



AKANKAH ORIENTASI PENGAWASAN *SUPERVISOR* BEREFEK PADA KINERJA TENAGA PENJUAL?

Ali Mursid ✉

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi BPD Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima April 2011
Disetujui Juni 2011
Dipublikasikan September 2011

Keywords:
Controls of outcome;
Activity and capability;
Performance orientation;
Working hard motivation;
and salespeople performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sebuah model yang berorientasi mengontrol (mengontrol dari hasil, aktivitas, dan kemampuan), berorientasi pada pengaruh kinerja, menganalisis kinerja dan pengaruhnya untuk motivasinya dalam bekerja keras dan untuk menganalisis pengaruh motivasi dalam bekerja keras terhadap *sales-people*. Model dari penelitian ini dikembangkan dalam enam variabel: mengontrol dari hasil, aktivitas dan capability, orientasi kinerja, motivasi bekerja keras dan kinerja *sales-people*. Data yang dikumpulkan, diambil dari 100 responden *sales-people* dari perusahaan pelayaran di Semarang yang dianalisis oleh alat persamaan struktural pemodelan pada program amos 4.01. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Hasil analisis data menunjukkan bahwa dari orientasi mengontrol (mengontrol dari hasil, aktivitas, dan kemampuan) memiliki pengaruh yang signifikan untuk orientasi kinerja. Hasil juga menunjukkan bahwa orientasi kinerja telah berpengaruh pada kinerja *sales-people* secara signifikan.

Abstract

The primary objective of this research is to analyze a model of controls orientation (controls of outcome, activity and capability) influence to performance orientation, to analyze performance orientation influences to working hard motivation and to analyze working hard motivation influences to salespeople performance. Moreover the model of this research developed in six variables are: controls of outcome, activity and capability, performance orientation, working hard motivation and salespeople performance. The data were collected from 100 respondents of salespeople of shipping company in Semarang analyzed by tool of Structural Equation Modeling on AMOS 4.01 program. Based on the result of this research showed that all hypothesis are accepted. The result of the data analysis showed that controls orientation (controls of outcome, activity and capability) have a significant influence to performance orientation. The result also showed that performance orientation has a significant influence to working hard motivation and working hard motivation has a significant influence to salespeople performance.

JEL Classification: M3, M31

✉ Alamat korespondensi:
Jl. Pemuda No. 4A, Semarang
E-mail: alirafi@yahoo.com

ISSN
2086-0668 (cetak)
2337-5434 (online)

PENDAHULUAN

AFTA (*Asean Free Trade Area*) 2003 menjadikan tantangan tersendiri karena persaingan dagang berhadapan dengan kompetitor global sehingga dibutuhkan suatu kemampuan yang tinggi untuk dapat memenangkan persaingan. Tenaga kerja yang mau bekerja keras dan mempunyai motivasi untuk mengembangkan diri merupakan modal yang dominan dalam mendukung kemampuan tenaga penjual agar tidak statis dan dapat memenangkan persaingan. Melalui orientasi kinerja dan keinginan untuk mengembangkan diri, tenaga penjual akan bertambah wawasan pengetahuan, keterampilan dan informasi sehingga tumbuh ide-ide baru untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam melakukan pekerjaan (Sandra & Luccete, 2007). Sistem pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau *supervisor* tenaga penjual merupakan peran dalam mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi dan memberikan kompensasi untuk mencapai perilaku tenaga penjual yang baik. Jasmand et al. (2007) menelaah pengaruh orientasi *supervisor* dilihat dari tiga dimensi yaitu hasil akhir, aktivitas dan kemampuan. Para peneliti tersebut menyatakan bahwa penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan ketiga konsep yang telah dikembangkan oleh para peneliti tersebut.

Sandra dan Luccete (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, orientasi belajar dan orientasi kinerja mengarahkan perilaku tenaga penjual yang berkaitan dengan bekerja cerdas dan bekerja keras, artinya bahwa orientasi belajar tenaga penjual berpengaruh terhadap motivasi mereka untuk bekerja keras dan bekerja cerdas, sedangkan orientasi kinerja berpengaruh terhadap motivasi tenaga penjual untuk bekerja keras saja. Motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu bekerja keras dan berkreasi dalam melakukan pengelolaan tenaga penjual agar dapat mencapai kesuksesan penjualan.

