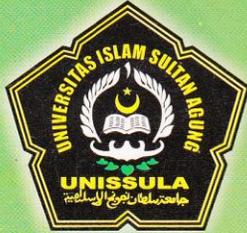


ISSN : 0852-1035

Vol. XLVIII No. 122 Maret - Mei 2010



majalah ilmiah

SULTAN AGUNG

Bismillah membangun generasi khaira ummah

LINGKUNGAN HIDUP DALAM PERSPEKTIF AL-QUR'AN

Oleh : hofar Shidiq

PEMANTAPAN MUTU LABORATORIUM BIDANG KIMIA KLINIK

Oleh : Danis Pertiwi

VOICE DIRECT SEBAGAI SAKLAR SUARA MANUSIA

Oleh : Bustanul Arifin, Nina Novalina

**PENGARUH EKSTRAK BAWANG PUTIH (*Allium sativum* Linn) TERHADAP
KEMAMPUAN FAGOSITOSIS MAKROFAG (PENELITIAN
EKSPERIMENTAL PADA MENCIT BALB/C)**

Oleh : Joko Wahyu Wibowo, Monique Anggun Chintama

**JUICE BAWANG MERAH (*Allium cepa*) DAN LARVA *Aedes aegypti* :
LARVASIDA ?**

Oleh : Imam Djamaluddin Mashoedi

**MODEL PENGEMBANGAN ORIENTASI PENGAWASAN MENUJU
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Oleh : Widodo

**STATUS GIZI BURUK SEBAGAI FAKTOR RISIKO TERHADAP KEJADIAN
PNEUMONIA PADA BALITA Studi Cross Sectional di RSUD Kota
Semarang Periode 1 Januari – 31 Desember 2008**

Oleh : Pujati Abbas, Endang Lestari, Osa Endiputra

**PENGARUH AIR PERASAN DAUN *Cyclea barbata* Miers (CINCAU HIJAU)
TERHADAP GAMBARAN HISTOPATOLOGIK LAMBUNG TIKUS GALUR
WISTAR YANG DIINDUKSI *Acetylsalicylic acid***

Oleh : Qathrunnada Djam'an

**MENGENALI KEGANASAN DINI MELANOMA MALIGNA DAN
PENCEGAHANNYA**

Oleh : Moch. Agus Suprijono

**MODEL PENGEMBANGAN ORIENTASI PENGAWASAN
MENUJU PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**

Oleh :

Widodo

Dosen Fakultas Ekonomi UNISSULA

ABSTRACT

This article aims to analyze the orientation of the development model of control in to improve the performance of human resources. By analyzing the control the orientation relationship, orientation activities control, capability orientation control and learning orientation on the performance of human resources. Then the respondents of this study the marketing department at rurol banking in Semarang with 150 of 320 population. However, the collected questionnaires analysis number of 112 with multiple analysis techniques multiple regresion two stages. The study shows that in order to increase the performance of human resources priority is learning orientation intensity which was built by the orientation activities control

Key Word : Activities control orientation, Capability control orientation, Learning orientation , Performance of human resources

PENDAHULUAN

Tahap akhir dari proses manajemen adalah pengawasan. Evaluasi merupakan tahap proses manajemen dimana para manajer puncak mencoba memastikan, bahwa pilihan strategi mereka dapat dilaksanakan dan memenuhi tujuan perusahaan (Whelen dan Hunger 2003). Pengawasan dimaksudkan untuk menilai dan mengamati perkembangan baru yang membutuhkan respon penyesuaian atau prakondisi yang harus diadakan rencana dapat berjalan dengan baik. Sedangkan kontrol peristiwa dimaksudkan untuk menampung suatu peristiwa khusus yang membutuhkan revisi pelaksanaan atau perencanaan (Hendrawan, 2003). Menurut Olsen (1978) pengawasan memastikan bahwa anggota mempunyai pengaruh bahwa tujuan organisasi telah tercapai. Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting

dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan konsekuensinya dapat meningkatkan kinerja (George Tery, 1990).

Hasil studi Sujan, Weitz dan Kumar (1994) menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran cenderung lebih mudah untuk beradaptasi dalam merespon situasi yang dihadapi serta mampu meningkatkan kinerja. Pembelajaran merupakan hal yang mutlak karena dikenal sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam jangka pendek dan jangka panjang. Studi Krafft .M (1999) menyatakan bahwa pelaksanaan evaluasi dan pengendalian strategi mempunyai potensi meningkatkan kinerja. Pengawasan mencakup pengawasan formal dan informal dan sebagai variabel konsekuen adalah individual dan kinerja (Jaworski, 1999)

Kemudian penelitian Kohli Ajay (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh orientasi pengawasan. Selanjutnya menjelaskan bahwa jenis orientasi pengawasan mencakup orientasi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan. Dalam praktek ditemukan bahwa atasan supervisor mengutamakan pada hasil akhir, sedangkan sebageian lainnya lebih berfokus pada pengawasan aktivitas, bahkan ada juga pengawasan yang mengutamakan pada kemampuan tingkat ketrampilan karyawan. Oleh karena itu pada artikel ini menelaah model pengembangan orientasi pengawasan sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Orientasi Pengawasan

Pengawasan merupakan aktifitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktifitas-aktifitas yang direncanakan (George Tery, 1990). Kata-kata evaluasi kerap kali mengandung arti yang tidak enak, karena seolah-olah menimbulkan ancaman terhadap kebebasan dan otonomi pribadi orang. Ketika pada waktu keabsahan wewenang mendapat sorotan yang tajam dan ketika timbul gerakan yang makin meluas yang menuntut kebebasan dan otonomi yang lebih besar bagi diri individu, maka konsep evaluasi tidak mendapat sambutan yang menggembirakan. Namun evaluasi adalah sangat perlu dalam suatu organisasi.

