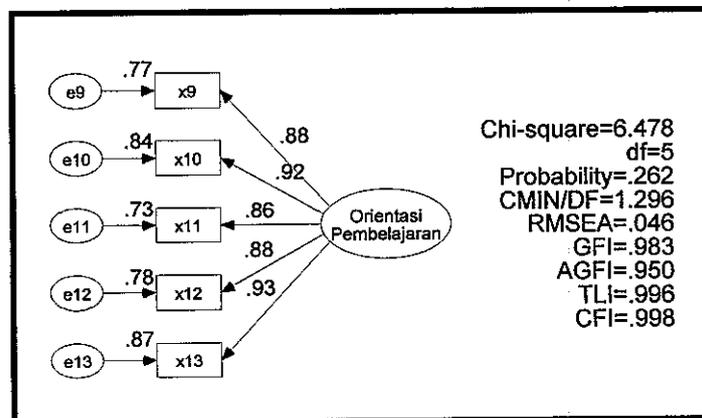
Konstruk	Composite Reliability	Variance Extracted (AVE)
Usaha Kerja	0,93	0,78

Tabel 4.5 di atas membuktikan kemampuan yang baik indikator-indikator X5 sampai dengan X8 dalam merepresentasikan *underlying construct*-nya, yaitu usaha kerja. Sedangkan *variance extracted* = 0,78 menunjukkan 78% atau lebih dari separuh varians indikator-indikator X5 – X8 dapat dijelaskan oleh usaha kerja.

6.1.3. Model Pengukuran: Konstruk Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran dihipotesiskan memiliki 5 indikator (X9 – X13). Hasil estimasi model pengukuran untuk konstruk orientasi pembelajaran ditampilkan pada gambar 4.4 di bawah ini, sementara evaluasi *factor loading* dan evaluasi kriteria-kriteria kelayakan model pengukuran disajikan pada tabel 4.6 di bawahnya diikuti dengan pembahasan.

Gambar 4.4
Hasil Estimasi Model Pengukuran
Konstruk Orientasi Pembelajaran



Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.6
Evaluasi Factor Loading & Overall Measurement Model Fit
Konstruk Orientasi Pembelajaran

Indikator	Factor Loading	S.E.	t hitung (Critical Ratio)	p value	R ²
X9	0,88	0,048	16,802	0,000	0,77
X10	0,92	0,045	19,541	0,000	0,84
X11	0,86	0,051	15,877	0,000	0,73
X12	0,88	0,053	17,180	0,000	0,78
X13*	0,93	-	-	-	0,87
Goodness of Fit Indexes				Keputusan	
Chi square (χ^2) = 6,478 **				Good Fit	
p value = 0,262				Good Fit	
CMIN/DF = 1,296				Good Fit	
RMSEA = 0,046				Good Fit	
GFI = 0,983				Good Fit	
AGFI = 0,950				Good Fit	
TLI = 0,996				Good Fit	
CFI = 0,998				Good Fit	

Keterangan: * = *reference indicator*

** = *chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan df 5 adalah 11,070*

Gambar 4.4 dan tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa model pengukuran untuk orientasi pembelajaran secara keseluruhan telah *fit* dengan data. Kondisi ini ditunjukkan dari *goodness of fit indexes*, baik *absolute* maupun *incremental fit indexes*, yang memenuhi ambang batas minimal. Lebih jauh, ditemukan bukti adanya *convergent validity* karena model pengukuran untuk orientasi pembelajaran telah fit dengan data, *factor loading* untuk masing-masing indikator lebih besar dari 0,50 dan signifikan (C.R. > ± 2 ; *p value* < 0,05) (Steenkamp & van Trijp, 1991). Selain itu, tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa apabila nilai S.E. untuk masing-masing indikator (X9-

X13) dikalikan 2 maka hasilnya masih lebih kecil daripada *standardized loading*-nya (Anderson & Gerbing, 1988).

Tabel 4.6 pada kolom R^2 menunjukkan lebih dari 40% varians setiap indikator (X9 – X13) dapat dijelaskan oleh orientasi pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan reliabilitas (*individual item reliability*) yang tinggi dari indikator-indikator orientasi pembelajaran. Sementara pengukuran reliabilitas secara bersama-sama melalui *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1995) ditampilkan pada tabel 4.7 di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk Orientasi Pembelajaran

Konstruk	Composite Reliability	Variance Extracted (AVE)
Orientasi Pembelajaran	0,95	0,80

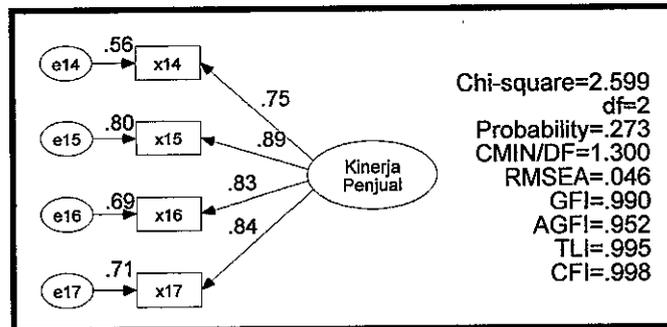
Tabel 4.7 di atas menginformasikan kemampuan yang baik indikator-indikator X9 sampai dengan X13 dalam merepresentasikan konstruk orientasi pembelajaran. *Variance extracted* = 0,80 menunjukkan 80% varians indikator-indikator X9 – X13 dapat dijelaskan oleh orientasi pembelajaran.

6.1.4. Model Pengukuran: Konstruk Kinerja Tenaga Penjual

Seperti halnya keterlibatan kerja dan usaha kerja, konstruk kinerja tenaga penjual (disingkat kinerja penjual) dihipotesiskan memiliki 4 indikator (X14 – X17). Hasil estimasi model pengukuran untuk konstruk kinerja penjual disajikan pada gambar 4.5 berikut ini, sedangkan analisis *factor loading* dan

evaluasi kriteria-kriteria kelayakan model pengukuran ditampilkan pada tabel 4.8 di bawahnya diikuti dengan pembahasan.

Gambar 4.5
Hasil Estimasi Model Pengukuran
Konstruk Kinerja Penjual



Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.8
Evaluasi Factor Loading & Overall Measurement Model Fit
Konstruk Kinerja Penjual

Indikator	Factor Loading	S.E.	t hitung (Critical Ratio)	p value	R ²
X14	0,75	0,079	9,897	0,000	0,56
X15	0,89	0,088	12,519	0,000	0,80
X16	0,83	0,082	11,746	0,000	0,69
X17*	0,84	-	-	-	0,71
Goodness of Fit Indexes				Keputusan	
Chi square (χ^2) = 2,599 **				Good Fit	
p value = 0,273				Good Fit	
CMIN/DF = 1,300				Good Fit	
RMSEA = 0,046				Good Fit	
GFI = 0,990				Good Fit	
AGFI = 0,952				Good Fit	
TLI = 0,995				Good Fit	
CFI = 0,998				Good Fit	

Keterangan: * = *reference indicator*

** = chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan df 2 adalah 5,991

Gambar 4.5 dan tabel 4.8 memperlihatkan bahwa model pengukuran untuk kinerja penjual konsisten dan *fit* dengan data. Hal ini ditunjukkan dari *goodness of fit indexes*, baik *absolute* maupun *incremental fit indexes*, yang memenuhi ambang batas minimal.

Langkah selanjutnya adalah menguji *convergent validity* dan dalam penelitian ini ditemukan bukti adanya *convergent validity* karena disamping model pengukuran untuk kinerja penjual telah *fit* dengan data, *factor loading* untuk masing-masing indikator X14 sampai dengan X17 lebih besar dari 0,50 dan signifikan ($C.R. > \pm 2$; $p \text{ value} < 0,05$) (Steenkamp & van Trijp, 1991). Lebih jauh, tabel 4 di atas menginformasikan bahwa apabila nilai S.E. untuk masing-masing indikator X14-X17 dikalikan 2 maka hasilnya masih lebih kecil dari *standardized loading*-nya. Kondisi tersebut memperkuat bukti adanya *convergent validity* (Anderson & Gerbing, 1988).

Langkah terakhir adalah menguji reliabilitas. Tabel 4.8 kolom R^2 memperlihatkan lebih dari separuh varians setiap indikator (X14 – X17) dapat dijelaskan oleh konstruk tenaga penjual. Hal tersebut menunjukkan *individual item reliability* yang tinggi dari indikator-indikator kinerja penjual dimana indikator X15 paling reliabel ($R^2 = 0,80$). Lebih jauh, pengukuran reliabilitas secara bersama-sama melalui *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1995) ditampilkan pada tabel 4.9 di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*
Konstruk Kinerja Penjual

Konstruk	Composite Reliability	Variance Extracted (AVE)
Kinerja Penjual	0,90	0,69

Tabel 4.9 di atas memperlihatkan kemampuan yang baik indikator-indikator X14 - X17 dalam merepresentasikan konstruk kinerja penjual. *Variance extracted* = 0,69 menginformasikan bahwa lebih dari separuh varians X14 – X17 dapat dijelaskan oleh kinerja penjual.