Motivasi untuk bekerja keras lebih penting bagi tenaga penjual yang mempunyai tipikal kerja rutinitas sehari-hari, berulang-ulang dan tidak banyak mengalami perubahan sedangkan motivasi untuk bekerja cerdas lebih penting bagi tenaga penjual yang mempunyai tipikal kreatif dan menyukai tugas-tugas yang lebih kompleks. Berpijak pada hasil penelitian dan saran penelitian di atas maka penelitian ini mengkaji lebih jauh tentang pengaruh orientasi pengawasan terhadap kinerja tenaga penjual yang mengambil objek perusahaan pelayaran (*shipping company*) di kota Semarang.

Tujuan penelitian ini; satu, untuk menganalisis pengaruh orientasi pengawasan (*supervisor*) hasil akhir tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual. Dua, untuk menganalisis pengaruh orientasi pengawasan aktivitas tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual. Tiga, untuk menganalisis pengaruh orientasi pengawasan kemampuan tenaga penjual terhadap orientasi kinerja tenaga penjual. Empat, untuk menganalisis pengaruh orientasi kinerja tenaga penjual terhadap motivasi untuk bekerja keras. Lima, untuk menganalisis pengaruh motivasi untuk bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual.

Seperti kita ketahui bahwa pengawas memiliki orientasi pada pekerjaannya untuk mengawasi hasil kerja para tenaga penjual. Salah satu orientasi *supervisor* adalah pada pengawasan hasil akhir. Menurut Farrel dan Farrel (2009) pengawasan hasil akhir dapat dijelaskan sebagai perilaku *supervisor* atau pengawas tenaga penjual yang cenderung untuk lebih memperhatikan hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjual yang menjadi bawahannya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan dan menyediakan umpan balik yang berkenaan dengan hasil akhir.

Sandra dan Luccete (2007) mengungkapkan arti sebuah *goal orientation* atau orientasi pada sasaran penjual yang memiliki karakteristik yang menjelaskan bagaimana seseorang mengartikan dan menanggapi situasi yang menunjang prestasi kerja. Karakteristik yang pertama berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengendalikan atribut-atribut individu yang dimiliki oleh seseorang, artinya sebuah orientasi pada sasaran dikembangkan dari sesuatu

atribut yang dimiliki seseorang dipandang berpengaruh pada prestasi kerja. Karakteristik yang kedua dinyatakan bahwa sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai seseorang. Berpijak pada hasil-hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik orientasi pengawasan hasil akhir akan semakin baik orientasi kinerja tenaga penjual. Begitu pula orientasi pengawasan aktivitas terhadap orientasi kinerja lebih menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjual. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu dan lain-lain (Farrel & Farrel, 2009). Dengan demikian pengawasan aktivitas membutuhkan evaluasi dan pengarahan terhadap aktivitas rutin.

Peranan individu tenaga penjual tentang orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan tenaga penjual seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi/langganan yang ditemui, pembuatan laporan kunjungan dan kegiatan rutin lainnya. Banyak bukti empiris memberikan keyakinan bahwa *supervisor* memberikan tingkat perhatian yang rendah dalam pengawasan aktivitas ini kepada tenaga penjual karena terbentur ruang dan waktu. Kalau kita mengevaluasi umpan balik *supervisor* adalah suatu umpan balik baik sifatnya positif maupun negatif terhadap hasil akhir dan perilaku tenaga penjual. Umpan balik positif mengindikasikan terhadap kesuksesan kemampuan untuk mendemonstrasikan kemampuan tenaga penjual yang mana dapat menurunkan orientasi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Frank dan Doug (2009) membuktikan bahwa semakin baik orientasi pengawasan maka orientasi kinerja tenaga penjual semakin baik.

