

ANALISIS PENGELOLAAN USAHA KARYAWAN DALAM MEMPENGARUHI PERSONAL BALANCED SCORECARD PERUSAHAAN TV BERBAYAR

Iqbal Ramadhan^{1*}, Bambang Purwoko², Antonius W. Sumarlin³

¹ PT Media Nusantara Citra Tbk

² Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

³ Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

*iqbalramadhan2404@gmail.com

(Received: 11-07-2017; Reviewed: 10-08-2017; Revised:21-11-2017; Accepted:21-12-2017; Published:31-12-2017)

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze by function business influence sales force employees advertising workers at the level of account executive of personal balanced scorecard pay-tv company. The research was conducted in Indonesia's pay-tv industry, PT MNC with its MNC Channels business unit. The sampling technique was done by accidental sampling. Analysis of data use the Structural Equation Model (SEM) with data processing using SMART PLS3. The result showed that there is a positive connection between effort and personal balanced scorecard. The relationship indicates that working hard, work smart, open to receive advice, and results clear can increase the personal balanced scorecard. The higher effort was the higher personal also balanced scorecard salespersons

Kata kunci: Usaha, Kompetensi, Aktualisasi diri

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara fungsional pengaruh usaha karyawan tenaga penjualan iklan pada level *account executive* terhadap *Personal Balanced Scorecard* perusahaan tv-berbayar. Penelitian dilakukan di industri pay-tv Indonesia yaitu, PT MNC dengan unit bisnisnya MNC Channels. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *accidental sampling*. Analisis data menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dengan pengolahan data menggunakan SMART PLS3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat hubungan positif antara *effort* dan *personal balanced scorecard*. Hubungan tersebut menandakan bahwa berkerja keras, bekerja cerdas, terbuka untuk menerima masukan, dan hasil yang jelas dapat meningkatkan gairah *personal balanced scorecard*. Semakin tinggi *effort* maka semakin tinggi juga *personal balanced scorecard* tenaga penjual.

Keywords: effort, competitiveness, self-efficacy

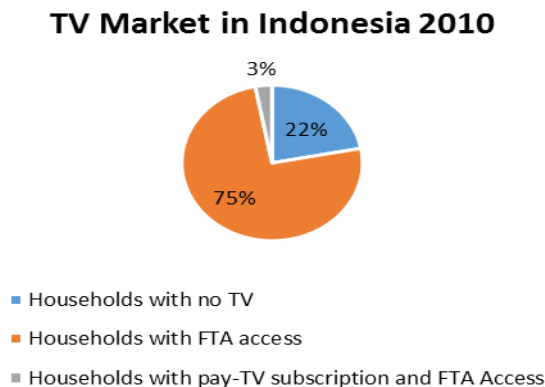
PENDAHULUAN

Perkembangan industri media di Indonesia saat ini masih didominasi oleh media televisi. Dalam 5 tahun terakhir, pengguna media televisi di Indonesia masih berada pada tingkat teratas yaitu 97% bila dibandingkan dengan pengguna media lainnya seperti internet, Koran, Radio, dan Majalah. (redwing-asia.com, 2016). Dari total jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2015 yaitu sebanyak 254,9 juta jiwa yang terdiri dari laki-laki 128,1 juta dan perempuan 126,8 juta jiwa (BPS, 2015), maka dapat dihitung pengguna televisi di Indonesia sebanyak 247,3 juta penonton. Perkembangan internet yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir nampaknya juga tidak menurunkan minat penonton televisi. Berdasarkan survey nielsen (2012) menunjukkan bahwa penduduk Indonesia lebih

memilih menonton televisi dibandingkan membaca. Disamping itu mereka rata-rata menghabiskan waktunya untuk menonton televisi selama 37 jam per-minggu atau setara dengan 5,5 jam per-harinya.

Persentase pengguna televisi di Indonesia yang masih tertinggi dibandingkan dengan jenis media lainnya, tentu menjadi peluang bagi para media group besar untuk mengembangkan bisnisnya. Media group seperti MNC, Transmedia, Viva, Kompas bahkan grup non-media awalnya seperti lippo group kini melebarkan sayap untuk merambah ke televisi berbayar (*pay-tv*). Bisnis model *pay-tv* yang diterapkan adalah dimana para provider dapat memperoleh pemasukan dari biaya pelanggan (*subscription revenue*) dan dari para pemasang iklan (*revenue from advertising*), hal tersebut yang tidak dapat dimanfaatkan oleh tv terrestrial (*free to air*) yang hanya meraup pemasukan hanya dari para *advertisers* yang berbelanja iklan. (Valetti, 2008). Pemasukan terbesar *pay-tv* sebagian besar masih didapat oleh *subscriber*, dimana pada pendapatan yang diperoleh dari *advertisers* masih bagian kecil yaitu sekitar 7-10% bila dibandingkan oleh pendapatan biaya pelanggan. (Strasbourg, 2003). Hal tersebut sebenarnya dapat menjadi potensi dari para provider pay tv untuk meningkatkan pendapatan iklan di sektor tv berbayar (*pay-tv*).

Keinginan masyarakat untuk berlangganan *pay-tv* salah satunya adalah karena penonton tidak menyukai iklan (In gabszewic, 2004). Hal lain yang menarik dari *pay-tv* adalah siaran dengan konten premium yang tidak tersedia di *free to air*, contohnya siaran box office dan siaran liga-liga top di dunia biasanya disiarkan pertama di *pay tv* (Melani dkk, 2012). Meskipun banyak keunggulan yang dapat dinikmati jika berlangganan *pay tv*, namun nyatanya *market share* tv berbayar di Indonesia masih sangat rendah dibandingkan dengan *free to air*. Dari jumlah total rumah tangga di Indonesia, sebanyak 78% masih menggunakan akses *free to air* tv. Sedangkan *pay tv* hanya memiliki 3% pelanggan, dan sisanya sebanyak 22% tidak memiliki akses *free to air* tv dan *pay-tv*. Data tersebut dapat digambarkan dari *pie chart* dibawah ini.



Gambar 1 Pangsa Pasar TV di Indonesia tahun 2010
 Sumber : PT Media Nusantara Citra Tbk (2010)

Dengan negara-negara asia pasifik lainnya. menurut sumber yang didapat dari Media Partners Asia (2013) bahwa penetrasi *pay tv* di Indonesia masih menjadi terendah dibandingkan dengan negara-negara Asia-Pasifik tersebut yaitu hanya sebesar 9%, sedangkan negara-negara tersebut memiliki penetrasi yaitu Korea (100%), Hongkong (86%), India (80%), Singapura (66%), Malaysia (51%), China (49%), Thailand (28%) dan Filipina yaitu sebesar 11% yang tidak jauh berbeda dengan Indonesia.

