

**THE INFLUENCE OF THE CONTROL SYSTEM, LEADERSHIP, AND THE COMPETENCE OF SUPERVISORS ON SALESPERSON WORK MOTIVATION AND THEIR RELATIONSHIP TO SALESPERSON PERFORMANCE AT PT. AGUNG AUTOMALL PEKANBARU**

**Surya Safari SD, Zulfadil, dan Sri Indarti**

Universitas Riau

Kampus Bina Widya Km 12,5 Simpang Baru Pekanbaru

Email: suryasafari@yahoo.com

**ABSTRACT**

*This paper aims to determine and analyze how the influence of control systems, leadership and supervisor's competence on the motivation of salesperson work and its relation to salesperson performance at PT. Agung Automall Pekanbaru. For that purpose, a study was conducted by taking a sample of 139 salesperson of PT. Agung Automall Pekanbaru with data collection technique used is questionnaire. Data analysis model used is Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). As for testing the hypothesis by looking at the value of R-Square, Q-Square and path coefficient to get information how much latent dependent variable influenced by independent latent variable and significance test. The result of the research shows that the control system has positive and significant effect on the motivation, the leadership has positive and significant effect on the motivation, the competence has positive and significant effect on the motivation, the motivation has positive and significant effect on the performance, the control system has no significant effect on the performance, the competence has positive and significant on performance. From R-Square value, the result of research shows the percentage of influence of control system, leadership and competence toward motivation is 70,1% while the rest 29,9% is influenced by other factor. The percentage of influence of motivation as intervening variable, control system, leadership and competence to the performance of 0.852 means 85.2% while the rest is caused by other factors. The result of calculating the value of Q<sup>2</sup> shows the amount of diversity from the research data can be explained by the structural model developed in this research is 96%. Based on this result, the structural model in this research has goodness of fit good.*

**Keywords:** Control System, Leadership, Competence, Motivation, Performance

**PENGARUH SISTEM KONTROL, KEPEMIMPINAN, DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN HUBUNGANNYA TERHADAP KINERJA WIRANIAGA PADA PT. AGUNG AUTOMALL PEKANBARU**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh sistem kontrol, kepemimpinan dan kompetensi supervisor terhadap motivasi kerja wiraniaga dan hubungannya terhadap kinerja wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru. Untuk tujuan tersebut dilakukan penelitian dengan mengambil sampel 139 orang wiraniaga PT. Agung Automall Pekanbaru dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Model analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Sedangkan untuk pengujian hipotesisnya dengan melihat nilai R-Square, Q-Square dan path coefficient (Koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen serta uji signifikansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sistem kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari nilai R-Square, hasil penelitian menunjukkan persentase besarnya pengaruh sistem kontrol, kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi adalah sebesar 70,1% sedangkan sisanya 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Persentase besarnya pengaruh motivasi sebagai variabel intervening, sistem kontrol, kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja sebesar 0,852 artinya 85,2% sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor lain. Hasil perhitungan nilai Q<sup>2</sup> menunjukkan besarnya keberagaman dari data penelitian dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 96%. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian ini telah memiliki goodness of fit yang baik.

**Kata Kunci:** Sistem Kontrol, Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Kinerja.

## PENDAHULUAN

Permasalahan tenaga penjual selalu mendapat perhatian serius dari manajemen perusahaan karena perusahaan menyadari bahwa tenaga penjual adalah ujung tombak perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen.

Keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh faktor tenaga kerja atau karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang memadai, apalagi dalam persaingan bisnis yang ketat seperti saat ini. Oleh karena itu pihak manajemen harus dapat memenuhi kebutuhan karyawan baik secara fisik ataupun sosial agar karyawan dapat meningkatkan motivasi kerjanya yang akan berdampak pada kinerja penjualan perusahaan.

Demikian juga halnya dengan PT. Agung Automall Pekanbaru yang bergerak di bidang jasa pemasaran otomotif, dimana kontak antara karyawan dalam hal ini wiraniaga dengan konsumen relatif intensif, motivasi kerja wiraniaga akan menjadi salah satu faktor kunci penentu keberhasilan perusahaan.

Kinerja karyawan yang tidak optimal akan secara langsung dapat dirasakan oleh konsumen yang selanjutnya dapat berdampak pada kekecewaan pada diri konsumen. Kekecewaan konsumen terhadap pelayanan wiraniaga merupakan ancaman bagi perusahaan karena konsumen tersebut tentunya tidak akan sampai pada tahap loyal terhadap produk yang dipasarkan perusahaan.

Biasanya, wiraniaga yang keluar dari Agung Automall Pekanbaru adalah wiraniaga yang tidak tercapai target individualnya. Kondisi ini akan berefek pada penurunan kinerja dari para wiraniaga secara keseluruhan yang menjadi ujung tombak penjualan di Agung Automall Pekanbaru.

Hasil penelitian (Rosewinda, 2013) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan PT. MRK Diagnostics Semarang. Sementara itu

(Mahmud Wibowo, Wahyu Wibowo, 2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, artinya kinerja tenaga penjual akan memiliki kinerja yang baik apabila pimpinan PT. Margo Pangestu Perkasa memiliki peran yang kuat dalam menjalankan kepemimpinannya, dimana pimpinan memberikan pedoman kerja untuk melakukan pekerjaan kepada tenaga penjual (manajer).

Menurut (Yaşar, Ünal, & Zaim, 2013) Kompetensi adalah suatu sikap atau karakter dari seseorang yang berhubungan dengan kinerja terbaiknya dan bakat tertentu yang dipraktikkannya serta pengetahuan yang diaplikasikannya pada suatu pekerjaan. Masih menurut (Yaşar et al., 2013), dari sisi perspektif manajemen, kompetensi dapat dibedakan berdasarkan dua aliran: organisasi atau individu. Literatur Manajemen sumber daya manusia fokus pada kompetensi individu.

Model kompetensi yang terkenal adalah berdasarkan ranking menurut *level managerial*. Secara umum, ada tiga kategori model ranking yaitu 1). Kompetensi utama yang dibutuhkan oleh seluruh karyawan, 2). Kompetensi manajerial yang dibutuhkan oleh para pimpinan dan kompetensi fungsional yang dibutuhkan untuk jabatan atau profesi tertentu (Özçelik & Ferman, 2006).

Sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini, maka penelitian ini fokus pada bagaimana pengaruh kompetensi manajerial supervisor untuk memotivasi kerja wiraniaganya dan bagaimana hubungannya terhadap kinerja wiraniaga.