Metode evaluasi dewasa ini telah menjadi lebih cermat dan tidak lagi mudah, hal mana sebagian diakibatkan oleh penggunaan pemrosesan data dengan komputer. Bagaimana caranya pimpinan dapat mengimbangi

konflik antara kebutuhan otonomi pribadi dan pengendalian organisasi. Menurut James AF. Stoner (1992) salah satu cara menangani kedua kebutuhan yang seolah-olah saling berlawanan itu, adalah menyadari, bahwa pengendalian yang terlalu ketat akan merugikan organisasi maupun individu. Hal tersebut berakibat individu akan mematikan motivasi, kreatifitas dan sebagainya. Kemudian jika evaluasi kurang memadai juga akan merugikan bagi organisasi, karena memboroskan sumber-sumber daya dan lebih sulit dalam pencapaian tujuan. Oleh karena tugas manajer adalah menemukan keseimbangan yang memadai antara pengendalian organisasi yang cukup efektif dan kebebasan individu.

Berbagai jenis orientasi pengawasan menurut Kohli .A.J (1998) mencakup pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan.

Orientasi Pengawasan Hasil Akhir

Pengawasan pada hasil akhir berakar dari konsep output atau pengawasan aoutcome (Anderson, 1987). Melalui pengawasan hasil akhir, supervisor lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai oleh karyawan, peningkatan dalam usaha serta dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi pada karyawan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika supervisor melakukan orientasi pengawasan hasil akhir, maka mereka mengajak karyawan untuk berusaha mencapai strategi dan hasil yang lebih tinggi.

Banyak peneliti yang memiliki perbedaan pendapat tentang hal ini, karena disatu sisi karyawan merasa bebas menentukan cara dalam pencapaian tujuan dan perhitungan hasil akhir, mereka dapat lebih terfokus semata-mata untuk mendapatkan imbalan secepatnya dan menghindari usaha-usaha yang kondusif untuk terus menerus terlibat dalam orientasi pembelajaran (Anderson, 1987). Orientasi hasil akhir bisa memberikan evaluasi bagi karyawan dalam memberikan tugas selanjutnya. Di sisi yang lain tujuan dan teori pengawasan hasil akhir memberikan kejelasan fokus, tujuan dan perhatian dalam tugas karyawan. Kemudian juga memudahkan pencarian informasi yang relevan dan penentuan strategi yang nantinya membantu pencapaian tujuan (Locke,1990). Dengan kata lain pengawasan hasil akhir mungkin akan menimbulkan ketegangan , namun dalam hal ini lebih banyak membawa ketegangan yang berdampak positif, karena dapat

menggali informasi dan strategi yang tepat dan dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran, namun mungkin lebih mendorong karyawan untuk menghindari alasan yang baik atau buruk dalam kinerjanya.

Bukti empiris yang dilakukan beberapa peneliti dapat memberikan keyakinan bahwa ketika tujuan dan umpan balik dari pengawasan hasil akhir yang diberikan pengawasan bersifat terlalu pribadi maka hal tersebut akan berhubungan erat dengan orientasi belajar dari masing-masing karyawan (Abraham, 1984). Dengan demikian orientasi pengawasan hasil akhir mampu mendorong orientasi pembelajaran.

Karyawan yang berorientasi pada kinerja akan memandang hasil akhir sebagai suatu sarana untuk memperoleh reward / penghargaan dari orang lain. Mereka ingin memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya. (Ames, 1988). Jika pengawas memberikan fokus pengawasan pada hasil akhir, maka evaluasi terhadap karyawan tergantung pada keadaan dan kondisi pencapaian hasil akhir, semakin tinggi kemungkinan karyawan mempertimbangkan pencapaian hasil akhir sebagai ujian tentang kompetensi atau persaingan dengan yang lain, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi. (Weitz and Sujan, 1986).

Orientasi Pengawasan Aktivitas

Orientasi pengawasan aktivitas lebih terfokus pada kegiatan rutin yang sudah berjalan pada mekanisme yang ada, seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan selama satu minggu, memelihara hubungan atau interaksi dengan klien serta menata anggaran yang ada. Orientasi pengawasan aktivitas ini melihat dan memonitor bagaimana karyawan bekerja secara rutin dalam kesehariannya (Merchan, 1985). Pengawas melalui orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan karyawan seperti tingkat kunjungan, jumlah korespondensi yang ditemui dan sebagainya. Bukti empiris memberikan tingkat perhatian rendah dalam pengawasan aktivitas ini karena terbentur waktu dan ruang. (Denisi, 1999). Studi House (1989) menjelaskan bahwa kegiatan tersebut tidak perlu diawasi karena sejauh ini kegiatan rutin merupakan wewenang dan tanggung jawab karyawan dimana mereka

berusaha sendiri ruang dan waktu yang terbatas untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran.