Dalam meraup pemasukan pendapatan *pay tv* yang diambil tidak hanya dari biaya pelanggan dan potensi pertumbuhan pelanggannya di masa yang akan datang, beberapa industri

media raksasa di Indonesia sudah memfokuskan untuk meraup keuntungan dari sisi lain yaitu belanja iklan di *pay tv*. Penelitian ini menginvestigasi bagaimana peran seorang *sales person* dalam menjual sebuah durasi di channel *pay tv* kepada para *advertisers*. Dalam hal belanja iklan pada televisi, tidak dapat diragukan bahwa industri media televisi memiliki *share* terbesar dibandingkan dengan industri media lainnya seperti print, digital, dan mobile. Industri televisi meraup pendapatan sebesar 5 Milyar USD pada tahun 2012 dan meningkat cukup pesat sebesar 8,8 Milyar USD pada tahun 2015, dan diproyeksikan akan terus naik sebesar 11,8 Milyard USD pada tahun 2017 mendatang. Hal tersebut nyatanya tidak berbanding lurus dengan industri tv berbayar (*pay-tv*) dalam belanja iklan, hanya terjadi peningkatan sebesar 0,2 Milyar USD dari tahun 2014 hingga tahun 2015 (Redwing-asia.com).

MNC Group yang memiliki *share* terbesar dalam industri *pay-tv* tidak segan-segan untuk mempekerjakan puluhan tenaga penjual iklannya untuk mendapatkan pemasukan dari para *advertisers*. Karena seharusnya dengan *market share* terbesar dan puluhan tenaga penjual dapat meningkatkan drastis penjualan iklan pada sektor *pay-tv*.

Namun pada kenyataannya, Permasalahan yang dihadapi oleh PT Media Nusantara Citra Tbk. pada unit bisnis MNC Channels pada tahun 2015 adalah tingkat pencapaian penjualan iklan tidak mencapai target dari jumlah yang telah ditargetkan perusahaan. Bila dilihat dari hasil pencapaian pendapat penjualan pada PT Media Nusantara Citra Tbk pada unit bisnis MNC Channels, tiap bulannya tidak mencapai target, dimana tingkat pencapaian tertinggi yaitu pada bulan Juni sebesar Rp.5,3 Milyar dari target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu Rp.7,5 Milyar perbulannya. Sedangkan tingkat terendah dari total pencapaiannya terdapat pada bulan Juli yaitu Rp.2,1 Milyar. Laporan tingkat pencapaian tahun 2015 ini tentunya harus menjadi pelajaran dan dikembangkan solusi untuk meningkatkan tingkat pencapaian ini.

Tabel 1 Sales Revenue vs Target Achievement MNC Channels 2015



Sumber : PT Media Nusantara Citra, Tbk (2015)

Permasalahan tingkat pencapaian perusahaan khususnya MNC Channels salah satunya terdapat pada tenaga penjual (*salesperson*) yang kurang pro-aktif. Sarini (2016) berpendapat:

“kebanyakan tenaga penjual lebih banyak menunggu pesanan iklan di kantor, karena merasa sudah nyaman dengan klien yang sudah eksis berlangganan, namun sebenarnya masih banyak para advertiser yang belum digarap yang mungkin punya budget iklan yang cukup besar. Ketertarikan dalam melakukan penelitian kinerja tenaga penjualan di industri media khususnya *pay-tv* karena berpendapat bahwa tidaklah mudah menjadi seorang tenaga penjual konten-konten program yang disiarkan di *pay-tv*. Hal tersebut mengingat bahwa *pay-tv* hanya dinikmati dengan kalangan tertentu, artinya tidak mudah dinikmati oleh seluruh masyarakat, lain halnya dengan *free to air* atau dikenal dengan tv terrestrial.

Dibutuhkan faktor-faktor yang menjadi pendukungnya seperti *competitiveness*, *self-efficacy*, dan *effort* yang menjadi modal dasar seorang tenaga penjual untuk dapat meningkatkan *performance*-nya serta seberapa besar pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap tingkat *sales performance* dari masing-masing responden (*Salesperson*) pada PT MNC Tbk khususnya di unit bisnis MNC Channels. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *self efficacy*, *competitiveness*, dan *effort* terhadap *Balanced Scorecard*, serta mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut bila diterapkan di PT Media Nusantara Citra Tbk pada unit bisnis MNC Channels.

TINJAUAN PUSTAKA

Personal Balanced Scorecard (PBSC)

Personal Balanced Scorecard merupakan sesuatu pendekatan personal tentang pekerjaan maupun non-pekerjaan dari hasil seleksi diri. Proses pemikiran dan perubahan pola pikir memberikan dasar yang sudah dirancang untuk mempersiapkan suatu tindakan yang sama pentingnya dengan keterlibatan dalam sebuah pekerjaan. PBSC akan mendorong seseorang menjadi proaktif, percaya diri, belajar lebih cepat, dan berpikir jernih tentang setiap pekerjaan yang dilakukan karena PBSC dapat digambarkan sebagai sebuah ukuran nilai seseorang di dalam maupun di luar pekerjaan seperti visi dan misi personal, peran inti, faktor kesuksesan, objektif, ukuran kinerja, target, dan mampu mengimprovisasi setiap pekerjaan (Rampersad, 2006).