Riset (Ackah, 2015; Ismail & Abidin, 2010; Putra, 2015; Yaşar et al., 2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan juga akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi tidak demikian halnya dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011), dimana kompetensi karyawan pada perusahaan manufaktur memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil Penelitian ini bertentangan dengan penelitian - penelitian sebelumnya. Hal ini kemudian dianalisis dan berhasil menemukan jawaban bagaimana mengarahkan kompetensi menjadi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Usaha penelitian yang mengintegrasikan sistem kontrol tenaga penjualan, gaya kepemimpinan supervisor, kompetensi supervisor, motivasi dan kinerja wiraniaga akan sangat berharga dan juga menjadi suatu penelitian yang cukup menarik karena masih sedikitnya literatur yang mencurahkan perhatian pada hal – hal tersebut.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Motivasi Kerja

Sistem Kontrol yang tepat akan dapat meningkatkan motivasi kerja wiraniaga. Tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya terkadang melampaui batas kewenangan yang dimilikinya sehingga efektivitas organisasi tidak tercapai, dengan adanya sistem kontrol yang tepat akan dapat memastikan tenaga penjual bekerja sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian (Handayani, n.d.; Rosewinda, 2013; Sampurno, 2006; Suhermini, 2011). Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan Hipotesis alternatif pertama sebagai berikut.

H1: Sistem kontrol berpengaruh terhadap motivasi kerja wiraniaga.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Sinungan (2003:139) menyatakan bahwa salah satu faktor yang memotivasi kerja karyawan adalah peran supervisor. Faktor kepemimpinan dan motivasi supervisor kepada bawahan telah menjadi sentral inspirasi dan aspirasi bagi tegaknya produktivitas kerja wiraniaga, karena kepemimpinan dan motivasi merupakan faktor yang paling dinamis dan harmonis diantara sekian banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan. Dugaan ini didukung oleh hasil penelitian (Putra, 2015; Sari, 2014; Tampi, 2014; Utami, 2015). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka dapat disusun hipotesis alternatif kedua sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan supervisor berpengaruh terhadap motivasi kerja wiraniaga.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja dan akan terakumulasi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Wiraniaga yang kompeten berarti merupakan wiraniaga yang memiliki motivasi kerja yang tinggi karena yang bersangkutan tidak akan kesulitan untuk menaklukkan tantangan pekerjaannya dan bahkan menikmati pekerjaannya karena memiliki kompetensi yang memadai. Riset (Ackah, 2015; Ismail & Abidin, 2010; Putra, 2015; Yaşar et al., 2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan juga akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi tidak demikian halnya dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011), dimana kompetensi karyawan pada perusahaan manufaktur memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil Penelitian ini bertentangan dengan penelitian - penelitian sebelumnya. Berdasarkan asumsi teori dan hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut maka penelitian ini mencoba untuk ikut membuktikan salah satu penelitian tersebut dengan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H3: Kompetensi Supervisor berpengaruh terhadap motivasi kerja wiraniaga.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja**

Motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah dua hal yang berbeda, akan tetapi keduanya memiliki keterkaitan dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan salah satu dari sekian banyak yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja.

(Rahmayanti, 2014) menyatakan tiap manajemen perlu mengelola dan mengetahui kinerja karyawannya, apakah sudah sesuai dengan standar kinerja perusahaan atau tidak. Dengan mengetahui kinerja, perusahaan akan lebih mengetahui seberapa jauh pengembangan mutu sumber daya manusia karyawan telah berhasil dengan efektif. Dengan demikian, dapat diketahui faktor - faktor apa yang mempengaruhi kinerja, baik ditinjau dari sisi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Manfaatnya terutama untuk menyusun program pengembangan mutu sumber daya manusia.

Penelitian yang berhasil membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja dilakukan oleh (Rahmayanti, 2014; Setiawan, 2015). Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut

H4: Motivasi kerja wiraniaga berpengaruh terhadap kinerja wiraniaga.

### **Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Kinerja**

(Feinberg & Kennedy, 2008) dalam kajiannya tentang kinerja tenaga penjual mendefinisikan sistem kontrol penjualan sebagai aktifitas *monitoring*, *directing*, *evaluating* dan *rewarding* yang dilakukan oleh pimpinan dalam perusahaannya. Semakin besar keterlibatan pimpinan (supervisor) penjualan pada aktivitas penjualan maka semakin tinggi tingkat kinerja tenaga penjual. Penelitian (Sampurno, 2006) menyimpulkan bahwa sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan secara nyata memberikan kontribusi yang tinggi apabila diikuti dengan pengaturan yang jelas dan tegas. Maka alternatif hipotesisnya dapat dinyatakan sebagai berikut:

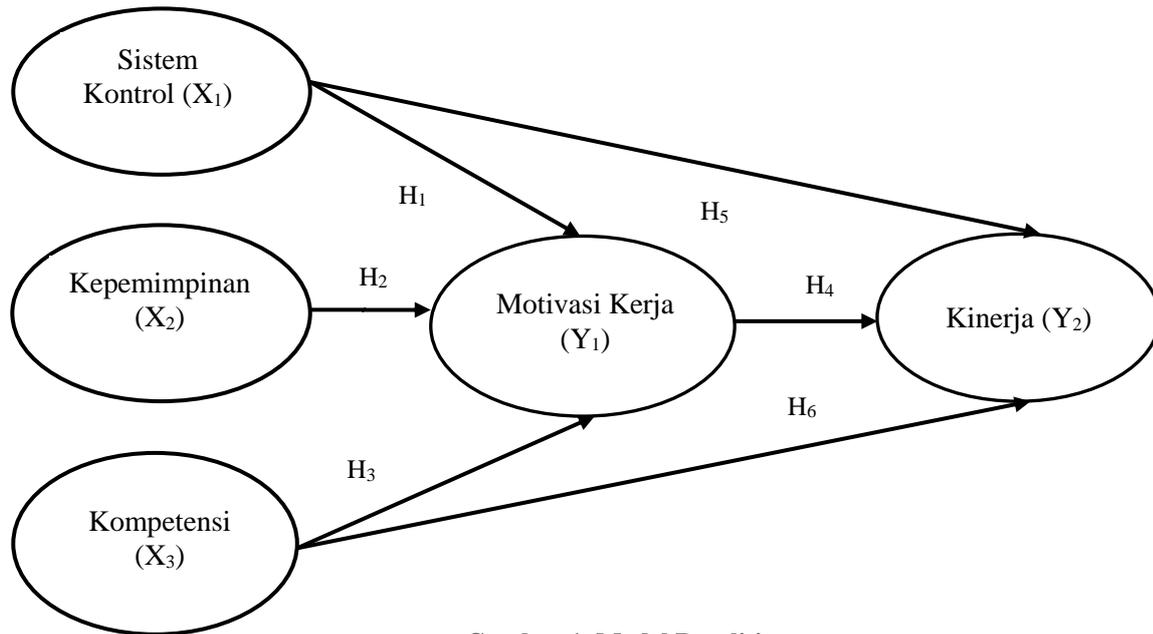
H5: Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja wiraniaga.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Riset (Ackah, 2015; Ismail & Abidin, 2010; Putra, 2015; Yaşar et al., 2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan juga akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi tidak demikian halnya dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011), dimana kompetensi karyawan pada perusahaan manufaktur memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil Penelitian ini bertentangan dengan penelitian - penelitian sebelumnya. Berdasarkan asumsi teori dan hasil penelitian yang saling bertentangan tersebut maka penelitian ini mencoba untuk ikut membuktikan salah satu penelitian tersebut dengan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H6: Kompetensi wiraniaga berpengaruh terhadap kinerja wiraniaga.