6.2. Tahap Kedua Evaluasi Model Pengukuran

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk secara terpisah dilakukan dan hasilnya menunjukkan bahwa masing-masing konstruk telah fit dengan data, telah teruji validitas (*convergent validity*) dan reliabilitasnya, maka dilanjutkan dengan tahap kedua. Tahap kedua evaluasi model pengukuran dilakukan untuk pasang konstruk dan dimaksudkan untuk menguji *discriminant validity*. *Discriminant validity* mengacu pada sejauhmana pengukuran untuk sebuah konstruk laten *berbeda* dengan pengukuran untuk konstruk laten lainnya (Bagozzi *et al.*, 1999). Dengan kata lain, *discriminant validity* menguji tingkat independensi antar konstruk. *Discriminant validity* dalam SEM memegang peranan yang sangat penting karena apabila dua konstruk tidak independen satu sama lain, maka analisis terhadap hubungan kausal antara dua konstruk tersebut menjadi bias karena dua konstruk tersebut sebenarnya dapat dianggap memiliki makna (*meaning*) yang sama (Anderson

& Gerbing, 1988). Oleh karena itu, evaluasi model pengukuran tahap kedua lebih ditujukan untuk menguji apakah keterlibatan kerja, usaha kerja, orientasi pembelajaran, dan kinerja tenaga penjual merupakan konstruk yang independen (*distinct construct*).

Pengujian *discriminant validity* melalui evaluasi model pengukuran tahap kedua ini menggunakan *chisquare difference test* antara sepasang konstruk seperti direkomendasikan oleh Anderson dan Gerbing (1988), dimana korelasi antara 2 konstruk di-*constrained* 1 (2 konstruk tersebut “diasumsikan” sebagai 1 konstruk atau memiliki makna teoritis yang sama) dibandingkan dengan kondisi dimana 2 konstruk tersebut bebas berkorelasi (*freed*). Menurut Anderson dan Gerbing (1988 p. 416): “*A significantly lower χ^2 value for the model which the trait correlations are not constrained to unity would indicate that the traits are not perfectly correlated and that discriminant validity is achieved*”.

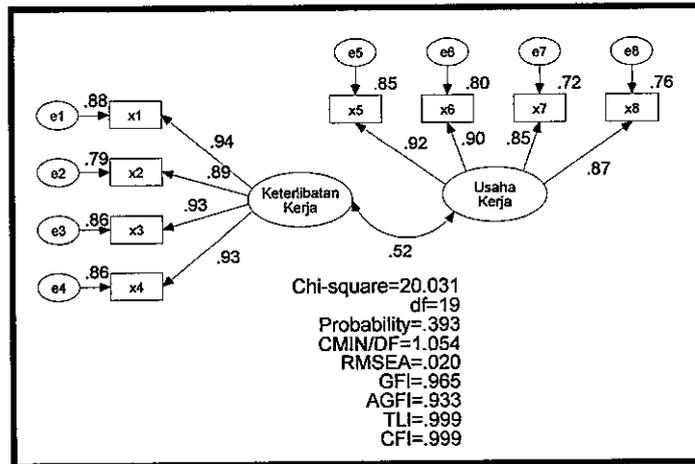
Dalam model penelitian ini terdapat 4 konstruk sehingga pengujian *discriminant validity* dengan *chisquare difference test* dilakukan untuk 6 pasang konstruk, sebagai berikut:

6.2.1. Pengujian *Discriminant Validity*: Keterlibatan Kerja – Usaha Kerja

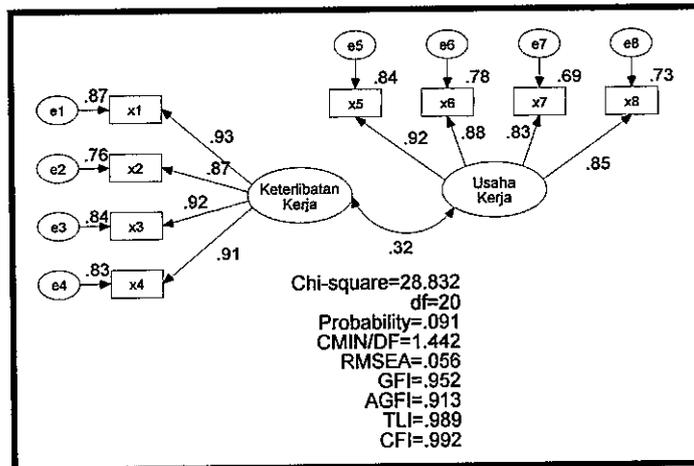
Hasil estimasi model pengukuran untuk pasangan konstruk keterlibatan kerja dengan usaha kerja dimana korelasi diantara dua konstruk tersebut bebas (*unconstrained model*) dan korelasi diantara keduanya diasumsikan 1 (*constrained model*) ditampilkan pada gambar 4.6 di bawah ini.

Gambar 4.6
Pengujian *Discriminant Validity*
Keterlibatan Kerja – Usaha Kerja

Unconstrained Model



Constrained Model



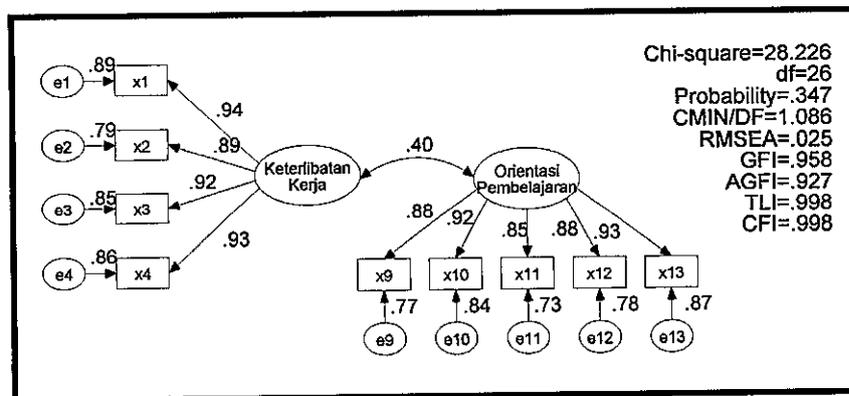
Gambar 4.6 di atas menginformasikan bahwa nilai *chi square* untuk korelasi bebas antara keterlibatan kerja dengan usaha kerja (*unconstrained model*) adalah 20,031 dengan df 19, sedangkan *chi square* untuk korelasi di-*fixed* 1 antara keterlibatan kerja dengan usaha kerja (*constrained model*)

adalah 28,832 dengan df 20. Sehingga selisih nilai chisquare (*chi difference*) adalah 8,801 (df 1). Di sisi lain nilai *chisquare* tabel pada df 1 dan probabilitas 0,05 adalah 3,841. Oleh karena itu dinyatakan *unconstrained model* secara signifikan lebih baik (*better fit*) daripada *constrained model* dan kondisi ini membuktikan adanya *discriminant validity*. Hasil pengujian tersebut lebih jauh menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dengan usaha kerja merupakan 2 konstruk yang berbeda dan independen.

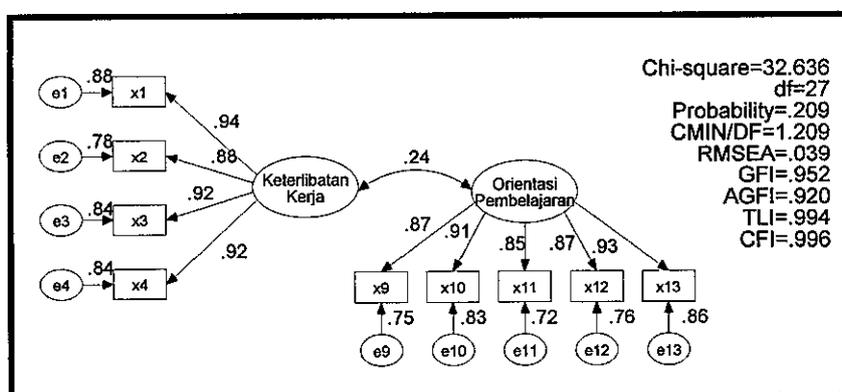
6.2.2. Pengujian *Discriminant Validity*: Keterlibatan Kerja – Orientasi Pembelajaran

Hasil estimasi model pengukuran untuk pasangan konstruk keterlibatan kerja dengan orientasi pembelajaran dimana dua konstruk tersebut bebas berkorelasi (*unconstrained model*) dan kondisi dimana dua konstruk tersebut diasumsikan sebagai konstruk yang memiliki makna teoritis yang sama (*constrained model*) ditampilkan pada gambar 4.7 berikut ini.

Gambar 4.7
Pengujian *Discriminant Validity*
Keterlibatan Kerja – Orientasi Pembelajaran
Unconstrained Model



Constrained Model



Gambar 4.7 di atas menginformasikan bahwa nilai *chi square* untuk *unconstrained model* adalah 28,226 (df 26), sedangkan *chi square* untuk *constrained model* adalah 32,636 (df 27). Selisih nilai *chisquare* adalah 4,41 (df 1). Nilai *chisquare* tabel pada df 1 dan *p value* 0,05 adalah 3,841 sehingga $\Delta\chi^2$ (df1) > χ^2 tabel (df1). Oleh sebab itu disimpulkan bahwa *unconstrained model* secara signifikan lebih baik (*better fit*) daripada *constrained model* dan kondisi ini menunjukkan adanya *discriminant validity*. Hasil pengujian ini lebih jauh membuktikan bahwa keterlibatan kerja dengan orientasi pembelajaran merupakan 2 konstruk yang berbeda (*distinct construct*).