Sasaran orientasi pengawasan aktivitas rendah, orientasi pembelajaran karyawan cenderung lebih bersifat standar, maka pengawas lebih sering memantau dan berkomunikasi dengan karyawan. Pada gilirannya kemungkinan untuk meningkatkan kepekaan tenaga penjualan terhadap evaluasi pengawas. Hal ini membuat karyawan berkeinginan untuk dipandang kompeten dan memiliki kinerja yang tinggi. (Lawrence, 1998). Dengan kata lain pengawasan ketat dalam aktivitas-aktivitas memiliki kemungkinan untuk memotivasi karyawan untuk berkinerja yang lebih baik.

Orientasi Pengawasan Kemampuan

Orientasi pengawasan pada kemampuan, lebih mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku karyawan seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi serta cakap dalam melakukan presentasi.

Pengawasan kemampuan ini sangat efektif dalam kegiatan karyawan dan dapat memberikan umpan balik tentang kemampuan kepada karyawan. Orientasi pengawasan kemampuan oleh manajer lebih dari sekedar memberikan suatu pelatihan namun bagaimana untuk lebih mengembangkan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan secara lebih baik. Ketika memutuskan untuk terlibat orientasi pembelajaran karyawan di waktu lampau mungkin tidak mengalami kemajuan dalam tugas. Untuk itu setelah melakukan pembelajaran diharapkan karyawan lebih mengerti dan memahami tentang bagaimana bekerja dengan baik serta mendorong mereka untuk memiliki daya saing (Sujan, 1986). Selanjutnya menjelaskan bahwa untuk lebih terfokus pada ketrampilan, pengembangan kemampuan dan pengetahuan harus didorong lebih jauh dalam pembelajaran dalam tugasnya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa orientasi pengawasan kemampuan mempengaruhi orientasi pembelajaran. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila derajat orientasi pengawasan proses semakin intens, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi

H2 : Bila derajat orientasi pengawasan aktivitas semakin intens, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi

*H3 : Bila derajat orientasi pengawasan kemampuan semakin inten,
maka derajat orientasi belajar semakin tinggi*

Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja karyawan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun Sujan et.al (1994,p.39) menambahkan, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

Dalam orientasi pembelajaran, atau yang sering disebut dengan orientasi penguasaan, sumber daya manusia menikmati proses penemuan bagaimana cara melaksanakan pekerjaan secara efektif. Mereka tertarik pada situasi pekerjaan yang menantang dan sama sekali tidak terganggu karena kesalahan-kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Ames dan Acher. Sujan et al, 1994, p.39). Pendapat tersebut diperkuat oleh Challagalla dan Shervani, (1996, p.93) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik sumber daya manusia, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan karyawan pada prosedur pekerjaan. Karyawan pada orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Ditambahkan oleh Vande Walle dan Cummings (1997, p.391) bahwa usaha (*effort*) dipandang sebagai suatu alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan menguasai tugas-tugas akan datang. Riset menyebutkan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan salesperson berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi pelaksanaan pekerjaan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi pekerjaan mereka atau kerja cerdas (Sujan et al, 1994, p. 40).

Orientasi pembelajaran diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dengan beberapa alasan. Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal ini dapat membantu ketrampilan dan kemampuan karyawan memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja (Cumings, 1997).

Studi Schwandt (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi belajar, yaitu: 1).Penyesuaian, yang terdiri dari proses interaksi dengan lingkungan sekeliling untuk memastikan, perolehan, kemudian menyaring dan menyebarkan informasi baik secara proaktif maupun secara reaktif, 2).Pencapaian tujuan, yang terdiri dari proses menegaskan hubungan antara aksi tindakan rutin maupun tindakan penting tertentu dengan artiannya (dalam kaitan dengan isi, hasil dan alasan yang mendasarinya), misalnya saja dengan terciptanya pengetahuan berharga tertentu 3).Perpaduan (penyebaran informasi), yang terdiri dari proses pentransferan informasi dan pengetahuan ke seluruh bagian organisasi, melalui suatu cara yang memungkinkan keadaan diterima dan kemudian dimanfaatkannya informasi yang bersangkutan. Pembangunan jaringan komunikasi (termasuk komunikasi mekanis, elektronik dan antar pribadi) dan penanganan koordinasi (termasuk peran, prosedur dan kebijaksanaan) bersifat sangat membantu didalam proses ini 4). Artian dan memori, yang terdiri dari pemberian panduan melalui kriteria untuk melakukan penilaian, penseleksian, pencurahan perhatian dan pengendalian. Yang bersifat penting didalam proses ini adalah penafsiran bersama, simbol-simbol (termasuk bahasa, obyek-obyek sosial dan aksi tindakan manusia) dan mekanisme untuk penyimpanan dan pengambilan kembali data pengetahuan ketika diperlukan

Orientasi pengawasan kemampuan, kegiatan memberi arahan kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan mengharuskan pengawas untuk dapat memperkirakan kemampuan-kemampuan karyawan. Hal ini memungkinkan pengawas untuk menyadari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan setiap karyawan. Kemudian mampu memberikan kiat-kiat yang berguna, pengetahuan dan metode-metode yang bermanfaat bagi karyawan. Interaksi semacam ini memiliki kemungkinan untuk memotivasi karyawan untuk kinerja yang lebih baik (Lawler,1999).. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Bila derajat pengawasan proses semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

H5 : Bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

H6 : Bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan atau dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, (Robbins, 2001).