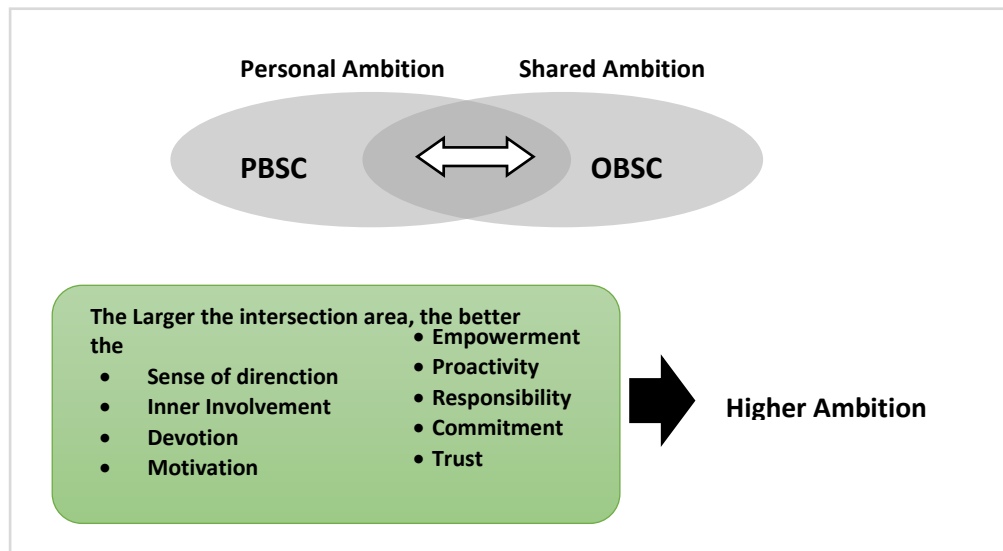
Elemen-elemen *PBSC*

1. *Internal* membahas mengenai kondisi fisik dan mental, bagaimana seseorang dapat menjaganya untuk memberikan sebuah nilai untuk diri sendiri dan orang lain.
2. *External* membahas mengenai hubungan sosial dengan orang lain seperti suami/istri, anak, teman kantor, teman kuliah dan lain-lainnya
3. *Knowledge and Learning* mengenai skill dan kemampuan mempelajari, seperti cara memahami sesuatu dan perencanaan akan kesuksesan masa depan.
4. *Financial* mengenai stabilitas keuangan yang dimiliki, seberapa mampu seseorang dalam memenuhi kebutuhan keuangannya.

A. *PBSC* dan *OBSC*

Sebagaimana yang diketahui bahwa *personal balanced scorecard (PBSC)* diukur dengan perasaan tentang diri pribadi yang terbentuk dari pola pikir seseorang (Rampersad, 2006). Sedangkan dalam suatu organisasi, terdapat *Organizational Balanced Scorecard* yang mengukur tentang kinerja manajemen dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. (Luis dan Biromo, 2007).

Rampersad (2006) menyelaraskan keduanya antara ambisi pribadi dalam PBSC dan ambisi bersama dalam OBSC. Keselarasan pribadi dan organisasi menjadi nilai yang cukup penting antara keduanya. Terdapat beberapa ambisi yang dapat berada diantara kedua ambisi tersebut. Gambar 2 menerangkan keselarasan antara ambisi pribadi (*personal ambition*) dan ambisi bersama (*shared ambition*).



Gambar 2 Keselarasan Antara *Personal Ambition* dan *shared ambition*
 Sumber : Rumpersad (2006)

Self-efficacy

Setiap individu memiliki sebuah keinginan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian, maupun kecakapan untuk digunakan dalam melakukan sebuah pekerjaannya. Hal tersebut juga berlaku dalam kegiatan pekerjaan yang dilakukan sehari-harinya dalam sebuah perusahaan. Individu yang memiliki keahlian khusus dibidang pekerjaannya, tentu akan menumbuhkan rasa percaya diri sehingga dapat meningkatkan kinerja. *Self-efficacy* merupakan salah satu kemampuan pengaturan diri individu. Konsep *self-efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura. *Self-efficacy* mengacu pada persepsi tentang kemampuan individu untuk mengorganisasi dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu (Bandura, 1986), Baron dan Byrne (2000) mengemukakan bahwa *self-efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Di samping itu, Schultz (1994) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai perasaan kita terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan kita dalam mengatasi kehidupan.

Berdasarkan persamaan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu.

Dimensi Self-efficacy

Menurut Bandura (1997) mengemukakan bahwa *self-efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

1. Tingkat (*level*)

Self-efficacy individu dalam mengerjakan suatu tugas berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki *self-efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.

2. Keleluasaan (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau tugas pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self-efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan suatu tugas. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

3. Kekuatan (*strength*)

Dimensi yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self-efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self-efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun.

Bandura (1986) menjelaskan bahwa *self-efficacy* individu didasarkan pada empat hal, yaitu:

1. Pengalaman akan kesuksesan

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self-efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self-efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self-efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self-efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self-efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar.

2. Pengalaman individu lain

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self-efficacy*-nya. *Self-efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self-efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self-efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

3. Persuasi verbal

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan.

4. Keadaan fisiologis

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejolak emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya.

Competitiveness

Istilah *Competitiveness* yang diungkapkan oleh Deutch, 1949 bahwa perilaku berkompetisi didefinisikan sebagai pengejaran aset yang dianggap langka dan diperebutkan dimanamana. Untuk domain dari *competitiveness* ini sendiri beragam mulai dari persaingan bisnis, politik, olahraga baik individu dan organisasi untuk memperebutkan sumber, status, dan keselamatan (Hirshleifer, 1978). *Competitiveness* adalah seberapa efektif dan efisien perusahaan berhubungan dengan para pesaing, dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan reseller. Efektif dilakukan dengan kualitas produk, market share dan keuntungan. Efisiensi dilakukan dengan memberikan tanggapan yang cepat dan dengan biaya yang rendah (Hollesen, 2003). Menurut Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) yang disampaikan oleh Nuraini et., al., (2016) menyebutkan bahwa daya saing adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara, atau antar daerah untuk menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relative tinggi dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan internasional. Oleh karena daya saing industri merupakan fenomena di tingkat mikro perusahaan, maka kebijakan pembangunan industri nasional didahului dengan mengkaji sektor industri secara utuh sebagai dasar pengukurannya. Pengertian lain *Competitiveness* diartikan sebagai kenikmatan seseorang dalam berkompetisi untuk berhak menjadi pemenang dan menjadi lebih baik dibandingkan dengan tenaga penjual lainnya (Spence and Hemreich 1983).

Dimensi Competitiveness

Penulis membedakan antara motivasi (*competitive motivation*) yang didefinisikan sebagai keinginan untuk mengejar aset langka yang diperebutkan (Deutch, 1949), antara lain:

1. Desire to be better

Keinginan untuk menjadi lebih baik (*desire to be better*) merupakan keinginan seorang untuk menjadi lebih baik dibandingkan dengan lainnya. Mead's. 1993 juga menyebutkan *Desire to better* sebagai *Competitive Motivation*.

2. Desire to win

Keinginan untuk menang (*desire to win*) didefinisikan sebagai preferensi untuk memaksimalkan hasil yang relatif bahkan dengan menggunakan biaya pribadi. Keinginan untuk menang membutuhkan motivasi yang kompetitif, tetapi motivasi yang kompetitif tidak memerlukan keinginan untuk menang (Malhorta, 2009). Pendekatan lain pada studi yang dilakukan oleh (Mead's, 1993) membedakan kedua orientasi antara *competitive motivation* dan *desire to win*. *Competitive motivation* berorientasi pada tujuan (goal) utama dimana pesaing lainnya untuk tujuan sekundernya, sedangkan *Desire to win* berorientasi kepada kompetitor lainnya yang terburuk sebagai tujuan utamanya. Misalnya dalam kasus lelang, *Competitive motivation* akan mendorong peserta lelang untuk melanjutkan penawaran sampai mereka mencapai nilai untuk barang yang dilelang tersebut, namun untuk *Desire to win* bisa mendorong penawar lainnya untuk membayar lebih dari nilai item untuk menyingkirkan pesaingnya, bahkan walaupun melakukan hal tersebut tidak memberikan manfaat yang strategis. (Rubin, et.,

al., 1994). Untuk mengilustrasikan potensi pemikiran yang berbahaya, Brandenburger dan Nalebuf (1996) mengatakan bahwa tidak cukup untuk menjadi sukses, yang lainnya (kompetitor) harus gagal. Ini merupakan esensi dari keinginan untuk menang (*desire to win*).