Dari uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan diatas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian yang akan diaplikasikan pada penelitian ini:



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Agung Automall Pekanbaru yang beralamat di Jalan Soetomo no. 13 Pekanbaru, Jalan Soekarno Hatta No. 13 Pekanbaru, Jalan SM. Amin Pekanbaru no. 13 Pekanbaru dan Jalan Imam Munandar No. 13 Harapan Raya Pekanbaru.

### Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Kuesioner (Angket). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Melalui tehnik ini dapat diketahui tanggapan, opini, dan sikap responden terhadap pengaruh sistem kontrol, kepemimpinan, kompetensidanmotivasi kerja pegawai. Penjaringan jawaban responden digunakan kuesioner dengan tehnik *rating scale*, skala pengukurannya pada tingkat skala ordinal.

### Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru yang berjumlah 139 orang.

**Tabel 1. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian**

No	Jenis Populasi	Populasi	Sampel	Persentase (%)
1	Wiraniaga PT. Agung Automall Soetomo	39	39	28 %
2	Wiraniaga PT. Agung Automall Soekarno Hatta	30	30	21,6%
3	Wiraniaga PT. Agung Automall S.M. Amin	32	32	23 %
4	Wiraniaga PT. Agung Automall Harapan Raya	38	38	27,4%
	Jumlah	139	139	100%

Sumber: PT. Agung Automall Pekanbaru

Dari jumlah wiraniaga tersebut secara teknik sensus semuanya dijadikan responden (seluruh wiraniaga dilibatkan sebagai responden).

Pengaruh Sistem Kontrol, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Hubungannya terhadap Kinerja Wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru (Surya Safari SD, Zulfadil, dan Sri Indarti)

**Definisi Operasional Variabel**

Dari Hipotesis yang diajukan, dibawah ini akan disampaikan uraian operasional variabel:

**Tabel 2. Definisi Konsep dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No	Variabel Penelitian	Notasi	Indikator	Skala Pengukuran
1	Sistem Kontrol (X1) Definisi: Suatu sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan meliputi program, anggaran, pelaporan dan kinerja serta pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Sukarno:2002)	X11	1. Memonitor ( <i>Monitoring</i> )	Skala Ordinal
		X12	2. Evaluasi Kemajuan	
		X13	3. Memberi umpan balik	
			Sumber : Kusmanto & Sampurno (2006)	
2	Kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) Definisi : Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan ( <i>interpersonal</i> ), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, 1997:57).	X21	1. Kejelasan perintah	Skala Ordinal
		X22	2. Sensitivitas	
		X23	3. Adil	
		X24	4. Kreativitas.	
		X25	5. Kedisiplinan. Sumber : Parlinda dan Wahyudin (2009)	
3	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan dan ketrampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut pekerjaan sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pekerjaan pada tingkat yang memuaskan termasuk kemampuan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan, menunjukkan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki atau dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas (Wibowo, 2008: 134)	X31	1. Keterampilan	Skala Ordinal
		X32	2. Pengalaman	
		X33	3. Karakteristik Kepribadian	
		X34	4. Kemampuan intelektual Sumber : Michael Zwel (2000) dalam Wibowo (2012)	
4	Motivasi Kerja (Y1) <i>Definisi:</i> Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robins,2006:21).	Y11	1. SOP	Skala Ordinal
		Y12	2. Keamanan kerja	
		Y13	3. Kehormatan & Pengakuan	
		Y14	4. Suasana kerja	
		Y15	5. Jenjang karir Sumber : Rahmayanti (2014)	
5	Kinerja (Y2) <i>Definisi :</i> Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai, 2009:309)	Y21	1. Kuantitas	Skala Ordinal
		Y22	2. Kualitas	
		Y23	3. Waktu	
		Y24	4. Kehadiran	
		Y25	5. Kemampuan Kerjasama Sumber : Mathis dan Jackson (2006:378)	

**Pengumpulan Data**

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing – masing responden. Berkenaan dengan skala pengukuran dalam penyusunan kuesioner, peneliti menggunakan skala numeris (*Numerical Scale*) yakni dengan skala likert, yakni 1-7 alternatif pilhan jawaban untuk mengukur sikap responden.

Skala Likert merupakan skala kontinum bipolar, dimana pada ujung sebelah kiri berupa jawaban yang

bersifat negatif dan pada ujung sebelah kanan merupakan angka besar yang menggambarkan jawaban yang bersifat positif. Skala Likert ini dirancang untuk memungkinkan responden memberikan penilaian dalam berbagai tingkat/rating atas setiap pernyataan penelitian. Skala Likert yang digunakan dari 1-7 (Cooper dan Emory, 1996:184).

### Teknik Analisis

#### Uji Hipotesis Analisis Jalur (Path Analysis) dengan PLS-SEM

Secara garis besar terdapat dua jenis SEM (Haryono, 2017) yaitu: (1) SEM berbasis kovarian (*Covarian Based SEM* biasa disebut *CB-SEM*) software yang digunakan AMOS, LISREL, EQS dan M-Plus. (2) SEM berbasis komponen atau varian (*Component atau Varian Based-SEM* yang sering disebut *VB-SEM*), software yang digunakan TETRAD, PLS-PM, GSCA, PLS-Graph, Smart-PLS, Visual-PLS.

CB-SEM memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya jumlah sampel harus besar, data harus terdistribusi normal, indikator harus bersifat reflektif, model harus berdasarkan teori dan adanya indeterminasi. Untuk mengatasi keterbatasan – keterbatasan ini, maka dikembangkanlah SEM berbasis komponen atau varian yang disebut *Partial Least Square (PLS)*.

Penelitian ini memiliki memiliki tiga variabel independen dan dua variabel dependen. Indikator untuk masing – masing variabel sejumlah 22 indikator dengan 57 instrumen pertanyaan. Setelah dilakukan pengolahan data dengan menggunakan AMOS diperoleh hasil model yang tidak memenuhi syarat *goodness of fit*, data tidak normal dan terdapat multikolinieritas. Hal ini diduga karena jumlah indikator dan instrumen pertanyaan yang besar sedangkan jumlah sampel hanya 139 responden.

Maka, sesuai dengan pendapat Ghazali (2014), seandainya data yang dimiliki memenuhi asumsi yang disyaratkan oleh *covariance based SEM*, maka peneliti sebaiknya menganalisis data yang ada dengan *hard modeling* dengan software AMOS atau Lisrel. Namun, jika data yang kita miliki tidak memenuhi asumsi yang disyaratkan maka kita tetap dapat menganalisis data yang ada dengan menurunkan tujuan kita, tidak lagi menacri hubungan kausalitas antar variabel, tetapi mencari hubungan linear prediktif dengan menggunakan *component based SEM*.

Seperti dinyatakan oleh Wold (1985) dalam Ghazali (2014), *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada metode yang sama) dan sampel tidak harus besar.

Penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini digunakan untuk menguji dan mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel sistem kontrol, Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja. Data diolah dengan menggunakan PLS-SEM.