Dijelaskan juga bahwa, orientasi kemampuan dari perilaku *supervisor* dalam melakukan pengawasan yang lebih menekankan perhatiannya pada pengembangan ketrampilan dan kemampuan individu tenaga penjual yang diawasi (Frank & Dough, 2009). Sedangkan Sanjaya et al. (2009), dalam model penelitiannya menyarankan sikap yang mengarah pada keterampilan dan bahwa keterampilan berpengaruh pada perilaku tenaga penjual selain dipengaruhi oleh situasi/lingkungan penjualan yang akhirnya berujung pada efektivitas penjualan. Kemampuan untuk mengintegrasikan adalah suatu hal yang sangat penting, seseorang yang mempunyai keterampilan dalam memadukan akan bagus dalam presentasi karena akan dapat memadukan isi presentasi dan struktur presentasi, mereka dapat mengkaitkan antara penyimpangan informasi dan menyesuaikan dengan pengetahuan produk dan daya saing dengan mengetahui keinginan konsumen lebih efektif.

Sanjaya et al. (2009) menegaskan pula bahwa ketrampilan terhadap pekerjaan seperti pengetahuan produk dan pesaing akan berdampak pada perilaku tenaga penjual. Pengetahuan tentang produk yang memadai dan akan membantu tenaga penjual dalam menjawab pertanyaan secara benar, mempunyai pengetahuan tentang area dan kemampuan untuk memadukan membantu tenaga penjual dalam merencanakan presentasi atau menjawab pertanyaan tertentu. Keterampilan seperti halnya mengevaluasi keinginan konsumen berdampak pada kesuksesan dalam mengumpulkan informasi, demikian juga kemampuan lainnya akan berdampak positif dalam seluruh proses penjualan.

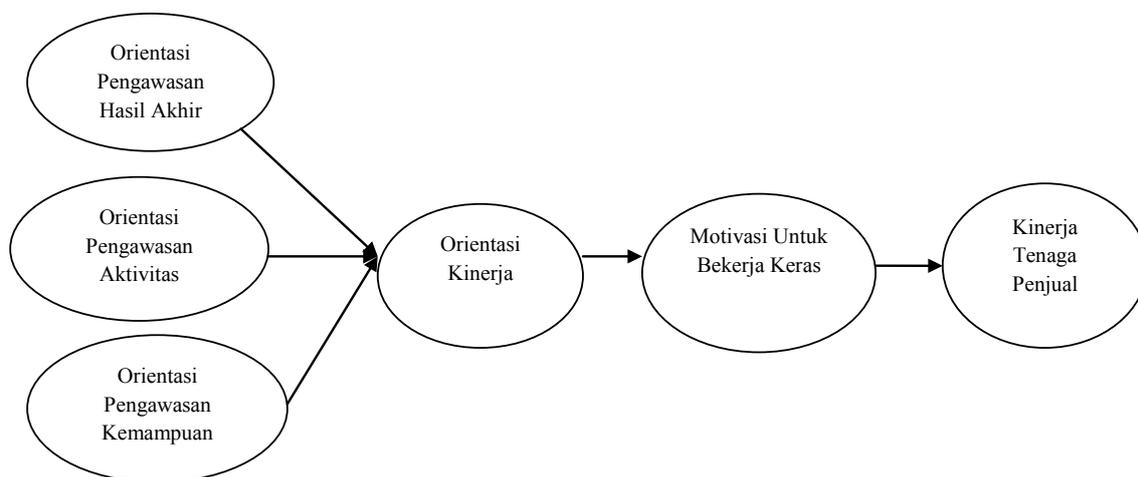
Kemampuan tenaga penjual lebih mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku tenaga penjual seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi, serta cakap dalam melakukan presentasi. Sandra dan Luccette (2007) memberikan argumentasi bahwa untuk lebih terfokus pada keterampilan, pengembangan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual, harus didorong lebih jauh untuk terlibat dalam pembelajaran. Kompetisi melalui pelatihan dapat menumbuhkan ketrampilan dan kecakapan dalam tugas tenaga penjualan.

Orientasi kemampuan tenaga penjual merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam upaya mewujudkan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Iklim kompetisi seharusnya

diciptakan dalam diri seseorang tenaga penjual dengan berbagai macam bekal untuk dapat memenangkan persaingan. Dalam hal ini pembekalan kemampuan baik yang bersifat material maupun emosional sangat diperlukan dalam membentuk tenaga penjual yang berkualitas, tangguh, berdaya saing tinggi dan profesional (Farrel & Farrel, 2009). Tenaga penjual yang senantiasa mempunyai orientasi belajar selalu ingin meningkatkan ketrampilannya dalam menjual dan mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan persaingan seperti bekerja keras merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh tenaga penjual untuk bekerja dengan baik.