Effort

Effort dalam penelitian ini merupakan upaya seseorang tenaga penjual untuk dapat meningkatkan tingkat *sales performance*. Menurut Balaji C. Krishnan, Richard G. Netemeyer and James S. Boles dalam jurnalnya yang berjudul *Self-efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson performance* diungkapkan *effort* sebagai jumlah waktu dan energi seorang tenaga penjual untuk mengerjakan pekerjaan tugas penjualan yang relatif terhadap para tenaga penjualan lainnya dalam sebuah perusahaan. Rahayu (2015) mengatakan bahwa berdasarkan bukti empiris dapat dipahami bahwa iklim kerja (*work climate*) akan berpengaruh terhadap upaya kerja (*work effort*) para karyawan dalam suatu organisasi. Brown dan Leigh (1996) mengatakan : bahwa upaya kerja karyawan (*work effort*) pada akhirnya berada di bawah kendali dirinya sendiri. dan bahwa upaya kerja (*work effort*) ini rentan dengan persepsi karyawan terhadap iklim kerja (*work climate*). Ketika pegawai yang berhubungan langsung dengan pelanggan merasa bahwa perusahaannya menekankan pentingnya pelayanan pelanggan, mereka mungkin memberi respon dengan memberikan lebih banyak waktu dan energi di dalam aktifitas pekerjaan mereka, dalam hal ini lebih giat dalam usaha/ upaya pekerjaan mereka.

Dimensi Effort

Dimensi *effort* itu sendiri dapat diukur dengan *working smart, working hard, feedback acceptance, and clear result* (Paolo Henrique Donasolo, Celso Augusto de Matos: 2014)

1. *Working Smart*

Bekerja Pintar (*Working Smart*) didefinisikan sebagai tingkah laku yang mengarah langsung untuk mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan memanfaatkan pengetahuannya dalam situasi penjualannya (Sujan, et., al., 1994)

2. *Working Hard*

Bekerja Keras (*Working Hard*) dapat diukur dengan nilai ketekunan tenaga penjual dalam kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan ditambah laporan berapa jam rata-rata dalam seminggu bekerja. Tenaga penjual melaporkan bekerja 53 jam, kurang sedikit dari 60 jam perminggunya. (*marketing news*, 1994)

3. *Feedback Acceptance*

Penerimaan Umpanbalik (*Feedback Acceptance*) didefinisikan sebagai keyakinan penerima bahwa umpan balik adalah gambaran yang akurat dari kinerja tenaga penjual (Ilgen et al., 1979)

4. *Clear Result*

Dalam proses penjualan, faktor *clear result* sangat dibutuhkan. Seorang tenaga penjual yang memiliki gagasan yang jelas hasilnya diharapkan dari mereka cenderung merasa lebih puas, sehingga menjadi mampu mengalokasikan waktu yang lebih baik dan upaya yang diperlukan untuk mencapai kelayakan dalam sebuah organisasi (Donasolo, de Matos, 2014)

Penelitian yang relevan

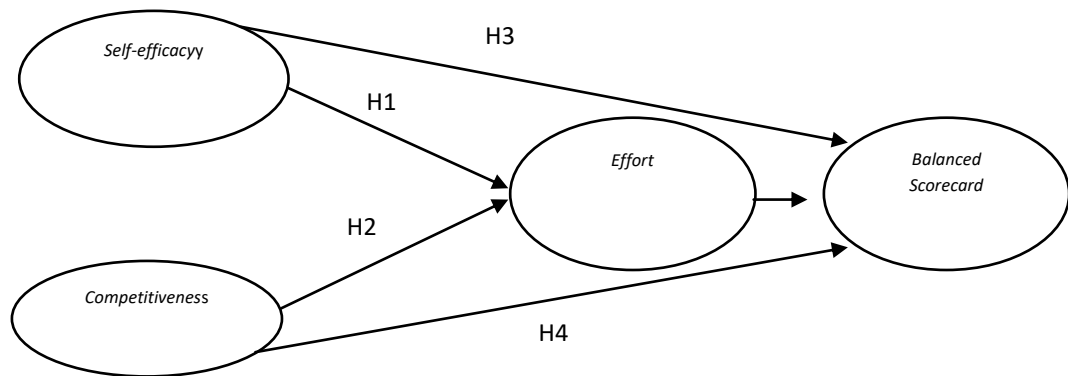
1. Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Effort*

Andry et., al., (2016) menguji pengaruh *self-efficacy* dan *task complexity* terhadap *effort* dan *audit judgment performance* pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Makassar. Hasil penelitian bahwa *self-efficacy* berpengaruh terhadap *effort*. *Self-efficacy* merupakan faktor penunjang seseorang untuk berusaha menghadapi situasi yang ada dengan menghasilkan perilaku yang sesuai dengan faktor lingkungan yang ada. *Self-efficacy* yang kuat dapat membantu memotivasi seorang APIP, hal ini disebabkan karena mereka yakin akan diri sendiri bahwa mereka mampu menghadapi permasalahan yang mungkin akan dihadapi. Seorang APIP dalam menghadapi masalah penugasan dapat dipengaruhi oleh faktor lain misalnya kompetensi. Pandangan seorang APIP mengenai masalah audit berbeda-beda, ada yang beranggapan bahwa masalah audit tersebut sulit dan ada juga yang beranggapan bahwa hal tersebut tidak sulit. Hal ini mengakibatkan *effort* seseorang pun berbeda-beda. Seorang APIP yang memiliki kompetensi yang belum cukup tinggi akan mengeluarkan *effort* lebih tinggi dibandingkan dengan seorang APIP yang memiliki kompetensi yang sudah cukup tinggi. Hal ini dikarenakan seseorang dengan kompetensi rendah harus lebih banyak belajar mengenai masalah-masalah audit yang dihadapi dibandingkan dengan seseorang yang telah memiliki kompetensi yang cukup tinggi.