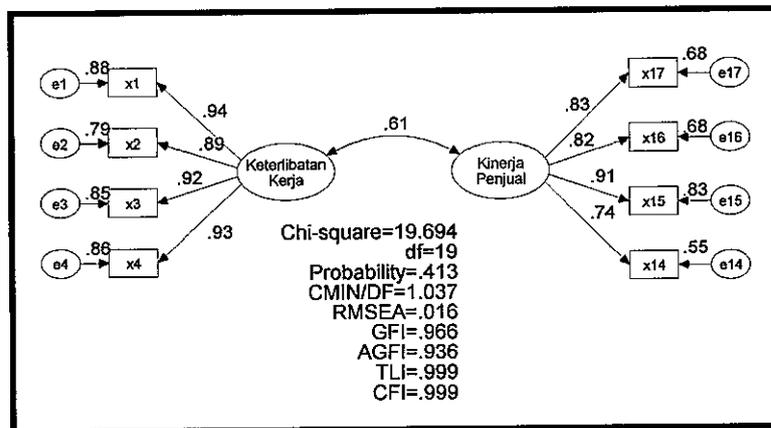
6.2.3. Pengujian *Discriminant Validity*: Keterlibatan Kerja – Kinerja Tenaga Penjual

Hasil estimasi model pengukuran dalam tahap kedua untuk pasangan konstruk keterlibatan kerja dengan kinerja tenaga penjual (disingkat kinerja penjual) dimana dua konstruk tersebut bebas berkorelasi (*unconstrained model*) dan kondisi dimana dua konstruk tersebut diasumsikan memiliki

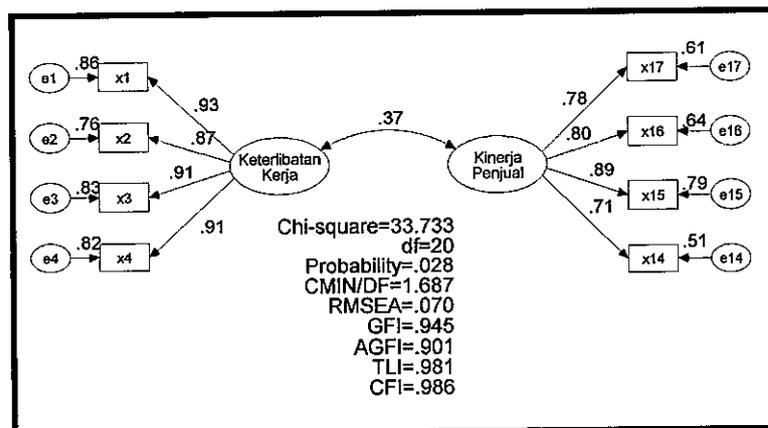
makna teoritis (*theoretical meaning*) yang sama (*constrained model*) disajikan pada gambar 4.8 di bawah ini.

Gambar 4.8
Pengujian *Discriminant Validity*
Keterlibatan Kerja – Kinerja Penjual

Unconstrained Model



Constrained Model



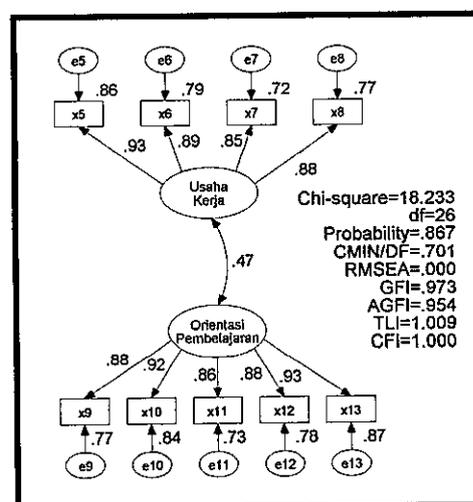
Gambar 4.8 di atas menunjukkan *chi square* hitung untuk *unconstrained model* adalah 19,694 (df 19), sedangkan *chi square* untuk *constrained model* adalah 33,733 (df 20). Selisih nilai *chisquare* adalah 14,039 (df 1). *Chisquare* tabel pada df 1 dan *p value* 0,05 adalah 3,841 sehingga $\Delta\chi^2$ (df1) > χ^2 tabel

(df1). Sehingga disimpulkan bahwa *unconstrained model* secara signifikan lebih baik daripada *constrained model* dan hal tersebut membuktikan adanya *discriminant validity*. Hasil pengujian ini lebih jauh mengindikasikan keterlibatan kerja merupakan konstruk yang secara substantif berbeda dengan kinerja penjual.

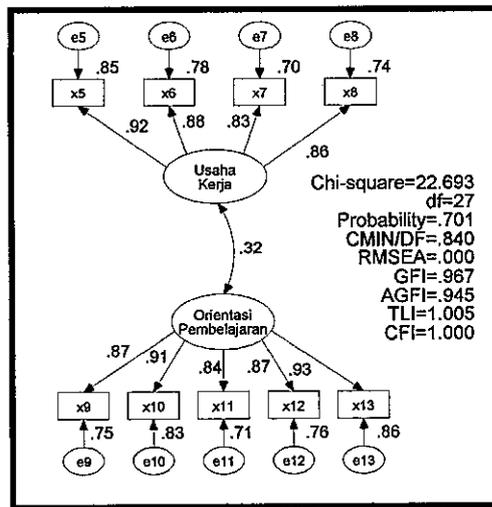
6.2.4. Pengujian *Discriminant Validity*: Usaha Kerja – Orientasi Pembelajaran

Hasil estimasi model pengukuran untuk pasangan konstruk usaha kerja dengan orientasi pembelajaran pada kondisi dimana dua konstruk tersebut bebas berkorelasi (*unconstrained model*) dibandingkan kondisi dimana dua konstruk tersebut diasumsikan sebagai satu buah konstruk (*constrained model*) ditampilkan pada gambar 4.9 berikut ini.

Gambar 4.9
Pengujian *Discriminant Validity*
Usaha Kerja – Orientasi Pembelajaran
Unconstrained Model



Constrained Model



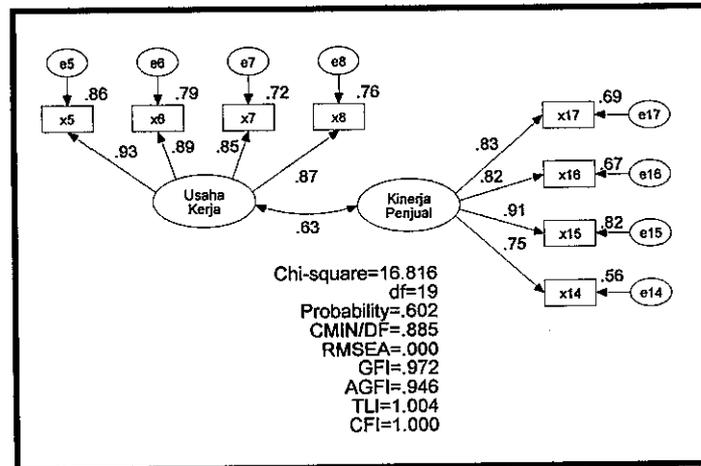
Gambar 4.9 di atas menunjukkan nilai *chi square* untuk *unconstrained model* sebesar 18,233 (df 26), sementara nilai *chi square* untuk *constrained model* adalah sebesar 22,693 (df 27). Kesenjangan nilai *chisquare* antar dua model tersebut adalah 4,46 (df 1). *Chisquare* tabel pada df 1 dan probabilitas 0,05 adalah 3,841, sehingga $\Delta\chi^2$ (df1) > χ^2 tabel (df1). Oleh karena itu, disimpulkan bahwa *unconstrained model* secara signifikan memiliki nilai *chisquare* lebih kecil daripada *constrained model* dan kondisi tersebut menurut Anderson dan Gerbing (1988) membuktikan adanya *discriminant validity*. Hasil pengujian *discriminant validity* lebih jauh menunjukkan bahwa usaha kerja dengan orientasi pembelajaran merupakan dua konstruk yang independen.

6.2.5. Pengujian *Discriminant Validity*: Usaha Kerja – Kinerja Tenaga Penjual

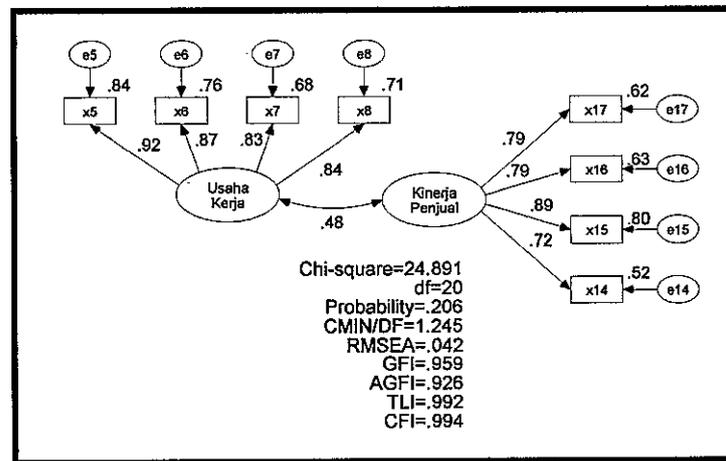
Hasil estimasi model pengukuran untuk pasangan konstruk usaha kerja dengan kinerja penjual pada kondisi dimana dua konstruk tersebut bebas berkorelasi (*unconstrained model*) dibandingkan dengan kondisi dimana korelasi antar dua konstruk tersebut di-*fixed* 1 (*constrained model*) disajikan pada gambar 4.10 di bawah ini.