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As 'ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawyer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) Perencanaan kerja.

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori : Pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Halim (1983) mengukur kinerja para mandor dengan indikator: kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemer untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut E.B. Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut Steer (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara mengintepretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya.

Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3. Tingkat motivasi pekerja Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

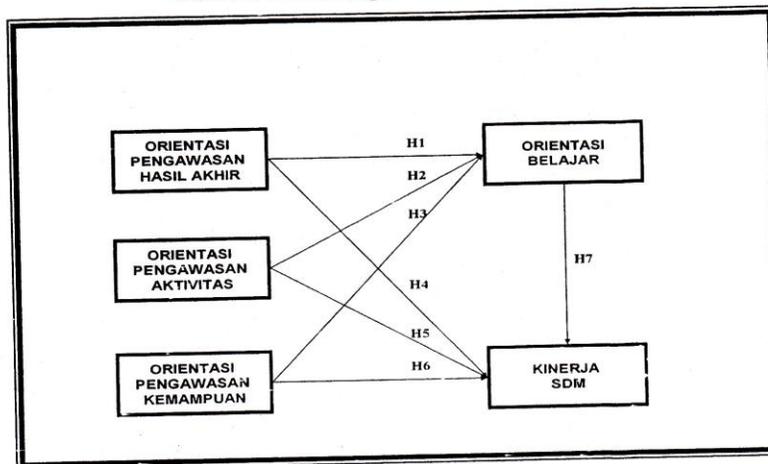
Selanjutnya menurut McCormick and Tiffin (1999) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja; Pertama variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

Bukti empiris menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong karyawan untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian mereka bisa menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya akan tinggi. (Kumar, 1994). Oleh karena itu disimpulkan karyawan yang mengalami pembelajaran lebih cenderung lebih mudah beradaptasi dalam merespon situasi, serta mampu untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H7 : Bila derajat orientasi belajar semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

Berdasarkan telah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran teoritik pada studi ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritik



METODE PENELITIAN

Responden

Responden pada studi ini adalah sumber daya manusia bagian pemasaran pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di kota Semarang dengan jumlah 150 dari 320 total populasi. Namun kuesioner yang terkumpul dan dapat dianalisis berjumlah 112. Dipilihnya obyek BPR di kota Semarang ini karena fenomena bisnis tingkat *Net Performing Loan* (NPL) atau kredit macet hingga tahun 2009 masih di atas 10 %

Variabel dan Indikator

Penelitian yang dilakukan terdiri atas dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja dan orientasi pembelajaran sebagai variabel dependen dan orientasi pengawasan hasil akhir, aktivitas, kemampuan dan orientasi pembelajaran sebagai variabel independen. Adapun definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas

2. Pengawasan hasil akhir merupakan pengawasan pada sasaran hasil akhir yang telah dicapai karyawan
3. Orientasi pengawasan aktivitas merupakan kegiatan rutin yang sudah berjalan pada mekanisme yang ada, seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan selama satu minggu, memelihara hubungan atau interaksi dengan klien serta menata anggaran yang ada
4. Orientasi pengawasan pada kemampuan merupakan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku karyawan seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi serta cakap dalam melakukan presentasi.
5. Orientasi belajar berkaitan dengan seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya.

Adapun indikator masing-masing variabel nampak pada Tabel 1.

Tabel 1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan dalam komunikasi 2. Kemampuan pengambilan keputusan 3. Kesesuaian standart kerja 4. Kontribusi 5. Tingkat penyelesaian pekerjaan 	L Perace (1997)
2	Orientasi Belajar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keinginan menjadi lebih baik. 2. Keinginan untuk mengetahui hal baru. 3. Keinginan menambah pengalaman. 4. Keinginan meningkatkan kemampuan 	Sujan, Weitz dan Kumar (1994)

3	Orientasi Pengawaan hasil akhir	1. Kecepatan tugas 2. Target pekerjaan 3. Masukan hasil	Kohli. Ajay (1998)
4	Orientasi Pengawaan aktivitas	1. Tingkat kunjungan 2. Pembuatan laporan rutin 3. Interaksi dengan karyawan	Kohli. Ajay (1998)
5	Orientasi Pengawasan Kemampuan	1. Negoisasi 2. Komunikasi 3. Kemampuan presentase	Kohli. Ajay (1998)

PEMBAHASAN

Pengujian Reliabilitas dan Validitas

A. Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment*, jika hasil perhitungan r hitung $>$ r tabel, maka kuesioner *valid atau sah*. Berdasarkan hasil perhitungan dengan Program SPSS 10.00 Tabel 2 (*Corrected Item-Total Correlation*) r hitung variabel orientasi belajar, orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi pengawasan aktivitas, dan kinerja karyawan $>$ r tabel *Product Moment* (0,296). Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah *valid*. / sah