Iskandar et al (2012), menguji pengaruh mediasi dari usaha (*effort*) pada hubungan antara tekanan akuntabilitas dan keyakinan diri (*accountability pressure and self-efficacy*), dan kinerja auditor (*auditors' performance*). Penelitian tersebut merupakan penelitian eksperimental dengan sampel auditor eksternal swasta yang bekerja pada kantor akuntan kecil dan menengah di Pekanbaru dan Padang. Penelitian ini merupakan pengembangan dari model penelitian Iskandar et al (2012), yang bertujuan untuk menguji pengaruh *self-efficacy* dan *task complexity* terhadap *effort* dan *audit judgment performance*. Penelitian ini dilakukan dengan survei langsung ke auditor internal pemerintah (APIP) pada Inspektorat Kota Makassar.

2. Pengaruh *Competitiveness* terhadap *Effort*

Penelitian yang dilakukan oleh Plotkin (1994) bahwa faktor *competitiveness* seorang tenaga penjual berpengaruh langsung terhadap *sales performance*. Namun Locke (1968) membuktikan bahwa faktor *competitiveness* dapat berpengaruh tidak langsung terhadap *sales performance* dimana terdapat faktor *effort* sebelumnya. Efek dari persaingan antar pekerja akan menimbulkan faktor *effort* didalamnya. Faktor *competitiveness* yang tinggi akan meningkatkan faktor *effort* yang tinggi pula. Locke (1968) berharap bahwa *effort* merupakan mediasi antara *competitiveness* dan *sales performance*. Penelitian lain menunjukkan hubungan yang positif antara daya saing, usaha kerja, penetapan tujuan dan prestasi kerja tenaga penjual (Brown et al., 1998; Brown & Peterson, 1994). Sebuah skala pembelajaran menyatakan bahwa daya saing merupakan kunci keberhasilan seorang tenaga penjual (Brewer, 1994). Munculnya persaingan yang semakin banyak diharapkan dapat memberikan dorongan bagi seorang tenaga penjual untuk memberikan hasil yang lebih baik dan bisa memberikan kemajuan bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Daya saing tidak mengarah pada keinginan untuk menang saja, tetapi juga membutuhkan kepuasan dari mengalahkan pesaing tertentu (Gist, 1987).



Gambar 3 Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, maka peneliti merumuskan lima hipotesis, sebagai berikut:

H1 = Variabel *Self-efficacy* mempengaruhi *Effort*

H2 = Variabel *Competitiveness* mempengaruhi *Effort*

H3 = Variabel *Self-efficacy* mempengaruhi langsung *Balanced Scorecard*

H4 = Variabel *Competitiveness* mempengaruhi langsung *Balanced Scorecard*

H5 = Variabel *Effort* mempengaruhi *Balanced Scorecard*

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kepada para manajer dan supervisor untuk menilai kinerja tenaga penjual pada tingkat officer (*Account Executive*). Kinerja tenaga penjualan dinilai dari seberapa besar pengaruh usaha (*effort*) karyawan dalam mempengaruhi *balanced scorecard* perusahaan tv berbayar. Peneliti memperoleh data primer dengan observasi dan membuat pertanyaan dan menyebarkan ke responden yang terdiri dari 40 orang dengan tingkat manajer dan supervisor.

Skala pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran sikap yaitu skala Likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software Smart PLS (Partial Least Square)*. Masing-masing hipotesis akan di analisis menggunakan *software smart PLS 2.0* untuk menguji hubungan antar variabel. Model persamaan structural *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006).

Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu (Ghozali, 2014):

1. *Weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
2. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antara variabel laten dengan indikatornya.
3. *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten

Variabel Laten Eksogen *Self-efficacy* (ϵ_1)

Self-Efficacy merupakan kepercayaan diri seseorang yang dimiliki dalam kemampuannya untuk melakukan yang terbaik dalam tugas tertentu. Bandura (2007) mengungkapkan bahwa *self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuan mereka akan mempengaruhi cara individu dalam bereaksi terhadap situasi dan kondisi tertentu. Dimensi *self-efficacy* yang diambil yaitu adalah tingkat (*level*), keleluasaan (*generality*), dan kekuatan (*strength*).

1. Variabel laten tingkat kemampuan (*Level*)

Dimensi ini menerangkan tentang tinggi rendahnya tingkatan kepercayaan diri seseorang dalam mengerjakan tugas yang mudah dan sederhana, tingkat ini juga berlaku dalam pekerjaan yang sukar dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

- X1 : Para tenaga penjualan mampu mengerjakan seluruh pekerjaan saya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. (*capability*)
- X2 : Para tenaga penjual meyakini pekerjaan yang saya lakukan cukup mudah dan meyakini dapat mengerjakan lebih dari level pekerjaan saat ini (keyakinan)
- X3 : Para tenaga penjual dapat mengerjakan pekerjaan yang sulit dengan tepat dan benar
- X4 : Para tenaga penjual sering membantu atasannya (keinginan)

a. Keleluasaan (*generality*)

Dimensi ini menerangkan tentang tinggi rendahnya penguasaan individu terhadap beberapa bidang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Terdapat individu yang lebih leluasa menguasai berbagai bidang dalam membantu menyelesaikan tugasnya, namun terdapat pula individu yang hanya menguasai sedikit bidang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Variabel ini diukur dengan 2 (dua) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

- X5 : Para tenaga penjual mampu mengerjakan pekerjaan diluar bidang yang dimiliki
- X6 : Pekerjaan diluar bidang diyakini dapat membantu untuk mempermudah pekerjaan yang dilakukan saat ini

b. Kekuatan (*strength*)

Dimensi ini menerangkan tentang tingkat kekuatan yang dimiliki seorang individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, kekuatan ini adalah pertahanan individu didalam lingkup internal maupun eksternal. Dalam lingkup internal dapat diukur dari tingkat kerja keras dan selalu berfikir positif dengan rekan kerja lainnya. Sedangkan dalam lingkup eksternal yaitu usaha menghindari timbulnya komplain dari pelanggan. Variabel ini diukur dengan 3 (tiga) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

- X7 : Para tenaga penjual tidak pernah merasa mengeluh dengan pekerjaan yang dilakukan.
- X8 : Para tenaga penjual adalah pekerja keras (*hardworker*)
- X9 : Para tenaga penjual selalu berpikir positif mengenai seluruh pekerjaannya (*positif thinking*)

Variabel Laten Eksogen *Competitiveness* (ϵ_2)

Competitiveness adalah perasaan senang dan nyaman dalam menghadapi kompetisi interpersonal dan keinginan untuk menang dan lebih baik daripada yang lain. Variabel ini dapat diukur dari 2 dimensi yaitu keinginan untuk menang (*desire to win*) dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari yang lainnya (*desire to be better*). Tenaga penjual yang sangat kompetitif akan konsisten memonitor performancenya, hal tersebut untuk memastikan bahwa dia masih lebih baik dibandingkan tenaga penjual lainnya.