Gambar 4.10
Pengujian *Discriminant Validity*
Usaha Kerja – Kinerja Penjual

Unconstrained Model



Constrained Model

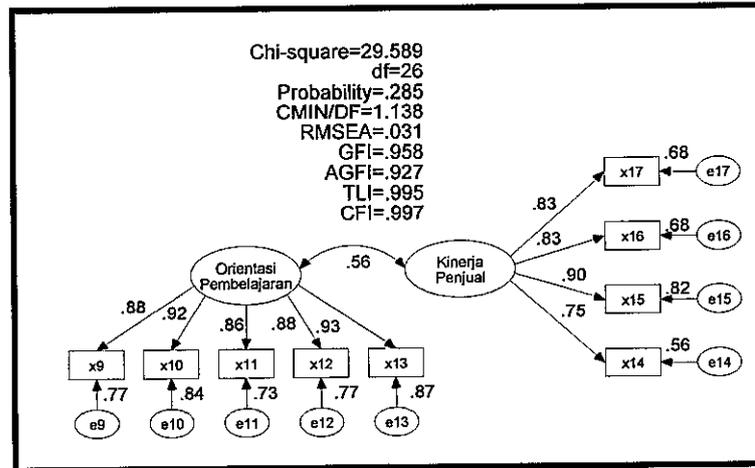


Gambar 4.10 di atas menunjukkan *chi square* hitung untuk *unconstrained model* = 16,816 (df 19), sedangkan *chi square* hitung untuk *constrained model* = 24,891 (df 20). Kesenjangan *chisquare* hitung antara dua model ini = 8,075 (df 1). *Chisquare* tabel pada df 1 dan probabilitas 0,05 = 3,841, sehingga disimpulkan bahwa *unconstrained model* secara signifikan memiliki nilai *chisquare* lebih kecil daripada *constrained model* dan kondisi ini menurut Anderson dan Gerbing (1988) merupakan bukti kuat adanya *discriminant validity*.

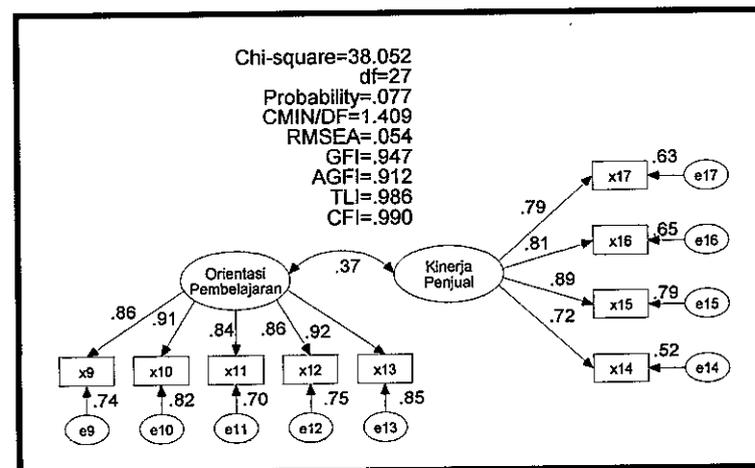
6.2.6. Pengujian *Discriminant Validity*: Orientasi Pembelajaran – Kinerja Tenaga Penjual

Hasil estimasi model pengukuran untuk pasangan konstruk orientasi pembelajaran dengan kinerja penjual pada kondisi dimana dua konstruk tersebut bebas berkorelasi (*unconstrained model*) dibandingkan dengan kondisi dimana dua konstruk tersebut diasumsikan sebagai sebuah konstruk tunggal (*constrained model*) ditampilkan pada gambar 4.11 di bawah ini.

Gambar 4.11
Pengujian *Discriminant Validity*
Orientasi Pembelajaran – Kinerja Penjual
Unconstrained Model



Constrained Model



Gambar 4.11 menginformasikan bahwa nilai *chi square* untuk *unconstrained model* adalah 29,589 (df 26), sementara nilai *chi square* untuk *constrained model* adalah 38,052 (df 27). Kesenjangan nilai *chisquare* antara dua model tersebut adalah sebesar 8,463 (df 1). Di sisi lain, *chisquare* tabel

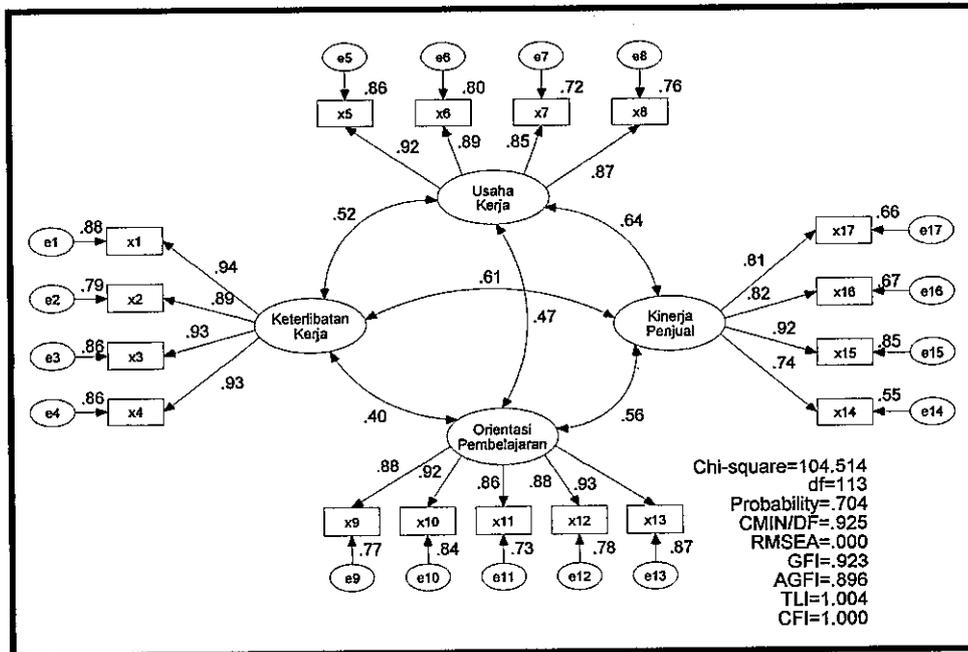
pada df 1 dan probabilitas 0,05 adalah sebesar 3,841, sehingga dinyatakan bahwa *unconstrained model* secara signifikan mempunyai nilai *chisquare* lebih kecil daripada *constrained model* dan kondisi ini merupakan bukti adanya *discriminant validity*. Hasil ini sekaligus menjadi indikasi kuat bahwa orientasi pembelajaran dan kinerja penjual merupakan dua konstruk yang independen (*distinct construct*).

6.3. Tahap Ketiga Evaluasi Model Pengukuran

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, tahap ketiga evaluasi model pengukuran adalah menguji hasil estimasi seluruh konstruk secara simultan. Tahap ketiga tersebut sejalan dengan apa yang disebut oleh Anderson dan Gerbing (1988, p. 411) sebagai *confirmatory measurement model* yaitu “*model specifies the relations of the observed measures to their posited underlying constructs, with the constructs allowed to intercorrelate freely*”. Tahap ketiga ini dimaksudkan untuk menguji kelayakan model, menguji unidimensionalitas model, menguji lebih jauh *discriminant validity*, serta menguji ada tidaknya *offending estimates*.

Hasil estimasi model pengukuran untuk seluruh konstruk secara simultan ditampilkan pada gambar 4.12 di bawah ini

Gambar 4.12
Model Pengukuran secara Simultan
(Confirmatory Measurement Model)



Langkah pertama adalah menguji kelayakan model dengan mengevaluasi kriteria-kriteria *goodness of fit model*. Gambar 4.12 di atas secara umum menunjukkan bahwa model pengukuran untuk seluruh konstruk yang diestimasi secara simultan telah *fit* dengan data. Nilai *chi square* 104,514 lebih kecil daripada *chisquare* tabel pada taraf signifikansi 5% dan *df* 113 (138,811) dan *p value* juga jauh lebih besar dari 0,05, atau lebih besar dari 0,1 maupun 0,2 seperti direkomendasikan oleh Hair *et al.* (1995) untuk menunjukkan *a very good fit model*. Kondisi ini membuktikan bahwa matriks kovarians sampel tidak berbeda dengan matriks kovarians yang diestimasi dalam model.

Nilai RMSEA sebesar 0,000 menunjukkan tidak adanya kesenjangan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians yang diestimasi

dalam model per derajat kebebasan (*perfect fit*). Nilai GFI 0,923 menunjukkan bahwa lebih dari 90% matriks kovarians sampel dapat dijelaskan oleh model. Di sisi lain, nilai AGFI 0,896 masih berada di bawah ambang batas yang disarankan (0,90). Namun demikian, kondisi ini bukan merupakan permasalahan yang serius karena AGFI dikenal sangat sensitif terhadap kompleksitas model dan ukuran sampel, sehingga AGFI tidak disarankan untuk digunakan sebagai indikator kelayakan model (Kline, 1998). Hair *et al.* (1995) menjelaskan bahwa AGFI mendekati 0,90 masih dapat diterima (disebut sebagai *marginal fit*) dan analisis data dengan SEM pada kondisi ini masih dapat dilakukan.