Menurut Claudia et al. (2010) dalam mempertimbangkan kunci manifestasi tenaga penjual secara keseluruhan tergantung dari tingkat usaha yang menjadi ketekunannya dalam rangka bekerja dengan kuantitas dan kualitas dalam waktu yang panjang dan terus menerus selalu mencoba menghadapi kegagalan. Sehingga diperlukan tenaga penjual yang mempunyai motivasi tinggi. Tenaga penjual yang mempunyai semangat untuk berprestasi, berkeaktivitas, mempunyai rasa imajinatif, rasa terstimulasi, menyukai tantangan dalam bekerja, mempunyai semangat untuk tumbuh dan berkembang secara mayoritas mempunyai kesetiaan terhadap perusahaan. Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan atau keinginan pelanggannya. Mereka mampu untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan-pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dengan pelanggannya.

Kinerja tenaga penjual sebagaimana dinyatakan oleh Farrel dan Farrel (2009), merupakan suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Artinya mereka mampu memfokuskan pada setting target penjualan, menawarkan insentif penjualan untuk pencapaian target. Sama halnya kebanyakan riset pada produktivitas tenaga menyarankan bahwa perbaikan dalam kinerja berkaitan dengan orientasi kinerja yang disebabkan oleh tenaga penjual dalam bekerja keras. Bertolak dari penjelasan tersebut maka dapat digambarkan sebuah model pemikiran teoritis seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pemikiran Teoritis

METODE

Dalam penelitian ini terdapat 19 estimated parameter sehingga sampelnya adalah 95 orang. Namun sesuai saran Hair et al. (dalam Ghazali, 2011) mengenai sampel yang representatif menggunakan teknik analisa SEM adalah berkisar antara 100-200 sampel.

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 100 sampel. Teknik pengambilan sampel berdasarkan *purposive sampling*. Adapun yang dimaksud target spesifik dalam penelitian ini adalah sampel dengan kriteria minimal berpendidikan SMU dan memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Alasan dipilihnya kriteria demikian karena tenaga penjual yang berpendidikan SMU dianggap mampu memahami dan melaksanakan tugas-tugasnya, sedangkan kriteria minimal memiliki pengalaman kerja satu tahun karena kinerja sampel penelitian biasanya diukur dengan masa satu tahun kerja.

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis dengan *Personally Administrated Questionnaires*. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti dengan bantuan enumerator, Sekaran (2006). Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori model 1 meliputi variabel-variabel orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, dan orientasi kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis faktor konfirmatori model 1 dapat dijelaskan bahwa dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai atau C.R.³ 1,96. Dengan demikian semua indikator dalam Tabel 1 dapat diterima karena C.R-nya³ 1,96; 2). Untuk tingkat koefisien estimasi korelasi antar variabel orientasi pengawasan hasil akhir dengan orientasi pengawasan aktivitas (0,40), 3) variabel orientasi pengawasan aktivitas dengan orientasi pengawasan kemampuan (0,49), variabel orientasi pengawasan hasil akhir dengan orientasi kinerja (0,54), variabel orientasi pengawasan aktivitas dengan orientasi kinerja (0,44), variabel orientasi pengawasan kemampuan dengan orientasi kinerja (0,58) masih dibawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan yaitu < 0,90, hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel bersifat independen atau mengindikasikan tidak adanya korelasi antar variabel independen dan masing-masing variabel terbentuk melalui dimensinya masing-masing.