Tabel 2
Uji Validitas Data

No	Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
1	Orientasi belajar	ORBEL1	0.8419	0.296	Valid
		ORBEL2	0.7305		Valid
		ORBEL3	0.7591		Valid
		ORBEL3	0.8250		Valid
2	Orientasi Pengawasan Hasil akhir	ORKHIR1	0.6516	0.296	Valid
		ORKHIR2	0.6913		Valid
		ORKHIR3	0.6698		Valid
3	Orientasi Pengawasan Aktivitas	ORTAS1	0.6946	0.296	Valid
		ORTAS1	0.7531		Valid
		ORTAS1	0.7437		Valid
4	Orientasi Pengawasan kemampuan	ORKEM1	0.7654	0.296	Valid
		ORKEM2	0.7375		Valid
		ORKEM3	0.5965		Valid
5	Kinerja Karyawan	KIN1	0.8322	0.296	Valid
		KIN2	0.9264		Valid
		KIN3	0.7797		Valid
		KIN4	0.6490		Valid
		KIN5	0.9264		Valid

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada pengujian ini menggunakan *Cronbach Alpha*, jika Cronbach Alpha > 0,6 maka kuesioner dikatakan konsisten atau *reliabel*, (Imam Ghazali, 2002 : 153). Berdasarkan perhitungan dengan Program SPSS 10.00 masing-masing variabel mempunyai nilai > 0.6 alpha sebagaimana nampak pada Tabel 3 Maka kuesioner dalam penelitian ini adalah konsisten atau *reliabel*.

Tabel 3
Uji Reliabilitas Data

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Orientasi belajar	0.8986	Reliabel
2	Orientasi Pengawasan Hasil akhir	0.8167	Reliabel
3	Orientasi Pengawasan Aktivitas	0.8418	Reliabel
4	Orientasi Pengawasan kemampuan	0.8313	Reliabel
5	Kinerja Karyawan	0.9279	Reliabel

Uji Asumsi

a. Multikolinearitas

Uji asumsi multikolinearitas artinya antar variabel bebas tidak boleh ada korelasi. Untuk menguji adanya kolineraitas ganda digunakan Uji *VIF* dan *Tolerance*. Jika hasil perhitungan nilai *Varian inflation factor (VIF)* di bawah 10 % dan *tolerance* variabel bebas di atas 10 % (Imam Ghozali, 2001). Berdasarkan hasil perhitungan nampak pada Tabel 4

Tabel 4
Uji Multikolineritas

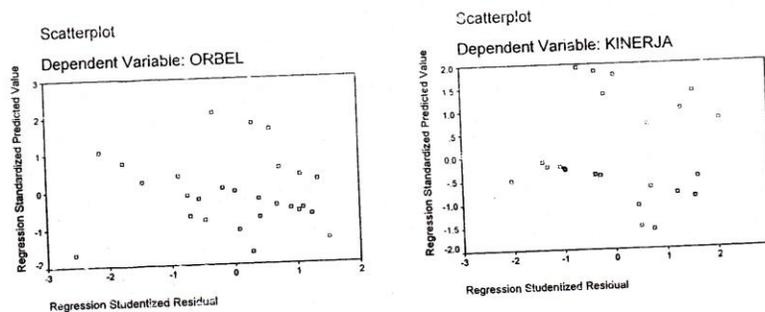
No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Orientasi Belajar	Orts..Pengawasan Akhir	51.9 %	1.928
		Orts. Pengawasan Aktivitas	56.8 %	1.762
		Orts.Pengawasan kemampuan	41.1 %	2.431
2	Kinerja Karyawan	Orientasi Belajar	32.9 %	3.041
		Orts..Pengawasan Akhir	44.4 %	2.254
		Orts. Pengawasan Aktivitas	43.3 %	2.311
		Orts.Pengawasan kemampuan	38.5 %	2.598

Pada Tabel 4. hasil perhitungan menunjukkan bahwa **toleransi** di atas 10 % dan VIF di bawah 10 , maka dapat disimpulkan bahwa asumsi tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini terpenuhi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas.

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residualnya. Untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas, pada Gambar 1 nampak bahwa grafik scatterplot titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi (Gozali, 2001).



Gambar 2 : Uji Uji Heteroskedastisitas

c. Autokorelasi

Otokorelasi, artinya asumsi ini menginginkan model yang digunakan secara tepat menggambarkan rata-rata variabel tergantung dalam setiap observasi. Dengan kata lain bila sampel diulang-ulang dengan nilai variabel bebas yang tetap, kesAlahan dalam tiap observasi akan mempunyai rata-rata sma dengan nol. Non otokorelasi = 0 artinya bahwa gangguan di satu observasi tidak berkorelasi dengan gangguan di observasi yang lain. Dengan kata lain variabel tidak bebas hanya diterangkan oleh variabel bebas dan bukan oleh variabel gangguan. Untuk menguji adanya otokorelasi dipergunakan Uji Durbin Watson. Berdasarkan perhitungan Durbin watson (DW) sebesar 1.993 dan 1.816, sedangkan nilai DW tabel untuk 5 % dan ; K-3 ($dl = 1.229$ dan $du = 1.650$)

$$\begin{array}{l} du < DW < 4 - dl \\ 1.650 < 1.993 < 4 - 1.229 \end{array} \quad \begin{array}{l} du < DW < 4 - dl \\ 1.650 < 1.847 < 4 - 1.229 \\ 1.650 < 1.993 < 2.771 \end{array} \quad \begin{array}{l} 1.650 < 1.847 < 2.771 \end{array}$$