Nilai TLI (1,004) maupun CFI (1,000) yang sempurna menunjukkan bahwa *overall fit* dari model pengukuran yang dispesifikasi dalam penelitian ini 100% lebih baik daripada *baseline* atau *null model* yang diestimasi dengan menggunakan data yang sama.

Langkah kedua adalah menguji aspek unidimensionalitas. Unidimensionalitas merupakan aspek terpenting dalam pengujian dan pengembangan teori melalui analisis faktor konfirmatori karena aspek tersebut mencerminkan sejauhmana indikator-indikator dari sebuah konstruk memiliki satu kesamaan sifat (*trait*) yang dicerminkan oleh konstruk dimaksud (Anderson & Gerbing, 1988; Hair *et al.*, 1995; Steenkamp & van Trijp, 1991). Steenkamp dan van Trijp (1991) menjelaskan bahwa unidimensionalitas dapat dipenuhi jika (1) model pengukuran yang dispesifikasi fit dengan data dan (2) *standardized residual covariances* tidak ada yang melebihi $\pm 2,58$. kedua

kondisi ini digunakan untuk menunjukkan tidak adanya kesalahan spesifikasi model dan serangkaian indikator hanya memiliki satu sifat (*common trait*) yang dicerminkan oleh konstruk sesuai dengan teori. Gambar 4.12 di atas secara keseluruhan menunjukkan bahwa model pengukuran konsisten dan fit dengan data dan tabel 4.10 di bawah ini menunjukkan bahwa tidak ada *standardized residual* yang melebihi $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan bahwa aspek unidimensionalitas telah dipenuhi.

Tabel 4.10

Standardized Residual Covariances

	x14	x15	x16	x17	x9	x10	x11	x12	x13	x8	x7	x6	x5	x1	x2	x3	x4
x14	.000																
x15	.067	.000															
x16	-.120	-.166	.000														
x17	.126	-.086	.539	.000													
x9	.722	.628	.907	-.381	.000												
x10	-.038	-.043	.264	-.853	.090	.000											
x11	-.186	.113	.304	-.420	.230	-.237	.000										
x12	-.180	.147	-.201	-.779	-.102	.008	.040	.000									
x13	-.093	.274	.006	-.1086	-.153	.067	.040	.031	.000								
x8	-.272	.083	-.446	-.577	-.019	-.166	.252	.245	-.026	.000							
x7	.621	.430	-.285	-.070	.256	-.117	.344	.025	.134	-.031	.000						
x6	-.258	.234	-.386	-.235	.072	-.448	.138	.077	.031	-.160	.170	.000					
x5	.214	.140	-.330	-.021	-.161	-.033	.189	.123	-.113	.163	-.150	-.009	.000				
x1	-.773	.105	-.096	-.683	.084	.174	-.188	.531	-.154	-.707	.303	.255	-.644	.000			
x2	-.601	.586	.341	-.513	.061	.016	.176	.746	.232	-.685	.235	.241	-.435	-.061	.000		
x3	-.775	.428	.141	-.626	-.213	-.325	-.005	-.073	-.109	.182	.852	1.073	.155	-.025	.135	.000	
x4	-.561	.361	.123	-.111	-.316	.150	-.181	.139	-.208	-.378	.383	.327	-.329	.095	-.069	-.081	.000

Langkah ketiga adalah menguji lebih jauh *discriminant validity* dengan kriteria pengujian yang dianggap lebih presisi yaitu membandingkan *variance extracted* dengan *shared variance* antar konstruk. *Shared variance* diperoleh dari korelasi antar konstruk pangkat dua (ϕ^2) (Fornell dan Larcker dalam Steenkamp & van Trijp, 1991). Hasil pengujian *discriminant validity* dengan cara yang direkomendasikan oleh Fornell dan Larcker tersebut disajikan pada tabel 4. di bawah ini

Tabel 4.11
Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

	Keterlibatan Kerja	Usaha Kerja	Orientasi Pembelajaran	Kinerja Penjual
Keterlibatan Kerja	0,85	0,27	0,16	0,37
Usaha Kerja	0,52	0,78	0,22	0,41
Orientasi Pembelajaran	0,40	0,47	0,80	0,31
Kinerja Penjual	0,61	0,64	0,56	0,69

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Keterangan: Kolom pada garis diagonal adalah *variance extracted*, kolom di bawah diagonal adalah korelasi antar konstruk (ϕ) dan kolom di atas diagonal adalah *shared variance* (ϕ^2).

Tabel 4.11 di atas secara keseluruhan menunjukkan bahwa proporsi varians serangkaian indikator dari suatu konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk bersangkutan lebih besar daripada proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh konstruk lain (*shared variance*). Kondisi ini merupakan bukti kuat adanya *discriminant validity* sehingga disimpulkan bahwa keterlibatan kerja, usaha kerja, orientasi pembelajaran, dan kinerja penjual merupakan konstruk yang independen. Lebih jauh, pada kolom di bawah garis diagonal

nampak korelasi antar konstruk tidak ada yang lebih besar dari 0,90. Hal ini menunjukkan tidak ditemukannya problem multikolinearitas pada model pengukuran yang dispesifikasi dalam penelitian ini.

Langkah terakhir pada tahap ketiga evaluasi model pengukuran adalah menguji ada tidaknya *offending estimates*. *Offending estimates* atau *improper solutions* mengacu pada kondisi dimana terdapat nilai parameter estimasi yang melebihi batas teoritis. *Offending estimates* yang sering muncul adalah (1) *error variance* yang negatif (*heywood case*) atau positif namun insignifikan, (2) *standardized coefficients* yang mendekati 1 ($> 0,95$) atau melebihi 1, dan (3) *standard error* setiap parameter estimasi yang sangat besar (Hair *et al.*, 1995). Jika ditemukan adanya *offending estimates* maka model harus dispesifikasi ulang sebelum intepretasi terhadap model dapat dilakukan.

Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya *offending estimates/improper solutions* karena varians untuk setiap variabel (*laten* maupun *observed variable*) positif dan signifikan, *estimated parameters (standardized estimates)* masih lebih kecil dari 0,95, dan *standard error* untuk setiap parameter estimasi apabila dikalikan dua tidak lebih besar dari nilai parameternya (lihat *output full CFA* bagian *estimates*).

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model pengukuran melalui tiga tahap membuktikan bahwa model pengukuran yang dispesifikasi benar-benar telah fit dengan data dan instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti validitas dan reliabilitasnya.

6.4. Pengujian Asumsi

Setelah model pengukuran dinyatakan *fit* dengan data serta telah teruji validitas dan reliabilitasnya, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi *full latent variable model* yang tidak saja mengakomodir model pengukuran namun juga memuat model struktural yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk.

Evaluasi terhadap *full latent variable model* melalui beberapa tahapan, dimana tahapan pertama adalah pengujian asumsi-asumsi kunci. Asumsi kunci dalam SEM, jika teknik estimasi yang digunakan *maximum likelihood* (ML), adalah normalitas data tingkatan multivariat (*multivariate normality*), karena pelanggaran asumsi *multivariate normal data* dapat menyebabkan bias pada parameter-parameter yang diestimasi dalam model, khususnya menyebabkan *standard error* menjadi tidak stabil (Hair *et al.*, 1995; Kline, 1998). Pelanggaran asumsi ini menurut Kline (1998) juga mengindikasikan adanya problem nonlinearitas dan heteroskedastisitas. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini pengujian asumsi *multivariate normality* dilakukan pertama kali.

Amos 4.01 memiliki fasilitas untuk mendeteksi *multivariate normality* serta *univariate normality* dimana formula yang digunakan untuk *multivariate normality* mengacu pada formula *multivariate kurtosis* yang dikemukakan oleh Mardia pada tahun 1970 sehingga dikenal dengan sebutan *Mardia's Coefficient*. Hasil pengujian normalitas data (*univariate normality* dan *multivariate normality*) ditampilkan pada tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Normalitas Data

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x14	1.000	10.000	-.196	-.949	-.032	-.078
x15	1.000	10.000	.116	.563	-.844	-2.047
x16	1.000	10.000	-.031	-.148	-.847	-2.053
x17	2.000	10.000	.011	.053	-.859	-2.083
x9	1.000	10.000	.022	.107	-.554	-1.344
x10	1.000	10.000	.116	.565	-.622	-1.508
x11	1.000	10.000	.124	.599	-.406	-.984
x12	1.000	10.000	.006	.031	-.657	-1.592
x13	1.000	10.000	-.105	-.510	-.764	-1.852
x8	1.000	9.000	.068	.330	-.728	-1.764
x7	1.000	9.000	.253	1.226	-.670	-1.625
x6	1.000	10.000	.081	.392	-.733	-1.776
x5	1.000	10.000	.041	.197	-.549	-1.331
x1	1.000	10.000	.118	.574	-.840	-2.035
x2	1.000	10.000	.027	.131	-.847	-2.052
x3	1.000	10.000	-.095	-.460	-.844	-2.046
x4	1.000	10.000	-.060	-.293	-.824	-1.998
Multivariate					-2.949	-.689

Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *univariate skewness* tidak ada yang lebih besar dari 3 dan *univariate kurtosis* tidak ada yang melebihi 10 sebagaimana direkomendasikan oleh Kline (1998). Kondisi ini didukung oleh nilai *critical ratio* (C.R.) untuk *skewness* maupun *kurtosis* setiap indikator yang tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ sehingga bisa disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan univariat. Sementara pada baris *multivariate kurtosis* nampak bahwa nilai C.R. juga tidak lebih besar dari $\pm 2,58$ sehingga disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal pada tingkatan multivariat.