Kriteria Penilaian Model PLS-SEM adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Kriteria Penilaian Model PLS-SEM**

No	Kriteria	Penjelasan
1	<i>Loading Factor (LF)</i>	Nilai <i>Loading Factor (LF)</i> harus $>0,7$
2	<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i> mengukur <i>internal consistency</i> dan nilainya harus $>0,6$
3	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> harus $>0,5$
4	Validitas Diskriminan	Nilai akar kuadrat dari AVE harus $>$ nilai korelasi antar variabel laten.
5	R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> mengindikasikan bahwa model <i>baik, moderat, dan lemah</i>
6	Relevansi Prediksi (Q <sup>2</sup> dan q <sup>2</sup> )	Nilai Q <sup>2</sup> $>0$ membuktikan bahwa model memiliki <i>predictive relevance</i> , sebaliknya jika nilai Q <sup>2</sup> $<0$ membuktikan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .

Sumber: Haryono (2017)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Agung Automall Pekanbaru terhadap 139 responden, diperoleh informasi sebagaimana berikut:

Distribusi jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki sebesar 62,59% dan perempuan 37,41%. Pekerjaan sebagai wiraniagaselama ini dianggap sebagai pekerjaan laki – laki, karena dominan pekerjaannya dilakukan di luar kantor bahkan sering harus keluar daerah. Wiraniaga perempuan pada umumnya hanya ditempatkan sebagai *counter sales* yang bertugas melayani konsumen yang mendatangi perusahaan.

Pengaruh Sistem Kontrol, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Hubungannya terhadap Kinerja Wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru (Surya Safari SD, Zulfadil, dan Sri Indarti)

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan akhir didominasi oleh Sarjana (51,89%), SMU (35,25%) dan Diploma (12,95%). Tamatan Strata Satu dianggap lebih mampu untuk berkomunikasi dengan baik dalam bernegosiasi dan mencari solusi dalam proses berinteraksi dengan customer. Hal ini tergambar jelas dengan mendominasinya tamatan strata satu dalam distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan akhir.

Distribusi responden berdasarkan usia didominasi oleh Usia 28 – 37 tahun (61,15%) karena dianggap sebagai usia dimana seorang wiraniaga sedang berada pada masa produktif dan energik. Selanjutnya diikuti oleh 18-27 tahun (32,37%), 38-47 tahun (5,04%) dan usia >47 tahun (1,44%).

Distribusi responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun (84,17%). Kondisi ini menggambarkan bahwa tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi, hanya sebagian kecil karyawan saja yang mampu bertahan sampai memasuki masa kerja lebih dari 5 tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan menerapkan penilaian kinerja berdasarkan target penjualan. Apabila seorang wiraniaga tidak berhasil mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tiap tahunnya, maka wiraniaga tersebut mendapat sanksi diturunkan dari level jabatannya, bahkan apabila target tahun berikutnya masih juga belum tercapai, bukan tidak mungkin wiraniaga tersebut akan diberhentikan secara sepihak oleh perusahaan.

### Analisis One Way ANOVA

Analisis ini digunakan untuk menguji apakah ada perbedaan nilai rata – rata (*mean*) yang signifikan diantara kelompok – kelompok yang lebih dari 2 grup terhadap sesuatu hal, dalam hal ini tentang nilai rata – rata dari sistem kontrol, kepemimpinan, kompetensi, motivasi dan kinerja ditinjau dari perbedaan karakteristik responden.

**Tabel 4. Hasil Uji Anova berdasarkan Pendidikan, Masa Kerja, Usia, Gender dan Training yang telah Diikuti**

Variabel	Indikator	Rata - rata		F-test				
		Indikator	construct	Pendidikan	Masa Kerja	Usia	Jenis Kelamin	Training
Sistem Kontrol (X1)	X11	5.460	5.400	0.777	0.715	0.851	0.606	0.616
	X12	5.259		0.727	0.857	0.665	0.382	0.130
	X13	5.424		0.537	0.853	0.687	0.539	0.048*
	X14	5.417		0.408	0.365	0.606	0.916	0.635
	X15	5.388		0.205	0.411	0.800	0.414	0.266
	X16	5.338		0.270	0.909	0.625	0.461	0.328
	X17	5.468		0.144	0.749	0.306	0.783	0.495
	X18	5.360		0.761	0.583	0.559	0.533	0.601
	X19	5.482		0.156	0.517	0.342	0.215	0.153
Kepemimpinan (X2)	X21	5.360	5.302	0.670	0.849	0.273	0.349	0.053
	X22	5.345		0.747	0.857	0.701	0.237	0.457
	X23	5.223		0.021*	0.594	0.576	0.564	0.047
	X24	5.216		0.607	0.711	0.557	0.469	0.066
	X25	5.367		0.247	0.685	0.552	0.862	0.079
	X26	5.216		0.586	0.462	0.537	0.313	0.512
	X27	5.324		0.559	0.479	0.521	0.488	0.114
	X28	5.331		0.306	0.230	0.704	0.704	0.062
	X29	5.338		0.444	0.315	0.525	0.642	0.307
	X210	5.338		0.144	0.602	0.701	0.65	0.173
	X211	5.309		0.134	0.627	0.917	0.371	0.296
	X212	5.432		0.882	0.841	0.962	0.221	0.068
	X213	5.129		0.344	0.553	0.705	0.973	0.153
	X214	5.288		0.639	0.809	0.365	0.822	0.112
	X215	5.317		0.715	0.909	0.584	0.427	0.118
Kompetensi (X3)	X31	5.309	5.312	0.338	0.707	0.648	0.490	0.437
	X32	5.273		0.840	0.955	0.520	0.403	0.023*

	X33	5.266		0.530	0.782	0.571	0.410	0.172
	X34	5.439		0.848	0.585	0.547	0.215	0.216
	X35	5.245		0.153	0.106	0.467	0.216	0.006*
	X36	5.216		0.444	0.893	0.602	0.282	0.054
	X37	5.424		0.526	0.844	0.765	0.291	0.153
	X38	5.281		0.144	0.813	0.845	0.132	0.260
	X39	5.353		0.560	0.552	0.574	0.448	0.085
	X310	5.309		0.991	0.973	0.569	0.232	0.358
	X311	5.345		0.881	0.704	0.548	0.398	0.069
	X312	5.317		0.994	0.662	0.608	0.518	0.171
Motivasi (Y1)	Y11	5.309	5.365	0.722	0.501	0.730	0.127	0.547
	Y12	5.396		0.437	0.710	0.611	0.133	0.273
	Y13	5.216		0.115	0.794	0.297	0.831	0.027*
	Y14	5.245		0.445	0.989	0.898	0.729	0.601
	Y15	5.554		0.767	0.945	0.406	0.246	0.164
	Y16	5.468		0.373	0.373	0.266	0.342	0.056
	Y17	5.331		0.222	0.303	0.315	0.346	0.163
	Y18	5.417		0.593	0.522	0.652	0.294	0.091
	Y19	5.353		0.285	0.786	0.625	0.850	0.071
Kinerja (Y2)	Y21	5.216	5.304	0.207	0.667	0.688	0.806	0.298
	Y22	5.108		0.179	0.876	0.683	0.677	0.343
	Y23	5.165		0.291	0.465	0.486	0.942	0.754
	Y24	5.252		0.891	0.730	0.444	0.427	0.619
	Y25	5.338		0.948	0.585	0.431	0.356	0.066
	Y26	5.511		0.908	0.568	0.497	0.931	0.221
	Y27	5.345		0.825	0.894	0.491	0.990	0.611
	Y28	5.345		0.811	0.503	0.391	0.989	0.112
	Y29	5.266		0.558	0.767	0.516	0.530	0.764
	Y210	5.353		0.645	0.748	0.807	0.340	0.213
	Y211	5.367		0.728	0.891	0.655	0.166	0.605
	Y212	5.381		0.140	0.301	0.438	0.767	0.206