1. Kelayakan menjadi lebih baik (*Desire to be better*)

Dimensi ini menerangkan seberapa besar keinginan individu untuk menjadi lebih baik dibandingkan individu lainnya, hal-hal tersebut dapat diukur dengan tingkat kemungkinan kesalahan yang dilakukan terhadap pekerjaan, efektifitas pekerjaan, serta mengetahui kelemahan individu lain sebagai parameter kemampuan menyelesaikan pekerjaan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

X10 : Para tenaga penjual meyakini bahwa pekerjaan saya lebih baik dibanding yang lainnya

X11 : Para tenaga penjual lebih hampir tidak pernah melakukan kesalahan dalam pekerjaan dibandingkan yang lain

X12 : Para tenaga penjual mampu mencari klien baru dibandingkan dengan yang lainnya

X13 : Para tenaga penjual saling mengetahui kelemahan tenaga penjual lainnya

2. Kelayakan menjadi pemenang (*Desire to Win*)

Dimensi ini menerangkan seberapa besar keinginan individu untuk menjadi pemenang dibandingkan individu lainnya, perbedaan dari *desire to be better* dan *desire to win* adalah bila *desire to be better* hanya keinginan menjadi lebih baik, namun bila *desire to win* merupakan keinginan menjadi juara atau yang paling terbaik dibanding individu lainnya. Hal tersebut dapat diukur dari tingkat prestasi, penguasaan tugas pekerjaan dan progress mencari konsumen baru. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

X14 : Para tenaga penjual adalah tenaga penjual terbaik dalam unit bisnis ini

X15 : Tingkat achievement yang dimiliki salah satu tenaga penjual yang paling tinggi

X16 : Dalam tim, terdapat salah satu tenaga penjual yang paling dipercaya oleh atasan

X17 : Salah satu tenaga penjual mempunyai progress penjualan paling baik diantara yang lainnya

Variabel Laten Endogen *Effort* (η_1)

Effort sebagai jumlah waktu dan energi yang digunakan seseorang tenaga penjual untuk tugas penjualannya terhadap tenaga penjual lainnya dalam sebuah perusahaan.

1. Penerimaan Umpan Balik (*feedback acceptance*)

Penerimaan umpan balik menerangkan arah penilaian kinerja pekerjaan selama berkerja di perusahaan, arah yang diterima dapat berupa tanggapan positif maupun tanggapan negatif. Para pemberi umpan balik yaitu adalah lingkup internal yang berupa atasan dan juga lingkup eksternal yang berupa klien ataupun konsumen Variabel ini diukur dengan 2 (dua) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan mempergunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y1 : Atasan selalu mengevaluasi kinerja para tenaga penjualan

Y2 : Para tenaga penjualan suka meminta tanggapan rekan kerja terhadap kinerja saya

2. Hasil yang baik (*Clear Result*)

Clear result menerangkan bahwa setiap pekerjaan yang sudah dilakukan sudah terselesaikan dengan baik, sesuai dengan prosedur perusahaan dan juga dengan hasil yang memuaskan khususnya untuk pelanggan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y3 : Para tenaga penjual selalu bekerja dengan hasil yang baik (optimal)

Y4 : Para tenaga penjual memastikan pekerjaan sesuai prosedur pekerjaan (prosedural)

Y5 : Hasil pekerjaan saya sudah sesuai dengan ekspektasi klien (Mengelola ekspektasi klien)

Y6 : Para tenaga penjualan selalu memeriksa *track-record* pembayaran klien (*rechecking*)

3. Bekerja Keras (*Working Hard*)

Bekerja keras dalam dimensi ini menerangkan seberapa besar waktu dan energi yang terbuang selama menyelesaikan pekerjaan. Tingkat bekerja keras dapat diukur dari tingkat ketekunan, lintas kompetensi, dan bekerja melampaui batas waktu normal (*overtime*). Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y7 : Tenaga penjualan bekerja dengan tekun

Y8 : Tenaga penjualan menghabiskan waktu *maintain klien* diluar jam kantor

Y9 : Tenaga penjualan mengerjakan pekerjaan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan namun memiliki dampak positif

Y10 : Tenaga penjualan sering bekerja melebihi waktu jam kerja normal (*overtime*)

4. Bekerja Cerdas (*Working Smart*)

Bekerja pintar dalam dimensi ini menerangkan bahwa seberapa pintar individu dalam menempatkan diri dan situasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingkat bekerja keras dapat diukur dari tingkat individu dalam memprioritaskan pekerjaan, prioritas itu dapat berupa prioritas terhadap klien, waktu dan atasan. Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y11 : Para tenaga penjualan selalu memprioritaskan pekerjaan yang paling penting untuk diselesaikan terlebih dahulu

Y12 : Para tenaga penjualan memisahkan klien yang mempunyai prospek baik dan tidak

Y13 : Para tenaga penjualan dapat membagi jam waktu kerja saya

Y14 : Para tenaga penjualan selalu mendahulukan pekerjaan yang diberikan atasan

Variabel Laten Endogen *Personal Balanced Scorecard* (η_2)

Personal Balanced Scorecard merupakan sebuah kartu dimana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun (Luis dan Biromo, 2007:23) Dimensi *Balanced Scorecard* ini dibentuk dari 4 perspektif yaitu :

1. Finansial

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya (Kaplan, 1996). Variabel ini

diukur dengan 3 (tiga) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y15 : Gaji para tenaga penjual yang mencukupi

Y16 : Perusahaan meng-cover seluruh biaya proses penjualan

Y17 : Pembayaran insentif perusahaan lancar

2. Eksternal

Perspektif customer ini mengidentifikasi bagaimana kondisi konsumen mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan konsumen tersebut sebagai sumber pendapatan mereka (Kaplan, 1996:67). Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y18 : Para tenaga penjual dapat membagi waktu dengan pasangan (waktu untuk pasangan)

Y19 : Para tenaga penjual memiliki waktu untuk bergaul teman sekantor dan tidak sekantor (waktu untuk teman)

Y20 : Para tenaga penjual dapat berteman dengan klien (klien sebagai teman dekat)

Y21 : Para tenaga penjual dapat membagi waktu untuk berteman dengan atasan di luar jam kantor (pertemanan atasan dan bawahan)

3. Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan bagi customer dan juga para pemegang saham (ekasulistiyana, 2012). Variabel ini diukur dengan 5 (lima) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y22 : Kondisi fisik yang dimiliki oleh tenaga penjual

Y23 : Emosi tenaga penjual yang cukup stabil

Y24 : Olahraga bersama yang dilakukan oleh tenaga penjual

Y25 : Para tenaga penjual makan makanan yang sehat

Y26 : Para tenaga penjual jarang mengajukan izin sakit

4. Learning and Growth

Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996:28). Variabel ini diukur dengan 4 (empat) pertanyaan dan setiap pertanyaan diberikan respons dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5, dimana 1 = sangat tidak setuju, dan 5 = sangat setuju.