Sebagai pendukung pengujian asumsi normalitas data (dengan melihat *skewness* dan *kurtosis*) adalah deteksi adanya *outlier* karena *outlier* bisa menyebabkan data terdistribusi tidak normal (Kline, 1998). Deteksi *outlier* dilakukan pada tingkatan univariat dan multivariat. Pada tingkatan univariat, deteksi adanya *outlier* dilakukan dengan cara mengkonversi nilai absolut setiap observasi menjadi *Zscore* ($mean = 0$; $standard\ deviation = 1$) dan selanjutnya melihat apakah ada nilai maksimum variabel yang lebih besar dari 4. Batasan maksimum 4 sesuai saran Hair *et al.* (1995) yang menjelaskan bahwa untuk sampel besar (di atas 80 observasi) pedoman evaluasi untuk *zscore* adalah 3 atau 4. Hasil uji deteksi adanya *outlier* disajikan pada tabel 4.13 di bawah ini dan secara keseluruhan menunjukkan tidak ditemukan adanya *univariate outlier*.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian Univariate Outliers

	N	Minimum	Maximum	Std. Deviation
Zscore(X1)	141	-1.99318	1.75400	1.0000000
Zscore(X2)	141	-1.99343	1.83359	1.0000000
Zscore(X3)	141	-2.13026	1.66651	1.0000000
Zscore(X4)	141	-2.05626	1.67678	1.0000000
Zscore(X5)	141	-2.30551	2.02885	1.0000000
Zscore(X6)	141	-2.24260	2.14239	1.0000000
Zscore(X7)	141	-2.03444	2.07820	1.0000000
Zscore(X8)	141	-2.37392	1.72682	1.0000000
Zscore(X9)	141	-2.19899	2.43642	1.0000000
Zscore(X10)	141	-2.32241	2.20468	1.0000000
Zscore(X11)	141	-2.18470	2.36019	1.0000000
Zscore(X12)	141	-2.02963	2.15834	1.0000000
Zscore(X13)	141	-2.01292	1.99712	1.0000000
Zscore(X14)	141	-3.00770	2.25681	1.0000000
Zscore(X15)	141	-2.59197	1.91380	1.0000000
Zscore(X16)	141	-2.73060	2.02266	1.0000000
Zscore(X17)	141	-2.10372	2.03763	1.0000000
Valid N (listwise)	141			

Sumber: Hasil Estimasi SPSS 10, 2004

Deteksi adanya *outlier* juga dilakukan pada level multivariat karena tidak adanya *univariate outlier* tidak menjamin tidak adanya *multivariate outlier*. *Multivariate outlier* dideteksi dengan menggunakan statistik *mahalanobis distance* yang menguji jarak (*multivariate distance*) antara skor setiap observasi dengan rata-rata sampel (*centroid*). Amos 4.01 menyediakan fasilitas *squared mahalanobis distance* yang diinterpretasikan sebagai *chisquare statistic* dengan *degree of freedom* sama dengan jumlah variabel dalam sebuah model. Taraf signifikansi untuk *chisquare* yang digunakan sebagai komparasi dalam konteks *squared mahalanobis distance* adalah 0,1% ($p \leq 0,001$) (Kline, 1998). Pada tabel 4.14 di bawah ini ditampilkan 10 observasi yang memiliki jarak mahalanobis yang terjauh dari *centroid*.

Tabel 4.14
Deteksi *Multivariate Outliers*
dengan *Mahalanobis Distance*²

Observasi	Mahalanobis d ²
37	32.590
39	32.209
1	30.989
6	29.693
33	29.176
17	27.687
107	27.355
65	25.262
52	24.497
87	24.389

Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Pada Tabel 4.14 di atas nampak bahwa observasi nomor 37 memiliki jarak mahalanobis terjauh (32,590) diikuti observasi nomor 39, 1, 6, dan seterusnya. Adapun *chisquare* tabel pada $df = 17$ (jumlah indikator) pada $\alpha = 0,001$ adalah 40,7911 sehingga disimpulkan tidak ada *multivariate outliers* pada data yang digunakan dalam penelitian ini karena tidak ada jarak mahalanobis yang melebihi 40,7911.

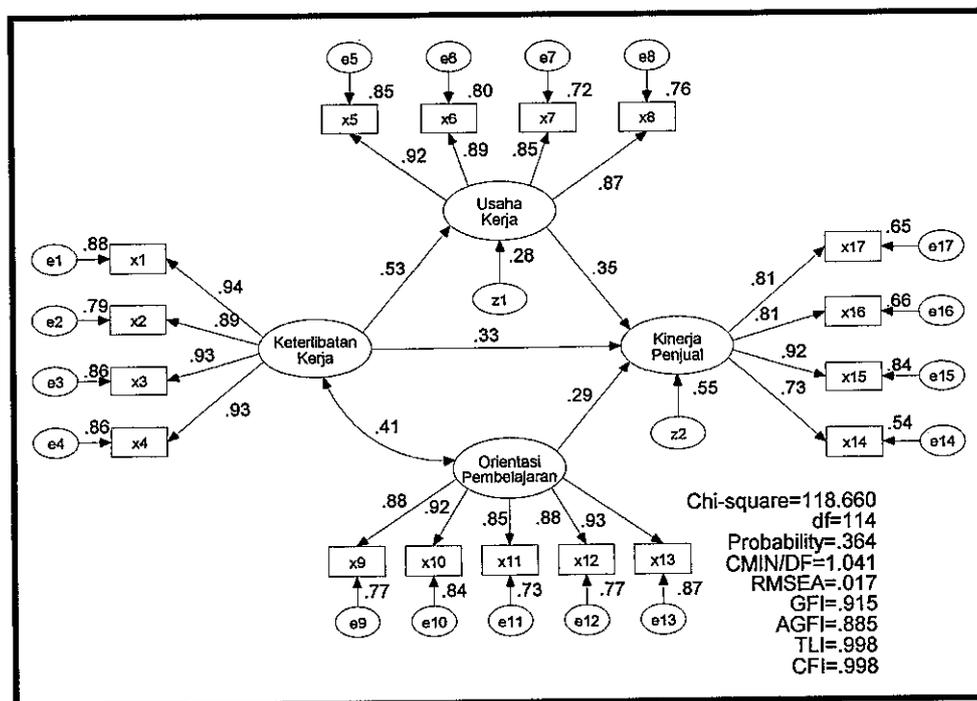
Asumsi penting lain adalah independensi antar indikator atau dengan kata lain, tidak ada saling ketergantungan (*linear dependence*) antar variabel (*observed variable*) dalam model atau disebut singularitas. Deteksi singularitas dilakukan dengan melihat nilai *determinant of input matrix* (*sample covariance matrix*) dimana apabila nilainya mendekati 0 mengindikasikan adanya ketergantungan satu *observed variable* dengan satu atau beberapa *observed variable* yang lain. Nilai *determinant of input matrix* dalam penelitian ini adalah 1598,081. Angka ini jauh lebih besar dari 0, sehingga disimpulkan tidak ada saling ketergantungan antar variabel atau singularitas pada matriks kovarians.

6.5. Overall Model Fit

Tahap berikutnya dalam evaluasi *goodness of fit* dari *full latent variable model* adalah mengevaluasi kriteria-kriteria *overall model fit* atau sering disebut dengan *global measure fit*. *Overall model fit* menunjukkan sejauhmana tingkat kesesuaian antara matriks varian-kovarian sampel dengan matriks varians-kovarians yang diprediksi oleh model (*implied covariance*).

Sebagaimana model pengukuran, evaluasi *overall model fit* untuk *full latent variable model* merujuk pada *goodness of fit indexes*. Hasil estimasi *full latent variable model* dengan menggunakan Amos 4.01 ditampilkan pada gambar 4.10 di bawah ini. Sementara evaluasi terhadap *goodness of fit indexes* beserta keputusan yang diambil ditampilkan pada tabel 4.15 di bawahnya.

Gambar 4.10
Hasil Estimasi Full Latent Variable Model



Sumber: Hasil Estimasi AMOS 4.01, 2004

Tabel 4.15
Evaluasi Overall Model Fit

Goodness of fit Indexes	Cut off Value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil (\leq chi tabel)	118,660 *	Good fit
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,364	Good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,915	Good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,885	Marginal fit
CFI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit
TLI	$\geq 0,95$	0,998	Good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,017	Good fit
CMIN/DF (χ^2/df)	$\leq 2,00$	1,041	Good fit

Keterangan: * = chi tabel pada $\alpha = 0,05$ dan df 114 adalah 139,92

Pada tabel 4.15 di atas nampak seluruh kriteria *overall model fit* yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan *a good fit model*, kecuali AGFI. Namun hal ini tidak menjadi permasalahan yang serius karena seperti dijelaskan sebelumnya bahwa AGFI sangat dipengaruhi oleh kompleksitas model (= jumlah parameter estimasi) dan ukuran sampel (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Kline, 1998) sehingga AGFI 0,885 masih dapat diterima atau menurut Hair *et al.* (1995) dikategorikan sebagai *marginal fit*. Secara keseluruhan bisa disimpulkan bahwa *full latent variable model* yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data.