Sumber : Data Olahan 2018 \* $p < 0.05$

### Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap Variabel Sistem Kontrol

Dalam pengujian One Way Anova, kriteria untuk menolak atau menerima hipotesis berdasarkan  $p$ -value (signifikansi). Jika  $p$ -value  $\leq 0,05$  maka terdapat perbedaan penilaian responden berdasarkan karakteristik. Jika  $p$ -value  $> 0,05$  maka berlaku sebaliknya.

Dari tabel 5 diatas, untuk indikator Sistem Kontrol (X1) seluruh nilai  $p$ -value  $> 0,05$  kecuali untuk indikator X13 berdasarkan karakteristik training. Dimana nilai  $p$ -value =  $0,048 < 0,05$ . Hal ini berarti ada perbedaan pendapat responden terhadap sistem kontrol berdasarkan responden yang telah mengikuti training. Pernyataan kuesioner indikator X13 menanyakan pendapat responden tentang “Bagaimana kegiatan monitoring aktivitas supervisor ketika adanya event atau pameran”. Responden yang telah mengikuti level training yang lebih tinggi menyetujui bahwa sistem kontrol yang dilakukan supervisor pada saat adanya event atau pameran telah baik. Diketahui hasil uji Anova (terlampir), rata – rata jawaban responden yang baru mengikuti pelatihan FST hanya 5,373, yang sudah mengikuti pelatihan PSST 5,373, yang sudah mengikuti pelatihan ASST 5,436 dan semakin meningkat setelah mengikuti pelatihan SSST menjadi 5,507. Kondisi ini disebabkan karena semakin tinggi level training yang diikuti oleh wiraniaga, materi training lebih mengarah kepada *manajerial skill (leadership, controlling & Decision Making Technique)*. Maka, semakin tinggi level training yang sudah diikuti oleh seorang wiraniaga, semakin mereka memahami alasan penerapan sistem kontrol yang dilakukan oleh supervisornya.

Pengaruh Sistem Kontrol, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Hubungannya terhadap Kinerja Wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru (Surya Safari SD, Zulfadil, dan Sri Indarti)

### **Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap Variabel Kepemimpinan**

Tabel lengkap hasil uji Anova untuk variabel Kepemimpinan dapat dilihat lebih jelas pada lampiran, dari hasil uji diketahui, bahwa terdapat perbedaan pendapat tentang kepemimpinan berdasarkan karakteristik pendidikan responden. Dimana pada tabel 5 diatas, untuk indikator Kepemimpinan (X2) seluruh nilai  $p\text{-value} > 0,05$  kecuali untuk indikator X23 berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan responden. Dimana nilai  $p\text{-value} = 0,021 < 0,05$ . Indikator kepemimpinan butir ke 3 (X23) menanyakan bagaimana pendapat responden terhadap “kemampuan supervisor dalam mengkomunikasikan tugas – tugas dan hasil kerja yang diharapkan.” rata – rata jawaban responden yang pendidikan terakhirnya SLTA hanya 5.420, yang pendidikan terakhirnya D3/D2 adalah 5.353 dan responden dengan tingkat pendidikan terakhirnya Sarjana rata – rata jawabannya meningkat menjadi 5.077. Wiraniaga dengan tingkat pendidikan SLTA beranggapan bahwa supervisor telah mampu mengkomunikasikan tugas – tugas dan hasil kerja yang diharapkan secara konsisten, tetapi tidak demikian halnya dengan responden dengan tingkat pendidikan sarjana. Hal ini karena wiraniaga yang telah berpendidikan sarjana mengharapkan adanya instruksi dan arahan yang lebih jelas dari supervisornya terkait dengan detail pekerjaan dan reward dari hasil kerja yang diharapkan.

### **Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap Variabel Kompetensi**

Dari tabel 4 diatas terlihat terdapat perbedaan pendapat tentang kompetensi berdasarkan level *training* responden untuk indikator X32 (“Bagaimana kemampuan supervisor dalam membuat keputusan yang tepat pada saat – saat yang kritis”) dan X35 (“Apakah seluruh supervisor telah memenuhi syarat pendidikan dan pelatihan wajib yang disyaratkan oleh perusahaan”). Dapat dilihat pada tabel, nilai  $p\text{-value}$  X32 =  $0,023 < 0,05$  dan nilai  $p\text{-value}$  X35 =  $0,006 < 0,05$ . Semakin tinggi level *training* yang sudah diikuti oleh wiraniaga, maka respon mereka terhadap kemampuan supervisor dalam membuat keputusan semakin bagus (rata – rata jawaban responden yang baru mengikuti pelatihan FST hanya 5,451, yang sudah mengikuti pelatihan PSST 5,431, yang sudah mengikuti pelatihan ASST 5,458 dan semakin meningkat setelah mengikuti pelatihan SSST menjadi 5,551). Hal ini karena pada pelatihan level yang lebih tinggi (SSST) wiraniaga diberi pelatihan bagaimana membuat “*the right decision at the right time*”. Aplikasi dari pelatihan tersebut dapat mereka saksikan sendiri dari keputusan – keputusan yang tepat yang dilakukan oleh supervisor mereka pada saat – saat kritis.

Respon wiraniaga terhadap “apakah kualifikasi supervisor sudah sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh perusahaan” juga menunjukkan adanya perbedaan. Rata – rata jawaban responden yang baru mengikuti pelatihan FST cukup tinggi, yaitu 5.588, yang sudah mengikuti pelatihan PSST turun menjadi 5.490, rata – rata jawaban responden yang sudah mengikuti pelatihan ASST meningkat menjadi 5.500 dan semakin meningkat setelah mengikuti pelatihan SSST menjadi 5.638. Hal ini sesuai karena sistem rekrutmen dan karir yang diberlakukan di PT. Agung Automall sudah sesuai dengan standar operasional yang berlaku, seseorang yang akan mengisi suatu jabatan harus memenuhi syarat dan kualifikasi yang ditentukan serta lulus *fit and proper test*.