Tabel 1. Standardized *Regression Weight Structural Equation Modelling*

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----|------------------------|----------|-------|--------|-------|--------|
| Orientasi_Kinerja | <- | OPHA | 0,308 | 0,130 | 2,604 | 0,009 | Par-3 |
| Orientasi_Kinerja | <- | OPK | 0,301 | 0,117 | 2,603 | 0,009 | Par-18 |
| Orientasi_Kinerja | <- | OPA | 0,361 | 0,119 | 3,004 | 0,003 | Par-21 |
| MUBK | <- | Orientasi_Kinerja_MUBK | 0,624 | 0,131 | 5,207 | 0,000 | Par-8 |
| KTP | < | MUBK | 0,870 | 0,076 | 10,58 | 0,000 | Par-5 |
| x3 | <- | OPHA | 0,806 | | | | |
| X1 | <- | OPHA | 0,799 | 0,140 | 7,859 | 0,000 | Par-1 |
| x7 | <- | OPK | 0,838 | 0,092 | 9,531 | 0,000 | Par-2 |
| X4 | <- | OPA | 0,797 | 0,094 | 9,347 | 0,000 | Par-4 |
| X6 | <- | OPA | 0,879 | | | | |
| x19 | <- | KTP | 0,867 | 0,078 | 13,027 | 0,000 | Par-6 |
| x13 | <- | MUBK | 0,893 | 0,080 | 12,897 | 0,000 | Par-7 |
| x15 | <- | MUBK | 0,896 | | | | |
| x10 | <- | Orientasi_Kinerja_MUBK | 0,772 | | | | |
| x12 | <- | Orientasi_Kinerja_MUBK | 0,64 | 0,138 | 5,829 | 0,000 | Par-9 |
| x14 | <- | MUBK | 0,838 | 0,083 | 11,375 | 0,000 | Par-10 |

Lanjutan Tabel 1

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----|----|----------------------|----------|-------|--------|-------|--------|
| x18 | <- | KTP | 0,811 | 0,085 | 11,198 | 0,000 | Par-11 |
| x16 | <- | KTP | 0,920 | | | | |
| x17 | <- | KTP | 0,835 | 0,082 | 11,833 | 0,000 | Par-12 |
| x11 | <- | Orientasi Kinerja | 0,774 | 0,142 | 7,085 | 0,000 | Par-13 |
| X2 | <- | OPHA | 0,826 | 0,116 | 8,383 | 0,000 | Par-15 |
| x5 | <- | OPA | 0,837 | 0,093 | 9,652 | 0,000 | Par-16 |
| x8 | <- | OPK | 0,860 | 0,089 | 9,866 | 0,000 | Par-17 |
| x9 | <- | OPK | 0,843 | | | | |

Sumber: data yang diolah (2008)

Nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,49$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$. Model pengukuran untuk analisis faktor Tabel 1 sebagaimana sebagai berikut: Satu, Setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien γ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau C.R.³ 1,96. Dengan melihat hasil, maka semua indikator dapat diterima karena nilai C.R-nya³ 1,96. Dua, untuk tingkat koefisien estimasi korelasi antar variabel motivasi untuk bekerja keras dengan kinerja tenaga penjual (0,87), masih di bawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan yaitu $< 0,90$. Tiga, nilai *standar loading factor* untuk masing-masing dimensi $\geq 0,66$ sesuai untuk mencerminkan masing-masing variabel, karena nilai *standardized loading factor* yang disyaratkan $\geq 0,40$. Adapun model fit dengan *full model* SEM dapat dilihat hasilnya pada gambar dan tabel berikut.

Tabel 2. Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-off Value</i> | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------------|--|----------------|----------------|
| λ^2 Chi-square | Diharapkan kecil | | |
| | λ^2 tabel dengan DF = 144 @ 173,004* | 144,523 | Baik |
| Significancy Probability | ³ 0,05 | 1,004 | Baik |
| RMSEA | £ 0,08 | 0,006 | Baik |
| GFI | ³ 0,90 | 0,872 | Marginal |
| AGFI | ³ 0,90 | 0,831 | Marginal |
| CMIN/DF | £ 2,00 | 1,004 | Baik |
| TLI | ³ 0,95 | 0,999 | Baik |
| CFI | ³ 0,95 | 1,00 | Baik |

Sumber: data yang diolah (2008)

Sedangkan pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa 1) Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 -Chi-square (144,5233), CMIN/DF (1,004), GFI (0,872), AGFI (0,831), TLI (0,999), CFI (1,00), Probability (0,450), dan RMSEA (0,010) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun GFI (0,871) dan AGFI (0,831) diterima secara marjinal (nilai AGFI dan AGFI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$, Ferdinand, 2000). 2) Nilai C.R. $\geq 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan diterimanya seluruh hipotesis dalam penelitian ini (H1-H5) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang terdapat dalam model penelitian dapat diterima.