Dengan hasil perhitungan tersebut di atas, maka dalam model ini bebas tidak ada *otokorelasi*, sehingga asumsi klasik terpenuhi.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan Regresi berganda dengan software Windows SPSS 10.00, hasilnya nampak pada Tabel 5

Tabel 5
Rangkuman Perhitungan Regresi Berganda

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	β	Sign	Keterangan
1	Orientasi Belajar	Orts..Pengws.Akhir	3.634	0.456	0.001	Ha Diterima
		Orts.Peng..Aktivitas	2.165	0.260	0.039	Ha Diterima
		Orts.Peng.kemampuan	2.137	0.301	0.042	Ha Diterima
		Ajusted R ²	= 75.5 %			
		Sign	= 0.000			
		F hitung	= 31.817			
2	Kinerja SDM	Orientasi Belajar	2.847	0.244	0.009	Ha Diterima
		Orts..Pengws.Akhir	2.441	0.180	0.022	Ha Diterima
		Orts.Peng..Aktivitas	6.755	0.506	0.000	Ha Diterima
		Orts.Peng.kemampuan	2.003	0.168	0.044	Ha Diterima
		Ajusted R ²	= 92.7 %			
		Sign	= 0.000			
		F hitung	= 96.701			

Berdasarkan pada Tabel 5 persamaan regresi linear adalah :

Persamaan 1: $Y_1 = 0.456 X_1 + 0.260 X_2 + 0.301 X_3 + e$
 Persamaan 2: $Y_2 = 0.180 X_4 + 0.506 X_5 + 0.166 X_6 + 0.166 Y_1 + e$

Pada persamaan pertama variabel bebas orientasi pengawasan akhir (X_1), orientasi pengawasan aktivitas (X_2) orientasi pengawasan kemampuan (X_3) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni orientasi belajar (Y_1) akan meningkat. Kemudian pada persamaan kedua variabel bebas orientasi pengawasan akhir (X_4), orientasi pengawasan aktivitas (X_5) orientasi pengawasan kemampuan (X_6) dan orientasi belajar (Y_1) mempunyai tanda positif, berarti jika variabel tersebut meningkat maka variabel terikat yakni kinerja sumber daya manusia (Y_2) akan meningkat.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Hasil Akhir terhadap Orientasi belajar

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah bila derajat pengawasan hasil akhir semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi. Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.456** berarti semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir maka semakin tinggi orientasi pembelajaran.

Kemudian t hitung (**3.634**) > t tabel (**1.695**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan hasil akhir) menunjukkan angka sebesar **0.001** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan proses semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Kohli Ajay (1998) yang menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh orientasi pengawasan, dimana jenis orientasi pengawasan mencakup orientasi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan

Pengaruh Orientasi Pengawasan Aktivitas terhadap Orientasi belajar

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi. Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.260** berarti semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas maka semakin tinggi orientasi pembelajaran.

Kemudian t hitung (**2.165**) > t tabel (**1.695**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan aktivitas) menunjukkan angka sebesar **0.039** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Kohli Ajay (1998) yang mana orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh orientasi pengawasan, dimana jenis orientasi pengawasan mencakup orientasi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Kemampuan terhadap Orientasi belajar

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi. Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.301** berarti semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan maka semakin tinggi orientasi pembelajaran.

Kemudian t hitung (**2.137**) > t tabel (**1.695**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan kemampuan) menunjukkan angka sebesar **0.042** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Kohli Ajay (1998) yang mana orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh orientasi pengawasan, dimana jenis orientasi pengawasan mencakup orientasi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan

Pengaruh Orientasi Pengawasan hasil akhir terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah bila derajat pengawasan proses semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.180** berarti semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kemudian t hitung (**2.441**) > t tabel (**1.695**) dan tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan hasil akhir) menunjukkan angka sebesar **0.022** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan proses semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Yulianto (2002) dengan obyek penelitian pada tenaga penjual jamu di kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan orientasi hasil

akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan mempunyai pengaruh pada kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Aktivitas terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Pada Tabel 5 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.506** berarti semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Kemudian t hitung (**6.756**) > t tabel (**1.695**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan aktivitas) menunjukkan angka sebesar **0.000** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Yulianto (2002) dengan obyek penelitian pada tenaga penjual jamu di kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi, pengawasan aktivitas mempunyai pengaruh pada kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Kemampuan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian adalah bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Pada Tabel 6 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.168** berarti semakin tinggi orientasi kemampuan aktivitas maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Kemudian t hitung (**2.113**) > t tabel (**1.695**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi pengawasan kemampuan) menunjukkan angka sebesar **0.044** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Yulianto (2002) dengan obyek penelitian pada tenaga penjual jamu di kota

Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan orientasi hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan mempunyai pengaruh pada kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian adalah bila derajat orientasi belajar semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi. Pada Tabel 6 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.244**. Berarti semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Kemudian t hitung (**2.847**) > t tabel (**1.695**) dan tingkat sign. variabel bebas (orientasi belajar) menunjukkan angka sebesar **0.009** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan (H_a), yakni bila derajat orientasi belajar semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Deny Hotman Hasiolan Sitompul (2004) pada Bank Assurance Departement PT. AIG Lippo District Jawa Tengah II. Salah satu hasil studi menyimpulkan bahwa orientasi pembelajaran meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Hasil Akhir terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Orientasi Belajar