### **Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap Variabel Motivasi**

Dari tabel 4 diatas diketahui terdapat perbedaan pendapat tentang Motivasi berdasarkan level training responden untuk indikator Y13 (“Apakah pencapaian prestasi yang dicapai telah sesuai dengan target yang ditetapkan tiap tahunnya”). Dimana nilai nilai  $p\text{-value}$  Y13 =  $0,027; < 0,05$  yang berarti terdapat perbedaan jawaban antara wiraniaga berdasarkan level training yang telah diikuti. Rata – rata jawaban juga menunjukkan nilai yang semakin meningkat sesuai dengan peningkatan level training yang diikuti wiraniaga. FST 5.549; PSST 5.843; ASST 5,762. Hal ini mengindikasikan, semakin tinggi level training yang pernah diikuti, semakin paham wiraniaga yang bersangkutan terhadap target yang ditetapkan oleh perusahaan. Wiraniaga menyadari bahwa target yang ditetapkan oleh perusahaan sudah melalui hasil analisis pesaing dan riset pasar yang memadai. Wiraniaga tidak menganggap target yang ditetapkan sebagai beban, tetapi malah semakin termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

### **Analisis Perbedaan Pendapat Responden terhadap Variabel Kinerja**

Dari tabel 4 diatas diketahui seluruh nilai  $p\text{-value} > 0,05$  berarti tidak ada perbedaan pendapatan antar responden terhadap variabel kinerja berdasarkan pendidikan, masa kerja, usia, gender maupun level training yang telah diikuti

### **Metode Analisis Data**

#### **Pengujian Instrumen Penelitian**

##### **Uji Validitas**

Dari hasil perhitungan diketahui bahwa korelasi instrumen untuk setiap butir sub variable sistem kontrol, kepemimpinan, kompetensi, motivasi dan kinerja semuanya valid, karena korelasi butir  $r$  hitung diatas  $r$  tabel, sehingga dapat diikutsertakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu pengukuran yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya (reliable). Walaupun secara teoritis besarnya koefisien reliabilitas sekitar 0.00 s/d 1.00, akan tetapi pada kenyataannya koefisien sebesar 1.00 tidak pernah tercapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek penelitian merupakan sumber error yang potensial.

Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai reliabilitas instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Nilai Cronbach's alpha	Keputusan
Sistem Kontrol (X <sub>1</sub> )	0,936	Valid
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,967	Valid
Kompetensi (X <sub>3</sub> )	0,970	Valid
Motivasi (Y <sub>1</sub> )	0,947	Valid
Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0,965	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* pada masing – masing variabel nilainya lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, semua item pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### Uji Hipotesis Analisis Jalur (Path Analysis) dengan PLS-SEM Evaluasi Outer Model (Measurement Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*.

#### Convergen Validity

Convergen Validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* yang diestimasi dengan *software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan variabel yang diukur. Namun menurut Chin (1988) dalam Ghazali(2014) untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,5. Nilai *outer model* atau korelasi antar variabel penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* karena seluruh indikator variabel memiliki nilai *loading factor* diatas 0,50, dengan indikator kompetensi (X36:pengalaman supervisor) merupakan ukuran terkuat dari variabel lainnya karena memiliki nilai *outer loading* paling besar (0,923). Dengan memperhatikan nilai rata – rata *outer loading* masing – masing variabel dapat disimpulkan bahwa 12 indikator kompetensi merupakan indikator terkuat dalam merespon kinerja wiraniaga melalui motivasi.

#### Discriminant Validity

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing – masing variabel laten berbeda dari variabel lainnya. Model dikatakan mempunyai *Discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang lebih besar dibanding nilai loading jika dikorelasikand engan variabel laten lainnya. Hasil pengujian *Discriminant validity* penelitian ini dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6. Discriminant Validity**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)		Korelasi				
	AVE	Akar AVE	X1	X2	X3	Y1	Y2
X1	0.616	0,785	1.000	0.777	0.748	0.726	0.758
X2	0.662	0,814	0.777	1.000	0.912	0.809	0.897
X3	0.724	0.851	0.748	0.912	1.000	0.809	0.892
Y1	0.660	0,812	0.726	0.809	0.809	1.000	0.854
Y2	0.697	0,835	0.758	0.897	0.892	0.854	1.000

Sumber: Data Olahan PLS 2018

Hasil dari ketiga variabel memiliki nilai AVE diatas 0,50 dan semua variabel memiliki nilai akar AVE lebih tinggi dari koefisien korelasi antar satu variabel dengan variabel lainnya sehingga dapat dikatakan data memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Composite Reliability**

Kriteria validity dan reliability juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing – masing variabel. Variabel dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability*-nya diatas 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada tabel 7 akan disajikan nilai *composite reliability*

**Tabel 7. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Sistem Kontrol (X <sub>1</sub> )	0.935
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0.967
Kompetensi (X <sub>3</sub> )	0.969
Motivasi (Y <sub>1</sub> )	0.946
Kinerja (Y <sub>2</sub> )	0.965

Sumber: Data Olahan PLS 2018

Tabel 7 menginformasikan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan, yaitu diatas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria reliabel.

Berdasarkan dari hasil evaluasi secara keseluruhan, baik *convergent, discriminat validity, composite reliability*, yang telah dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator – indikator sebagai pengukur variabel laten merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

**Evaluasi Inner Model (Pengujian Model Struktural)**

Pengujian *inner model* ata model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square*, untuk variabel dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Evaluasi *inner model* dengan PLS-SEM dimulai dengan melihat nilai R-Square.

*R-Square* untuk variabel Motivasi (Y<sub>1</sub>) sebesar 0,701. Hal ini berarti bahwa persentasi besarnya pengaruh sistem kontrol, kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi adalah sebesar 70,1% sedangkan sisanya 29,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

Selanjutnya nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>) sebesar 0,852 artinya 85,2% variabel kinerja dipengaruhi oleh motivasi sebagai variabel intervening Sistem kontrol, kepemimpinan dan kompetensi, sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor lain.

**Pengujian Hipotesis**

Metode *bootstarring* adalah prosedur pengambilan sampel baru secara berulang sebanyak N sampel baru dari data asal berukuran n. Untuk uji simultan digunakan uji t-statistic yang dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel – variabel eksogen (Xi) secara keseluruhan terhadap variabel endogen Y. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai T yang dihasilkan dari perhitungan *T-statistic* dengan *T-Tabel*. Hipotesis nol akan diterima apabila nilai *T-Statistic* lebih kecil dari *T-tabel* (*T-Statistic* < *T-tabel*). Sebaliknya, Hipotesis nol akan ditolak apabila nilai *T-Statistic* lebih besar dari *T-tabel* (*T-Statistic* > *T-tabel*) Berdasarkan taraf signifikansi 0,05 dengan jumlah observasi 139 maka diketahui nilai T-tabel adalah **1.977692** (digenapkan 1,978).

Untuk lebih jelasnya, bagaimana jawaban atas hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel hasil analisis jalur dibawah ini.

**Tabel 8. Hasil Analisis Jalur**

Hipotesis	Hubungan	Original Sampel (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Kesimpulan
H1	Sistem Kontrol berpengaruh positif terhadap Motivasi	0.208	2.374	0.018	Diterima
H2	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi	0.305	2.058	0.040	Diterima
H3	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Motivasi	0.375	2.907	0.004	Diterima
H4	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja	0.344	4.102	0.000	Diterima
H5	Sistem Kontrol berpengaruh positif terhadap Kinerja	0.111	1.696	0.091	Ditolak

H6	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja	0.531	6.057	0.000	Diterima
----	---	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data Olahan PLS 2018

### Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Motivasi

Hipotesis 1 menyatakan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara sistem kontrol terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,208 dengan nilai T-statistik 2.374 dan signifikan dengan nilai P Values 0.018. Dengan demikian Hipotesis diterima.

### Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kepemimpinan terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0.305 dengan nilai T-statistik 2.058 dan signifikan dengan nilai P Values 0.040. Dengan demikian Hipotesis diterima.

### Pengujian Hipotesis 3: Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap motivasi menunjukkan adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0.375 dengan nilai T-statistik 2.907 dan signifikan dengan nilai P Values 0.004. Dengan demikian Hipotesis diterima.

### Pengujian Hipotesis 4: Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis 4 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0.344 dengan nilai T-statistik 4.102 dan signifikan dengan nilai P Values 0.000. Dengan demikian Hipotesis diterima.

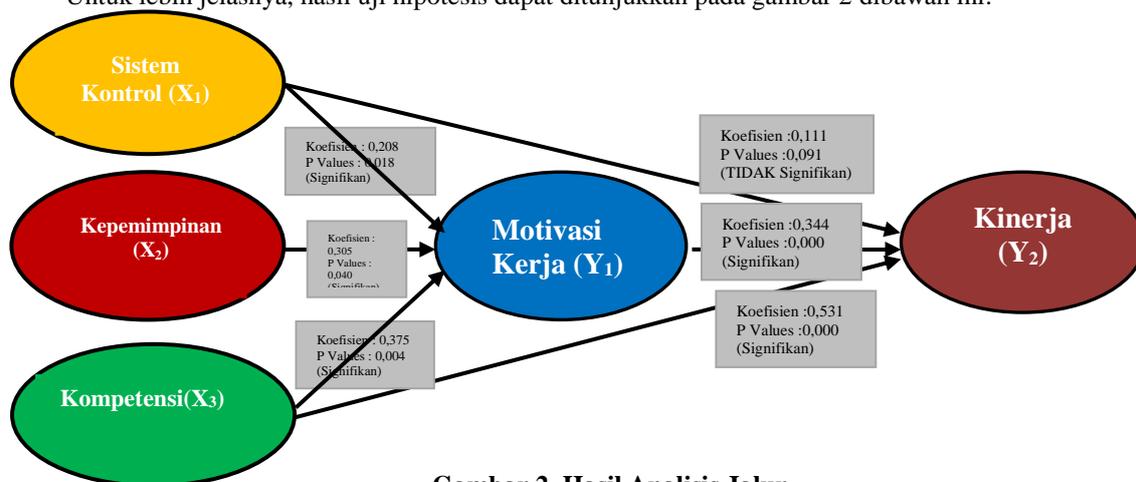
### Pengujian Hipotesis 5: Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Kinerja

Hipotesis 5 menyatakan bahwa sistem kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara sistem kontrol terhadap kinerja menunjukkan tidak adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0.111 dengan nilai T-statistik 1.696 (nilai T-statistik dibawah nilai T-Table;  $1.696 < 1.978$ ) dan signifikan dengan nilai P Values 0.091 (lebih besar dari 0.05). Dengan demikian Hipotesis ditolak.

### Pengujian Hipotesis 6: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hipotesis 6 menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kompetensi terhadap kinerja menunjukkan adanya hubungan positif dengan nilai koefisien sebesar 0,5301 dengan nilai T-statistik 6.057 dan signifikan dengan nilai P Values 0.000. Dengan demikian Hipotesis diterima.

Untuk lebih jelasnya, hasil uji hipotesis dapat ditunjukkan pada gambar 2 dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Analisis Jalur

### Pembahasan

#### Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Motivasi

Pengaruh Sistem Kontrol, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja dan Hubungannya terhadap Kinerja Wiraniaga pada PT. Agung Automall Pekanbaru (Surya Safari SD, Zulfadil, dan Sri Indarti)

Hasil analisis data menunjukkan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh hasil penelitian (Rosewinda, 2013; Sampurno, 2006; Suhermini, 2011) tetapi tidak sejalan dengan penelitian (Handayani, n.d.).

Dari hasil analisis deskriptif tergambar bahwa penawaran yang dilakukan wiraniaga kepada perusahaan masih belum maksimal, hal ini disebabkan oleh kurangnya referensi dan proses *dealing* pembelian membutuhkan waktu yang lebih lama dari pada *personal selling*, sementara wiraniaga dievaluasi pertriwulan atas pencapaian targetnya. Untuk itu, supervisor perlu memetakan wiraniaga yang mampu *handle fleet* (konsumen perusahaan) sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk *handle customer fleet* itu sendiri. Setelah itu, wiraniaga yang terpilih diberikan target yang *achievable* dan supervisor diharapkan mampu melakukan kontrol dan memberikan *feedback* terhadap *fleet* yang *handle*.

Dari hasil uji beda juga diketahui bahwa tidak ada perbedaan pendapat tentang sistem kontrol berdasarkan pendidikan, masa kerja, usia, dan gender. Perbedaan pendapat responden terhadap sistem kontrol hanya berdasarkan responden yang telah mengikuti training. Diketahui bahwa, semakin tinggi level training yang sudah diikuti oleh seorang wiraniaga, mereka semakin memahami alasan penerapan sistem kontrol yang dilakukan oleh supervisornya. Berdasarkan ini, maka perusahaan perlu memberikan pelatihan – pelatihan yang *up date* terhadap kebutuhan wiraniaga dalam melakukan negosiasi penjualan agar wiraniaga mampu menemukan cara – cara baru dalam melakukan aktivitas penjualan sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja wiraniaga.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Putra, 2015; Sari, 2014; Tampi, 2014; Utami, 2015).

Dari hasil analisis deskriptif diperoleh informasi, mayoritas wiraniaga sepakat bahwa disiplin supervisor dalam menerapkan kebijakan dan peraturan perusahaan sudah baik tetapi masih perlu ditingkatkan. Sebaiknya, koordinasi antar supervisor dan dengan kepala cabang dapat lebih dioptimalkan dalam upaya penyeragaman kebijakan dan aktivitas penjualan, khususnya dalam hal kebijakan diskon penjualan.

Begitu pula halnya dengan uji beda, diperoleh informasi bahwa tidak ada perbedaan pendapat tentang kepemimpinan supervisor berdasarkan karakteristik responden, baik berdasarkan pendidikan, masa kerja, usia, gender maupun training, seluruh responden sepakat bahwa kepemimpinan supervisor sudah baik.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi**

Hasil analisis data membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Riset (Ackah, 2015; Ismail & Abidin, 2010; Putra, 2015; Yaşar et al., 2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan juga akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi tidak demikian halnya dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011), dimana kompetensi karyawan pada perusahaan manufaktur memiliki hubungan negatif terhadap kinerja organisasi.