6.6. *Structural Model Fit*

Setelah *full latent variable model* dinyatakan *fit* dengan data maka tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural. Jika model pengukuran memuat hubungan (korelasi) antara konstruk dengan indikator maka model struktural memuat hubungan kausal antar konstruk. Kelayakan model struktural (*structural model fit*) ditunjukkan dari beberapa aspek yaitu (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Joreskog, 1993):

1. Sejauhmana arah hubungan antar konstruk sesuai dengan yang dihipotesiskan dimana hubungan kausal tersebut signifikan;
2. Besaran residual khususnya *standardized residual* (= kesenjangan antara matriks kovarians yang diestimasi oleh model dengan matriks kovarians sampel) yang tidak melebihi $\pm 2,58$ untuk menunjukkan tidak adanya kesalahan spesifikasi model. Inspeksi terhadap residual ini oleh Joreskog (1993) disebut sebagai *detailed assesement of fit*.
3. Besaran *squared multiple correlation* (SMC) atau dapat dianalogikan dengan R^2 dalam analisis regresi.

Hubungan antar konstruk dan besaran SMC yang dispesifikasi dalam penelitian ini berikut keputusan yang diambil ditampilkan pada tabel 4.16 di bawah ini

Tabel 4.16
Hubungan Kausal antar Konstruk

		Estimate	S.E.	C.R.	P value	SMC (R ²)	Keputusan
Usaha Kerja	← Keterlibatan kerja	.527	.063	6.405	0,000	0,28	Positif & Signifikan
Kinerja Tenaga Penjual	← Keterlibatan kerja	.329	.057	3.979	0,000		Positif & Signifikan
Kinerja Tenaga Penjual	← Usaha Kerja	.345	.078	3.989	0,000	0,55	Positif & Signifikan
Kinerja Tenaga Penjual	← Orientasi pembelajaran	.288	.057	3.732	0,000		Positif & Signifikan

Tabel 4.16 di atas menginformasikan bahwa hubungan kausal antar konstruk telah sesuai dengan yang dihipotesiskan dalam penelitian ini. Keterlibatan kerja (*job involve*) berhubungan positif dan signifikan dengan usaha kerja (U.Kerja) dan kinerja tenaga penjual (kinerja) sehingga semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja maka akan semakin tinggi usaha kerja dan kinerja tenaga penjual. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 2 dan 1. Usaha kerja terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja tenaga penjual sehingga semakin tinggi tingkat usaha kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja tenaga penjual. Hasil ini sekaligus mendukung hipotesis 3. Sedangkan orientasi pembelajaran (*Or Learning*) juga terbukti berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja tenaga penjual sehingga semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut sekaligus mendukung hipotesis 4.

Lebih jauh, nampak pada kolom *squared multiple correlation* (SMC) 28% proporsi varians usaha kerja dapat dijelaskan oleh konstruk keterlibatan kerja dan 55% proporsi varians kinerja tenaga penjual dapat dijelaskan oleh keterlibatan kerja, usaha kerja, dan orientasi pembelajaran secara bersama-sama. Kondisi ini mengindikasikan *explanatory power* yang memadai dari konstruk-konstruk yang menjadi variabel penjelas (*predictor*).

Terakhir, pada *output full latent variable model* – bagian *standardized residual covariances* nampak tidak ada *standardized residual* yang lebih dari $\pm 2,58$. Kondisi ini menunjukkan tidak ditemukan adanya kesalahan spesifikasi model struktural dalam penelitian ini.

Hasil evaluasi terhadap model struktural secara keseluruhan menunjukkan bahwa model yang digunakan untuk menguji teori terbukti konsisten dan telah sesuai dengan data.

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi model dilakukan dengan memeriksa *Modification Index* (MI). *Modification Index* lebih besar dari 3,84 mengindikasikan bahwa model perlu dispesifikasi ulang dan pada *output full latent variable model* nampak beberapa nilai MI yang lebih dari 3,84. Namun spesifikasi ulang model berdasarkan *modification index* tidak dilakukan dalam penelitian ini karena berdasarkan kriteria-kriteria evaluasi kelayakan model menunjukkan model yang dispesifikasi dalam

penelitian ini telah fit dengan data dan khususnya berdasarkan *standardized residual covariances* tidak ditemukan kesalahan spesifikasi model.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis. Dalam bagian 1 (satu) pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, serta simpulan mengenai masalah penelitian. Bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manjerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang (*future research*).

5.1 Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak empat hipotesis. Simpulan dari keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1 Simpulan mengenai Hipotesis 1

Hipotesis pertama : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan kinerja tenaga penjual. Hal ini mendukung penelitian Robbins (1998) yang mengatakan bahwa keterlibatan kerja akan

berdampak langsung pada produktifitas sehingga dengan keterlibatan kerja yang tinggi maka diharapkan produktivitas tenaga penjual juga akan meningkat. Disamping berdampak pada produktifitas, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Brown (1996) dan Keller (1997) yang secara jelas mengatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh langsung pada kinerja tenaga penjual.

5.1.2 Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis kedua : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap usaha kerja.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan searah antara keterlibatan kerja dengan usaha kerja. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Brown (1996) yang mengatakan bahwa semakin terlibat tenaga penjual dalam pekerjaannya maka mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk menjual produk-produk yang menjadi tanggung jawabnya sehingga target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

5.1.3 Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis ketiga : Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan searah antara usaha kerja dengan kinerja tenaga penjual. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Brown dan Leigh (1996) serta Bulent (1996) yang mengatakan bahwa usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual akan berdampak pada peningkatan pada kinerja tenaga penjual tersebut.

5.1.4 Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis keempat : Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan searah antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual. Hal ini mendukung apa yang dikatakan oleh Slater dan Narver (1995) yang mengatakan pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya akan memfasilitasi sikap dan perilaku yang menuntut pada perbaikan karyawan. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian oleh Sujana *et al.* (1994) yang menyimpulkan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran pada perusahaan akan membuat tenaga penjual lebih mudah beradaptasi serta merespon perubahan kondisi lingkungan bisnis serta mampu meningkatkan kinerjanya.

5.2 Simpulan mengenai Masalah Penelitian

Simpulan mengenai masalah penelitian mengacu pada pertanyaan-pertanyaan penelitian pada Bab I, maka dapat ditarik kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam konteks PT. INFOMEDIA, keterlibatan kerja yang dibentuk melalui indikator-indikator seperti (1) keterlibatan dengan rekan kerja, (2) keterlibatan dengan pelanggan, (3) keterlibatan dengan pimpinan dan (4) keterlibatan dengan waktu terbukti mempengaruhi usaha kerja dan kinerja tenaga penjual, dimana semakin tinggi keterlibatan kerja tenaga penjual maka akan semakin tinggi pula usaha kerja dan kinerja tenaga penjual.

Kesimpulan ini adalah konsisten kesimpulan penelitian oleh Ingram *et al.* (1991), Brown (1996), Keller (1997) dan Robbins (1998).

2. Dalam konteks PT. INFOMEDIA, usaha kerja yang dibentuk melalui indikator-indikator (1) gaji dan insentif yang diterima, (2) tanggung jawab yang dipikul, (3) partisipasi karyawan secara umum dan (4) kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, terbukti mempengaruhi kinerja tenaga penjual, dimana semakin keras usaha kerja yang dilakukan oleh tenaga penjual maka akan berdampak pada semakin tinggi kinerjanya. Kesimpulan ini konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara usaha kerja dengan kinerja, seperti Brown dan Leigh (1996) serta Bulent (1996).
3. Dalam konteks PT. INFOMEDIA, orientasi pembelajaran yang diukur melalui indikator-indikator (1) sikap keterbukaan, (2) berpikir sistem, (3) kebersamaan, (4) pengambilan resiko dan (5) kreativitas serta fleksibilitas terbukti mempengaruhi kinerja tenaga penjual, dimana semakin baik orientasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan maka akan semakin meningkat kinerja tenaga penjual. Simpulan ini konsisten dengan simpulan yang diperoleh oleh Sujana *et al.* (1994) dan Slater & Naver (1995) dalam penelitian mereka.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi pada pengembangan praktek-praktek

manajemen. Penelitian ini pada intinya berhasil membuktikan kebenaran dari hipotesis-hipotesis yang diajukan.

Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, usaha kerja menempati posisi yang paling dominan, kemudian disusul oleh variabel orientasi pembelajaran baru kemudian keterlibatan kerja. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman bagi manajemen PT. INFOMEDIA untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Seperti yang telah disebutkan bahwa usaha kerja merupakan variabel dominan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja tenaga penjual, adapun hal-hal yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan usaha kerja adalah dengan :

1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan apabila gaji dan insentif yang diberikan mampu membiayai kebutuhan-kebutuhan tenaga penjual beserta keluarga. Disamping itu juga, porsi antara gaji dengan insentif lain (bonus) perlu diperhatikan karena apabila *basic salary* terlalu tinggi maka kurang memotivasi tenaga penjual tetapi apabila porsi bonus lebih dibesarkan akan membuat tenaga penjual berusaha maksimal melampaui target-target yang ditetapkan (*over target*).
2. Kejelasan tanggung jawab yang diberikan. Tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen kepada tenaga penjual haruslah jelas, misalnya target yang harus dicapai setiap bulannya. Tanggung jawab yang

diberikan juga memperhatikan kemampuan tenaga penjual. Tanggung jawab yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan tenaga penjual atau atau tumpang tindih pekerjaan akan membuat tenaga penjual tidak fokus dalam pekerjaan serta berakibat pada tingginya tingkat stress.