Tujuan ikutan berikutnya adalah ada pengaruh orientasi pengawasan hasil akhir terhadap kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar. Dengan demikian koefisien path pengaruh orientasi hasil akhir terhadap kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar dapat ditentukan $(0.456 \times 0.244) = 0.111$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh orientasi pengawasan hasil akhir terhadap kinerja sumber daya manusia namun tidak melalui orientasi belajar. Hal tersebut disebabkan koefisien pengaruh orientasi pengawasan hasil akhir terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar (**0.180**) dari pada koefisien (**0.111**) melalui orientasi belajar.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Aktivitas terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Orientasi Belajar

Tujuan ikutan berikutnya adalah ada pengaruh orientasi pengawasan aktivitas terhadap kinerja karyawan melalui orientasi belajar. Dengan demikian koefisien path pengaruh orientasi hasil akhir terhadap kinerja karyawan melalui orientasi belajar dapat ditentukan (0.260×0.244) = **0.063**. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh orientasi pengawasan aktivitas terhadap kinerja sumber daya manusia tidak melalui orientasi belajar. Hal tersebut disebabkan koefisien pengaruh orientasi pengawasan aktivitas terhadap kinerja karyawan secara langsung lebih besar (**0.506**) dari pada koefisien (**0.063**) melalui orientasi belajar.

Pengaruh Orientasi Pengawasan Kemampuan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia melalui Orientasi Belajar

Tujuan ikutan berikutnya adalah ada pengaruh orientasi pengawasan kemampuan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar. Dengan demikian koefisien path pengaruh orientasi hasil akhir terhadap kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar dapat ditentukan (0.301×0.244) = **0.073**. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh orientasi pengawasan kemampuan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar. Hal tersebut disebabkan koefisien pengaruh orientasi pengawasan kemampuan terhadap kinerja sumber daya manusia secara langsung lebih besar (**0.168**) dari pada koefisien (**0.073**) melalui orientasi belajar.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan pengaruh Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 6

Tabel 6
Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Pengaruh Total

No	Variabel	Pengaruh	Or.Pengws Hasil Akhir	Or.Pengws aktivitas	Or.Pengws Kemampuan	Orientasi belajar
1.	Orientasi Belajar	Langsung	0.456	0.260	0.300	0.000
		Tak langsung	0.000	0.000	0.000	0.000
		Total	0.456	0.260	0.300	0.000
2.	Kinerja SDM	Langsung	0.180	0.506	0.168	0.244
		Tak langsung	0.111	0.063	0.073	0.000
		Total	0.291²	0.569¹	0.241⁴	0.244³

Tabel 6 mengenai pengaruh langsung, tidak langsung dan total model orientasi pengawasan a menjelaskan bahwa variabel orientasi belajar dipengaruhi secara langsung oleh orientasi pengawasan hasil akhir (0.456), orientasi pengawasan aktivitas (0.260) dan orientasi pengawasan kemampuan (0.300). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi pengawasan hasil akhir (0.456) memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen dibandingkan dengan dukungan organisasi eksternal. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel orientasi belajar tidak nampak dalam model penelitian ini karena variabel orientasi belajar merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara langsung oleh orientasi pengawasan hasil akhir (0.180), orientasi pengawasan aktivitas (0.506), orientasi pengawasan kemampuan (0.168) dan orientasi belajar (0.244). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi pengawasan aktivitas (0.506), memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan variabel lainnya

Sedangkan pengaruh tidak langsung mempengaruhi variabel kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar variabel orientasi pengawasan hasil akhir (0.111), melalui orientasi pengawasan aktivitas

(0.063) dan melalui orientasi pengawasan kemampuan (0.073) Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi pengawasan hasil akhir (0.111) memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan variabel lainnya. eksternal.

Total pengaruh variabel orientasi pengawasan hasil akhir (0.291), orientasi pengawasan aktivitas (0.569), orientasi pengawasan kemampuan (0.241) dan orientasi belajar (0.244). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi pengawasan aktivitas (0.569), memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian data empirik, maka dapat disimpulkan bahwa: 1). Bila derajat pengawasan hasil akhir semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi 2). Bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi 3). Bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat orientasi belajar semakin tinggi 4). Bila derajat pengawasan proses semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi 5). Bila derajat pengawasan aktivitas semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi 6). Bila derajat pengawasan kemampuan semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi 7). Bila derajat orientasi belajar semakin inten, maka derajat kinerja sumber daya manusia semakin tinggi