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa responden setuju kompetensi supervisor sudah baik, namun yang perlu lebih ditingkatkan adalah kemampuan supervisor dalam menghadapi komplain dari konsumen. Sebaiknya para supervisor diberikan pelatihan menyangkut “*handling complain*” agar supervisor terampil dan mumpuni dalam menghadapi komplain yang muncul dalam aktivitas penjualan.

Berdasarkan hasil uji *one way anova* juga diketahui tidak ada perbedaan pendapat antar responden berdasarkan pendidikan, masa kerja, usia dan jenis kelamin. Hanya terdapat perbedaan pendapat antar responden yang sudah mengikuti pelatihan. Diketahui bahwa reponden yang lebih tinggi level *trainingnya*, respon mereka terhadap kemampuan supervisor dalam membuat keputusan dan kualifikasi supervisor semakin bagus. Berdasarkan temuan ini perlu kiranya menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk memberi pelatihan bagi wiraniaga secara berkelanjutan dan berkesinambungan untuk menjaga motivasi kerja wiraniaga.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil analisis data membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahmayanti, 2014; Setiawan, 2015) sejalan dengan penelitian ini.

Dari hasil analisis deskriptif diperoleh informasi, bahwa mayoritas reponden mengaku bangga menjadi wiraniaga Toyota, karena posisi Toyota sebagai *market leader* dibisnis otomotif Indonesia juga didukung oleh adanya apresiasi positif masyarakat terhadap merek Toyota. Maka perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan motivasi kerja wiraniaga dengan memberikan *reward* sesuai prestasi kerja wiraniaga dan *punishment* sesuai dengan pencapaian kinerja.

### **Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Kinerja**

Hasil analisis data membuktikan bahwa sistem kontrol tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian (Sampurno, 2006) yang menyimpulkan bahwa sistem kontrol tenaga

penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan secara nyata memberikan kontribusi yang tinggi apabila diikuti dengan pengaturan yang jelas dan tegas.

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa mayoritas responden setuju kemampuan supervisor dalam memberikan jalan keluar ketika wiraniaga mengalami kendala dalam menjual produk sudah mumpuni. Walaupun mayoritas responden mengakui bahwa kemampuan supervisor sudah mumpuni alangkah baiknya apabila supervisor tetap melakukan "*personal approach*" atau memberikan perhatian personal terhadap wiraniaga – wiraniaga yang memiliki kemampuan yang lebih dibanding dengan wiraniaga yang lain. Dengan adanya *personal approach* ini supervisor berpeluang untuk memotivasi kinerja wiraniaga yang bersangkutan.

### **Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Hasil analisis data membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Ackah, 2015; Ismail & Abidin, 2010; Putra, 2015; Yaşar et al., 2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan dan juga akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, tetapi penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Dubey & Ali, 2011).

Dari hasil analisis deskriptif diketahui bahwa supervisor yang dipilih dan yang diangkat telah layak dari sisi pengalaman kerjanya. Selanjutnya perusahaan secara periodik melakukan *assessment* untuk memetakan *progress* kompetensi dari supervisor dan pola inipun dapat diterapkan kepada wiraniaga – wiraniaga yang berpotensi untuk dipromosikan.

### **PENUTUP**

Sistem kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin baik sistem kontrol yang dilakukan oleh supervisor dan perusahaan maka akan semakin baik motivasi kerja wiraniaga; Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan seorang supervisor dapat meningkatkan motivasi kerja wiraniaga; Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, artinya semakin baik kompetensi supervisor semakin baik pula motivasi kerja wiraniaga; Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja wiraniaga maka akan semakin tinggi pula kinerjanya; Sistem kontrol tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan sistem kontrol tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja wiraniaga; Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tinggi kompetensi seorang supervisor maka akan semakin tinggi pula kinerja wiraniaga.

Supervisor perlu melakukan kontrol secara berkala terhadap *customer fleet* (konsumen perusahaan), supervisor juga perlu memetakan wiraniaga yang mampu *handle fleet* sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Setelah itu, wiraniaga yang terpilih diberikan target yang *achievable*, dan memberikan *feedback* terhadap *fleet* yang *handle*. Perlu adanya koordinasi antar supervisor dan dengan kepala cabang dalam upaya penyeragaman kebijakan dan aktivitas penjualan, khususnya dalam hal kebijakan diskon penjualan. Supervisor juga sebaiknya diberikan pelatihan menyangkut keterampilan "*handling complain*" agar supervisor terampil dan mumpuni dalam menghadapi *complain* yang muncul dalam aktivitas penjualan. Selain itu, perusahaan perlu menjaga dan meningkatkan motivasi kerja wiraniaga dengan memberikan *reward* sesuai prestasi kerja wiraniaga dan *punishment* sesuai dengan pencapaian kinerja. Terakhir, perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan – pelatihan yang *up date* terhadap kebutuhan wiraniaga dalam melakukan negosiasi penjualan.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Ackah, A. J. O. O. (2015). Employee ' S Competency and Organizational Performance in the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(3), 1–9.
- Dubey, R., & Ali, S. S. (2011). Study on Effect of Functional Competency on Performance of Indian Manufacturing Sector. *INTECH Open Access Publisher*, 3(3), 1–15.
- Feinberg, M., & Kennedy, J. (2008). *Journal of Business & Economics Research* – November, 2008 Volume 6, Number 11, 6(11), 1–6.
- Handayani, F. M. H. A. D. (n.d.). Pengaruh kepemimpinan. Komunikasi, Sistem Kontrol, Diklat dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
- Ismail, R., & Abidin, S. Z. (2010). Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. *Business and Economic Horizons*, 2(August), 25–30. <https://doi.org/10.15208/beh.2010.14>
- Mahmud Wibowo, Wahyu Wibowo, S. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Pada PT. Margo Pangestu Perkasa Malang). *Manajemen Dsn Bisnis Jurnal*, 1 no. 1.
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72–91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>

- Putra, R. Y. R. I. (2015). Peengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Biro Kesra SETDA Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 4(2), 211–220.
- Rahmayanti. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Putra Kaltim Samarinda. *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(2), 215–229.
- Rosewinda, I. S. (2013). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL PADA PT . MRK DIAGNOSTICS CABANG SEMARANG. *Dinamika Manajemen*, 2(c), 2.
- Sampurno, K. J. (2006). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Efektifitas Penjualan Perusahaan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 3, 64–78.
- Sari, Y. K. (2014). PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PATRA KOMALA DI DUMAI Yanti Komala Sari 1) 1). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VI(2), 119–127.
- Setiawan, K. C. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. PUSRI Palembang. *Psikis-Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43–53.
- Suhermini. (2011). Efektifitas Penjualan Perusahaan Penerbitan dan Kinerja Tenaga Penjualan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 17–25. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Tampi, B. J. (2014). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERRHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA,TBK (REGIONAL SALES MANADO) Oleh: *Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014, III(4)*, 1–20.
- Utami, S. P. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Biro Perjalanan Wisata "Panen Tour." *Jurnal Ilmiah WIDYA, ISSN: 2337-6686*, 3(1), 1–9.
- Yaşar, M. F., Ünal, Ö. F., & Zaim, H. (2013). Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: a Field Study in Services Industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7), 67–67. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668>