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, dimana hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: *Chi-square* = 144,523 dengan *cutt of value/Chi square* tabel

= 173,004 ; probabilitas = 0,472 ; CMIN/DF = 1,004 ; GFI = 0,872 ; AGFI = 0,831 ; TLI = 0,999 ; CFI = 1.00 dan RMSEA = 0.006. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian dengan parameter estimasi antara orientasi pengawasan hasil akhir terhadap orientasi kinerja menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,604 dan nilai $p = 0,009$. Dengan demikian orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Parameter estimasi antara orientasi pengawasan aktivitas terhadap orientasi kinerja, menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 3,004 dan nilai $p = 0,003$. Dengan demikian terbukti bahwa orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja.

Parameter estimasi antara orientasi pengawasan kemampuan terhadap orientasi kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 2,603 dan nilai $p = 0,009$. Dengan demikian orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh secara positif terhadap orientasi kinerja dalam penelitian ini terbukti secara statistik. Parameter estimasi antara orientasi kinerja terhadap motivasi untuk bekerja keras menunjukkan hasil yang positif dengan nilai C.R = 5,2007 dan nilai $p = 0,000$. Maka dapat terbukti bahwa orientasi kinerja berpengaruh secara positif terhadap motivasi untuk bekerja keras dalam penelitian ini. Sedangkan parameter estimasi antara motivasi untuk bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 10,58 dan nilai $p = 0,00$. Maka dapat dibuktikan pula bahwa motivasi untuk bekerja keras berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data maka, kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui motivasi untuk bekerja keras, orientasi kinerja, dan orientasi pengawasan yang terdiri dari orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan. Adapun secara terperinci terdapat tiga kesimpulan terhadap rumusan masalah diatas yaitu: Satu, kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui motivasi bekerja keras dari tenaga penjual. Semakin baik motivasi bekerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual maka kinerja tenaga penjual akan semakin meningkat. Dua, motivasi bekerja keras yang dimiliki tenaga penjual akan semakin meningkat melalui orientasi kinerja yang dimiliki tenaga penjual. Semakin baik orientasi kinerja tenaga penjual akan semakin baik akan semakin baik pula motivasi bekerja kerasnya. Tiga, orientasi kinerja akan semakin baik apabila terdapat orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi aktivitas, dan orientasi pengawasan kemampuan. Semakin baik orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan maka akan semakin baik pula orientasi kinerja yang dimiliki tenaga penjual.

Keterbatasan dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk objek penelitian yang berbeda karena objek penelitian terbatas hanya di perusahaan pelayaran yang terdapat di Kota Semarang, penelitian ini hanya memasukkan orientasi pengawasan *supervisor* yang masih terbatas pada pengawasan hasil akhir, aktivitas dan kemampuan sedangkan perilaku *supervisor* atau pun umpan balik positif maupun negatif dari *supervisor* belum dimasukkan yang mana hal itu penting dalam membentuk kinerja tenaga penjual. Dari beberapa pendapat peneliti terdahulu maka menambahkan variabel penting yang belum dimasukkan dalam penelitian ini mengingat perubahan pasar yang begitu cepat harus direspon dengan tenaga penjual yang mempunyai orientasi pembelajaran.

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

variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, seperti perilaku *supervisor* atau umpan balik positif atau pun negatif yang memberikan perbaikan terhadap kualitas tenaga penjual. Selain itu perlu ditambahkan orientasi pembelajaran selain orientasi kinerja bagi tenaga penjual untuk merespon tantangan perubahan iklim persaingan yang begitu cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Farrel, L & Farrel, O. C. 2009. An Enterprice-Wide Strategic Stakeholder Approach to Sales Ethics. *Journal of Strategy Marketing*.
- Frank F & Doug, H. 2009. Salespeople and New Product Performance Growth Curve: An Application of The Theory of Planned Behavior. *Journal of Marketing Baylor University*.
- Gaur, S. S., Xu, Y & Song, K. 2009. Impact of Critical Sales Event on Salesperson's Job Satisfaction. *ANZMAC 2009*.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr. D. W., Crosby, L. A & Bridges, C. M. 2006. A Contingency Approach to Adaptive elling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 26, No. 2, pp: 115-142.
- Jasmand, C., Blazevic, V & Ruyter, K. de. 2010. Generation Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*. American Marketing Association.
- Liu, S. S & Comer, L. B. 2007. Salespeople As Information Gatherers Associated Success Factors: Associated Success Factors. *Industrial Marketing Management*.
- Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.