Implikasi Manajerial

Studi empiris menunjukkan bahwa terdapat pengaruh orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi kemampuan dan orientasi belajar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu implikasinya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut: 1). Berkaitan dengan orientasi belajar, manajemen seyogyanya melakukan pengembangan sumber daya manusia secara kontinu melalui workshop dan studi lanjut dengan mengedepankan kompetensi sehingga diharapkan mampu meningkatkan dinamika karyawan. Serta memberikan kesempatan pada sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugas yang baru sehingga dapat meningkatkan pengalaman karyawan. 2). Berkaitan dengan variabel orientasi hasil akhir, perlu dilakukan motivasi, otonomi dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu meningkatkan

kecepatan tugas, target pekerjaan serta masukan hasil. 3). Berkaitan dengan variabel orientasi pengawasan aktivitas, manajemen perlu melakukan frekuensi kunjungan yang dikaitkan dengan produktivitas kerja 4). Berkaitan dengan variabel orientasi pengawasan kemampuan perlu peningkatan kegiatan informal, pertemuan berkala sehingga mampu meningkatkan kualitas komunikasi.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subyektifitas selalu ada. Maka penelitian berikutnya harus didukung dengan metode wawancara. Kemudian agenda penelitian mendatang seyogyanya diteliti variabel bebas lain yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, misalnya modal sosial, *human capita dan sharing knowledge* karena hal ini didasarkan pada kenyataan di lapangan yang mana kinerja sumber daya manusia dapat bersumber dari variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bell,S, Whitwell.G dan Lukas B.A. (2002). Schools of Thought in Organizational learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*.30 (1),70-86.
- Cooper, D.R. dan W.C.Emory (1995), *Bussiness Researrch Methods*, Irwin.p.186
- Deny Hotman, (2004), "Pengaruh orientasi belajar dan komitmen organisasi terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.1, Mei 2004..hal.41
- Don Vande Walle & Larry L. Cumming (2004)" A Test of the Influence of Goal Orientation on the Feed Back-seeking Process" *Journal of Applied Pycology*. 182, 390-400.
- Eric Mollemen. (2003)." Performance Management When innovation and learning Become Critical Performance Indicators ". *Personal Review* 22.,93-113.
- Gujarati, DH, 1995, Basic Economics, 3rd edition, Prentice Hall International Edition, USA.p.252
- Gundlach, Gregory, T. et al. (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Hair,Jr, F.Joseph, R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan..p.541
- Hendrawan.S.et al. (2003). *Advanced Strategik Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- House P. and bedelan Arthur.G. (1994) " Leader-Follower Exchange Quality : The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*. 37 (4) p.990.
- Imam Ghozali, 2001. Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.Hal..89
- James .Stoner Arthur. B and David W. Cravens (2001). Examing Business Strategy : Salaes Management and Salesperson Antecedents of sales Organization Effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2. 109-123.

- Jaworski.B.J et al. (1993). "Control Combinations in Marketing : Conceptual framework and Empirical Evidence ". *Journal of Marketing*.57-69
- _____. (1988) " , Toward a Theory of Marketing Control : Enviromental Context, Control Type, and Consequences " , *Journal of Marketing*. 52, 23-33
- _____ and MacINNIS. Deborah. (1989) " . Marketing Jobs and Management Controls Toward a Framework ". *Journal of Marketing Research*.26(4).,406-416.
- _____, Krishnan S.H, Stathakopoulos V. (1993) " Control Combinations in Marketing : Conceptual Framework and Empirical Evidence " . *Journal of Marketing*.57, .57-69..
- Johnson,Jean L, (1999), " Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, No.1 (Inter),p.18.
- Joko Yulianto. (2002), "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No.1, Mei 2002. hal.91
- Juan G. Cegarra and Navaro, (2003) " Relational learning Process as a Bridge between Human and Customer Capital " *Proceeding of I-Know Graz* Australia, July.
- Justine Horgan, Peter Muhlu. (2005.)" Human Resources Management and Performance : A Comparative Study of Ireland and the Neterlands. " *Management Revue*.16(2),.242-257
- Kearns Aul. (2005). " From Return on Invesment to Added Value Evaluation : The Foudation Learning Organizational." *Advances Developing Human Resources*.1(7),.175 -187.
- Kohli K.Ajay, 1998. Learning and Performance Orientation of salespeople : The role Of Supervisors. *Journal of Marketing*.p263
- Lawrence .B.M Patrick Gunnigle and Sarah Moore.(1994) " . Linking Business Strategy and Human Resources Management : Issues and Implications " . *Personnel Review*. Vol.23.No.1, 63-84

- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 .
- Merchan P.M., , Dhruv Grewal and Stephen W. Brown (1994) “. Consumer Satisfaction and Perceived Quality : Complementary of Devergant Construct ?, *Journal of Aplied Psychology*, Vo. 79 No.6, .875-885.
- Olson S.T and Marry. A.G.(2004) “. Cultural Varaiton in Strategy Issue Intepreation : Relating Cutural Uncertainty Avoidance to Controllolability in Discriminating Treath and Opportunity “. *Strategic Management Journal*.. 25,.59 - 67.
- Perace. L dan Lyman .1997. Alternative Approach to the E,ploye Organizations Relationship : Does Investment in Employee Pay off. *Academy of Management Journal*. Vol 40.p. 1121.
- Seymour, J. Madison (1991), “AID University Linkages for Agricultur Development “, *Journal of Higher Education*, Vol 62, No:3, 288-316
- Skinner, Steven J. (2000), “Peak Performance in the Salesforce”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No. 1 (Winter).p.341
- Sujan, Barton A Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) “Learning Orientatation, Working Smart, and Effective Selling ”, *Journal of Marketing*, Vol 58, July 1994. p. 57
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994) “ Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Teodore Lewis.(2005.) “ Toward Artistry : A Critique of the HRD Performance Paradigm and a Suggested New Model.” *Performance Improvement Quarterly*.18(2) ,55-75
- Wheelen .T.L. Hunger.J.D (2003).*Strategic Management* 5 Edition. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.