3. Memberikan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga penjual.
4. Meningkatkan komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan sering mengadakan pertemuan baik formal maupun informal, serta dengan mengurangi sistem birokrasi yang mengurangi kedekatan karyawan dengan pimpinan.
5. Menetapkan sistem pengambilan keputusan dengan melibatkan tenaga penjual, sehingga tanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja perusahaan tidak ditanggung oleh bagian-bagian tertentu saja.

Selain upaya-upaya yang dilakukan diatas, hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan kerja, hal-hal yang dapat dilakukan oleh manajemen hampir sama dengan usaha kerja, misalnya melibatkan tenaga penjual dalam pengambilan keputusan-keputusan untuk kemajuan perusahaan. Untuk mempererat hubungan dengan pimpinan serta rekan kerja maka perlu dikondisikan lingkungan kerja yang nyaman/kondusif, meminimalis konflik yang terjadi serta menciptakan budaya saling menghargai. Kualitas hubungan dengan pelanggan dapat ditingkatkan dengan cara sering berkomunikasi dengan pelanggan sehingga perusahaan mengerti kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Sedangkan dalam rangka meningkatkan orientasi pembelajaran adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan dalam rangka meningkatkan kesadaran diri serta kreatifitas karyawan. Perusahaan juga seharusnya memberikan kesempatan seluas-luasnya pada karyawan untuk berkreatifitas, misalnya mendorong karyawan untuk selalu memberikan ide-ide baru dan orisinal.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukann dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini bergantung sepenuhnya kepada pengukuran subjektif (berdasarkan persepsi), terutama dalam mengukur kinerja tenaga penjual. Hal tersebut dikarenakan data-data objektif dari kinerja tenaga penjual misalnya target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan bagi masing-masing tenaga penjual, tidak tersedia. Meskipun pengukuran berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subjektif rentan terhadap munculnya bias.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini hanya data *cross section*. Data *cross section* mempunyai kelemahan dan keterbatasan dalam mengungkapkan stabilitas hubungan antar variabel yang dilibatkan dalam suatu penelitian dari waktu ke waktu.

3. Pengukuran variable usaha kerja kurang mencerminkan nilai tambah yang akan diperoleh oleh perusahaan.
4. Untuk meningkatkan nilai AGFI agar ≥ 0.9 perlu indikator yang sama untuk mengukur variabel yang berbeda.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu

1. Penelitian mendatang sebaiknya tidak hanya membatasi pada tenaga penjual PT. INFOMEDIA Jakarta, namun juga tenaga penjual yang berada di daerah-daerah dengan maksud untuk lebih menggambarkan system dan proses organisasional secara keseluruhan yang sebenarnya berlangsung pada PT. INFOMEDIA. Tenaga penjual PT. INFOMEDIA Jakarta dengan tenaga penjual yang berada di daerah-daerah memiliki karakteristik dan iklim bisnis yang berbeda-beda.
2. Pengukuran kinerja tenaga penjual hendaknya mencerminkan nilai transaksi yang terjadi pada PT INFOMEDIA per periode.
3. Pengukuran usaha kerja agar memberikan nilai tambah bagi perusahaan maka perlu ditambahkan (1) semangat kerja yang diperlihatkan tenaga penjual, (2) frekuensi kunjungan yang dilakukan oleh tenaga penjual terhadap pelanggan serta (3) hasil dari kunjungan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988) "*Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*", **Psychological Bulletin** Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Bagozzi, R.P. & Baumgartner, H. (1994) **The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing in R.P. Bagozzi (Ed.), Principles of Marketing Research**, Oxford, England: Blackwell, 1994, pp. 386-422
- Bagozzi, R.P., Yi, Y. & K.D. Nassen (1999) "*Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs*", **Journal of Econometrics**, Vol. 89, pp. 393-421
- Boles, J.S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear & Charles Brooks (2001) "*An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance*", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Summer
- Baker, William E. & Sinkula, James M. (1999) "*The Synergistic effect of market orientation and learning orientation of organizational performance*," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4.
- Brown, Stephen P. (1996) "*A Meta-analysis and Review of Organizational Research On Job Involvement*", **Psychological Bulletin**
- Byrne, B.M. (2001) **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, Mahwah, New Jersey: LEA
- Cooper, Donald R. & C. William Emory (1998) **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Ferdinand, Augusty (1999) **Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia
- (2000) **Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- (2000) **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Garvin, David A (2000) "*Learning to lead*", Journal CIO, Vol. 13, p.192
- Goolsby, J.R. (1992) "*A theory of role stress in boundary spanning positions of marketing organizations*", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 20, pp.155-164
- Hair, J. F., Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham & W. C. Black (1995) **Multivariate Data Analysis with Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hu, L. & P.M. Bentler (1995) **Evaluating Model Fit in R.H. Hoyle (Ed.) Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications**, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 76 – 99
- Joreskog, K.G. (1993) **Testing Structural Equations Models in K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), Testing Structural Equation Models**, Newbury Park, California: Sage, pp. 294-316
- Kanungo, R.N. (1982) "*Measurement of job and work involvement*", **Journal of Applied Psychology**, pp. 341-349
- Keller, Robert, T. (1997) "*Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance : a Study of scientist and engineers*", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 4.
- Kline, R.B. (1998), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, New York: Guilford Press
- Lassk, F. G., Marshall, G. W., Cravens, D. W. & Moncrief, W. C. (2001) "*Salesperson job involvement : A modern perspective and a new scale*" **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. 4
- Lawler, E & Hall, D. (1970) "*Relationships of job characteristic to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation*", **Journal of Applied Psychology**, pp. 305-312
- McClelland, Valorie A., and Richard E. Wilmot (1990) "*Improve Lateral Communication*", **Personel Journal** (August) : 32 – 38
- McLaverly, Peter & Helga Drummond (1993), "*Work Effort and Performance*", **Employee Relations (EMP)**, Vol. 15
- Noble, C. H., Shinta, R. K. & Kumar, A. (2002) "*Market Orientation and Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assesment of Performance Implications*," **Journal of Marketing**, Vol. 66, 2002

- Noor, N., Ameen & Wahab, A. (2001) "*Determinant of Salesperson Performance*", **Jurnal Strategi Bisnis**, Vol.6, 67-80
- Perrot, Serge. (2002) "*Using a 9-item version of Kanungo's job involvement*", **Working Paper**
- Posdakoff, Philip M. and Scott B. MacKanzie, 1994, "*Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness*," **Journal of Research**, Vol. XXXI, Agustus
- Pulkkinen, L. (1996) "*Femmale and male personality styles: A typological and developmental analysis*", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 70, pp. 1288-1306
- Reeve, Charlie L & Carlla S Smith (2001), "*Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Aplying Multiple Methods to Multiple Sample*", **Organizational Research Methods**, Vol. 4, p.91
- Robbins, S. (1998) **Organizational Behaviour**, 8th ed., Prentice Hall, Inc., Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Sekaran, Uma (1992) **Research Methods for Business: a Skill-building approach**, 2^{sd} ed., John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Senge, Peter M (1990), "*The leader's New York: Building Learning Orientation*", **Sloan Management Review**, Vol. 32 No. 1, pp.7-23
- Shore, McFarlane & Harry J Martin (1989) "*Job Satisfaction and Organzational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*", **Journal of Human Relations**, Vol. 42, pp.625-638
- (1990) "*Job and Organizational Attitudes in Relation to Employee Behavioral Intentions*", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 11, p. 57-67
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (1995) **Metode Penelitian Survai**, LP3ES, Jakarta
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995) "*Market Orientation and The Learning Organization*," **Journal of Marketing**, Vol. 59 (July),
- Sujan, Harish., Weitz, Barton A., Kumar, Nirmalya. (1994) "*Learning orientation, working smart, and effective selling*," **Journal of Marketing**, 58 (July)

Steenkamp, J.B.E.M. & H. C.M. Van Trijp (1991) "*The use of LISREL in validating marketing constructs,*" **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 8, pp. 283-99.

Tansu, A.B. (1999) "*Benchmark of Successful Salesforce Performance*", **Canadian Journal of Administrative Science**

Semarang, April 2004

Yth Bapak/Ibu/Saudara Responden,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tesis dengan judul **Pengaruh Keterlibatan Kerja, Usaha Kerja dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Tenaga Penjual (Studi Kasus pada PT. Infomedia)** kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara untuk menilai setiap pernyataan dalam kuesioner yang kami bagikan.

Disamping sebagai syarat dalam menyelesaikan program Magister Manajemen (S2) pada Program Pasca Sarjana di Universitas Diponegoro, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perkembangan PT. INFOMEDIA serta pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang strategi marketing.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Ir. Suyono

NIM. C4A002318