Y27 : Perusahaan sering mengadakan training (*sales academy*)

Y28 : Tenaga penjual memiliki *skill* penjualan yang memadai

Y29 : Manager dan supervisor selalu mengevaluasi peningkatan kinerja tenaga penjualan setiap minggu

Y30 : Tim saya selalu berdiskusi mengenai informasi produk baru dan berusaha memecahkan permasalahan yang terjadi (*problem solving*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Pada penelitian ini, profil responden bertujuan untuk mengetahui jumlah (frekuensi) dan persentase responden dari masing-masing kategori yang ditentukan. Dilihat dari hasil pembagian kategori demografi yang ditentukan, menunjukkan pada jenis kelamin terdapat 18 orang laki-laki (45%) dan perempuan 22 orang (55%) dari total responden 40 orang. Pada pendidikan terakhir tidak terdapat lulusan D3, sedangkan lulusan S1 terdapat 38 orang (95%) dan lulusan S2 sampai S3 hanya terdapat 2 orang (5%) dari total responden 40 orang. Pada jabatan saat ini terdapat 10 orang manager (25%) dan 30 orang supervisor (75%) dari total responden 40 orang, pada kategori ini membuktikan bahwa seluruh responden yang berjumlah 40 orang murni menjabat sebagai sales manager dan supervisor (tidak terdapat tingkat jabatan dibawah ataupun diatasnya). Pada pengalaman bekerja hingga saat ini, terdapat 2 orang (5%) yang memiliki pengalaman bekerja di bawah 5 tahun, terdapat 29 orang (72,5%) yang memiliki pengalaman bekerja antara 5-10 tahun, terdapat 9 orang (22,5%) yang memiliki pengalaman bekerja antara 10-15 tahun. Dilihat dari pengalaman bekerja dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman bekerja antara 5-10 tahun.

Uji Realibilitas

Uji realibilitas konstruk dapat diukur dengan *composite reliability* dari blok yang mengukur konstruk. Konstruk dapat dinyatakan jika nilai *composite reliability* diatas 0,70 (Wers et al. 1979 dalam Ghozali, 2006). Hasil uji realibilitas konstruk disajikan pada tabel 2.

Tabel 2 Uji Reabilitas

No	Konstruk	Composite Reliability	Keterangan
1	Self-efficacy	0.781	Reliabel
2	Level	0.783	Reliabel
3	Generality	0.830	Reliabel
4	Strenght	0.813	Reliabel
5	Competitiveness	0.869	Reliabel
6	Desire to be better	0.833	Reliabel
7	Desire to win	0.876	Reliabel
8	Effort	0.811	Reliabel
9	Feedback Acceptance	0.750	Reliabel
10	Clear Result	0.790	Reliabel
11	Working Hard	0.871	Reliabel
12	Working Smart	0.806	Reliabel
13	Personal Balanced Scorecard	0.820	Reliabel
14	Financial	0.730	Reliabel
15	External	0.822	Reliabel
16	Internal	0.778	Reliabel
17	Knowledge and Learning	0.795	Reliabel

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi *measurement (outer)* model yaitu dengan menggunakan *convergent validity* (besarnya loading faktor untuk masing-masing konstruk). *Convergent validity* dari masing *measurement* model dengan indikator refleksif dapat

dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstruknya (Ghozali, 2006).

Tidak ada pertentangan dari para ahli mengenai nilai minimum manifes variabel pada literatur PLS-SEM. Chin dan Gopal (1997) dalam Irfan (2014) menyarankan nilai loading dari setiap indikator harus lebih dari nilai 0,6. Sementara itu, Sarkar (2001) dalam Irfan (2014) menyarankan nilai loading harus lebih besar atau sekitar 0,7. Namun menurut Chin (1996) dalam Ghozali (2006) untuk penelitian pada tahap awal pengembangan model, skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 masih dapat ditolelir. Hasil uji validitas dengan menggunakan nilai *convergent validity* yang dihitung dengan PLS dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini :

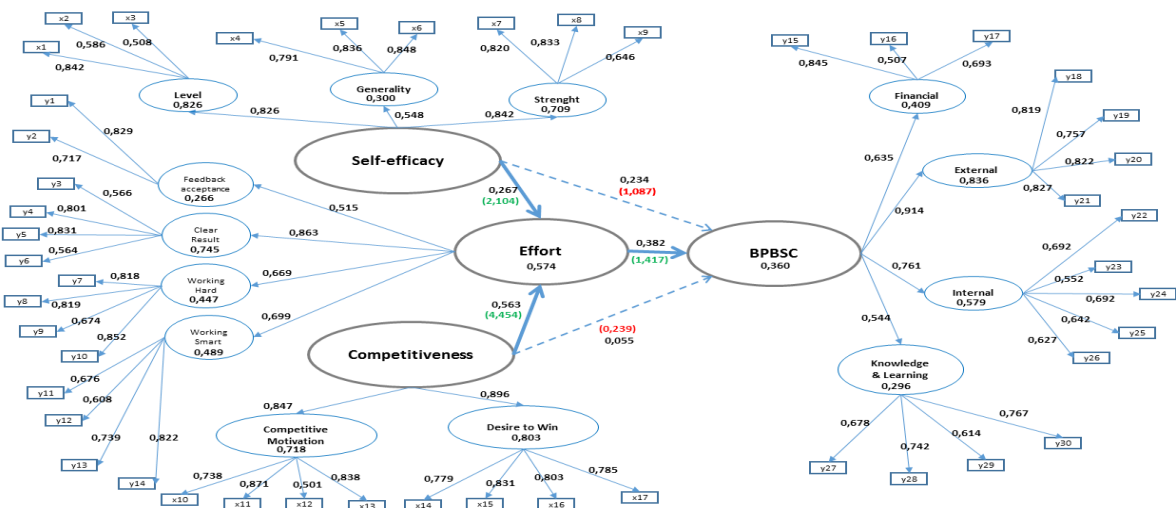
Tabel 3 Uji Validitas

Variabel	Operasional Variabel	Convergent Validity/loading faktor	Keterangan
Self-efficacy	X1	0,842	Valid
	X2	0,586	Valid
	X3	0,508	Valid
	X4	0,791	Valid
	X5	0,836	Valid
	X6	0,848	Valid
	X7	0,820	Valid
	X8	0,833	Valid
	X9	0,646	Valid
Competitiveness	X10	0,779	Valid
	X11	0,831	Valid
	X12	0,803	Valid
	X13	0,785	Valid
	X14	0,738	Valid
	X15	0,871	Valid
	X16	0,501	Valid
	X17	0,838	Valid
Effort	Y1	0,829	Valid
	Y2	0,717	Valid
	Y3	0,566	Valid
	Y4	0,801	Valid
	Y5	0,831	Valid
	Y6	0,564	Valid
	Y7	0,818	Valid
	Y8	0,819	Valid
	Y9	0,674	Valid
	Y10	0,852	Valid
	Y11	0,676	Valid
	Y12	0,608	Valid
	Y13	0,739	Valid
	Y14	0,822	Valid
Personal Balanced Scorecard	Y15	0,845	Valid
	Y16	0,507	Valid
	Y17	0,693	Valid
	Y18	0,819	Valid
	Y19	0,757	Valid
	Y20	0,822	Valid
	Y21	0,827	Valid
	Y22	0,692	Valid

	Y23	0,552	Valid
	Y24	0,692	Valid
	Y25	0,642	Valid
	Y26	0,627	Valid
	Y27	0,678	Valid
	Y28	0,742	Valid
	Y29	0,614	Valid
	Y30	0,767	Valid

Dari tabel 3 di atas terdapat indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk *self-efficacy* mempunyai kisaran korelasi antara 0,508 sampai 0,848. Korelasi tersebut melebihi angka batas bawah toleransi yaitu 0,500. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan tentang *self-efficacy* untuk mengukur operasional variabel *self-efficacy* dapat dikatakan valid. Demikian juga dengan konstruk *competitiveness* yang mempunyai kisaran korelasi antara 0,501 sampai 0,838. Korelasi tersebut melebihi angka batas bawah toleransi yaitu 0,50

Hal ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan tentang *Competitiveness* untuk mengukur operasional variabel *Competitiveness* dapat dikatakan valid. Sedangkan pada konstruk *effort* yang mempunyai kisaran 0,564 sampai 0,852. Korelasi tersebut melebihi angka batas bawah toleransi yaitu 0,500. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan tentang *effort* untuk mengukur operasional variabel *effort* dapat dikatakan valid. Dan pada konstruk *personal balanced scorecard* mempunyai kisaran 0,547 sampai 0,845. Korelasi tersebut melebihi angka batas bawah toleransi yaitu 0,500. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan tentang *personal balanced scorecard* untuk mengukur operasional variabel *personal balanced scorecard* dapat dikatakan valid.



Gambar 4 Path diagram analisis PLS

Gambar 4 di atas menunjukkan bahwa pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap *effort* memiliki nilai 2,104 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0,1$ dimana nilai T-tabel sebesar 1,306. Artinya pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap *effort* memiliki nilai positif signifikan sebesar 2,104 ($2,104 > 1,306$). pengaruh variabel *Competitiveness* terhadap *effort* memiliki nilai

4,454 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0,1$ dimana nilai T-tabel sebesar 1,306. Artinya pengaruh variabel *competitiveness* terhadap *effort* memiliki nilai positif signifikan sebesar 4,454 ($4,454 > 1,306$). Pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai 1,087 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0,1$ dimana nilai T-tabel sebesar 1,306. Artinya pengaruh variabel *self-efficacy* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai positif tidak signifikan sebesar 1,087 ($1,087 < 1,306$). Pengaruh variabel *Competitiveness* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai 0,239 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0,1$ dimana nilai T-tabel sebesar 1,306. Artinya pengaruh variabel *Competitiveness* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai positif tidak signifikan sebesar 0,239 ($1,087 < 1,306$). Pengaruh variabel *effort* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai 1,417 dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha=0,1$ dimana nilai T-tabel sebesar 1,306. Artinya pengaruh variabel *effort* terhadap *Personal Balanced Scorecard* memiliki nilai positif signifikan sebesar 1,417 ($1,417 > 1,306$).

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab permasalahan penelitian. Interpretasi terhadap hasil estimasi dengan SEM bisa dilakukan setelah asumsi-asumsi terhadap model terpenuhi. Berikut adalah uji hipotesis berdasarkan hasil perhitungan dengan SmartPLS. Pengujian hipotesis yang dilajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai T-Statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah 1,306 dimana apabila nilai t-statistik berada pada rentang nilai -1,306 dan 1,306 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Tabel 5 menjelaskan tentang hubungan antar variabel dengan nilai t-statistiknya.

Tabel 5 Nilai Path Coefficients

Hubungan antar Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistik	Kesimpulan
<i>Self-efficacy -> Effort</i>	0,267	0,296	0,134	2,104	Diterima
<i>Competitiveness -> Effort</i>	0,563	0,537	0,146	4,454	Diterima
<i>Self-efficacy -> PBSC</i>	0,234	0,239	0,214	1,087	Ditolak
<i>Competitiveness -> PBSC</i>	0,055	0,063	0,243	0,239	Ditolak
<i>Effort -> PBSC</i>	0,382	0,337	0,287	1,417	Diterima

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan sebagaimana disampaikan sebelumnya, akhirnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor *self-efficacy* seperti tingkat kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan (*level*), kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan diluar bidangnya (*generality*), serta daya tahan karyawan (*strength*) ternyata mempengaruhi secara positif pada usaha karyawan (*effort*). Disamping faktor *self-efficacy*, terdapat faktor lain yaitu *competitiveness* yang mempengaruhi usaha karyawan. faktor *competitiveness* diukur dari keinginan karyawan untuk menjadi lebih baik dari karyawan lainnya serta keinginan karyawan untuk keluar sebagai pemenang diantara karyawan

lainnya. kedua faktor itu dipercaya mampu meningkatkan usaha karyawan dalam industri tv berbayar khususnya pada level pekerjaan seorang tenaga penjual.

2. Faktor usaha karyawan (*effort*) dijadikan sebagai mediasi kedua faktor *self-efficacy* dan *competitiveness* yang tujuannya meningkatkan *personal balanced scorecard* (PBSC) dimana tidak terjadi pengaruh langsung kedua variabel tersebut ke PBSC.
3. Dalam meningkatkan *personal balanced scorecard* perusahaan tv-berbayar, terdapat faktor *effort* karyawan yang dibutuhkan. Disamping itu, terdapat faktor gaji yang sesuai, kedekatan atasan dengan bawahan, kondisi fisik yang kuat dengan melakukan olahraga bersama teman sekantor, serta diksusi tim yang intensif demi meng-*update* perkembangan produk (*tv channel*) serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

DAFTAR PUSTAKA

- Andry, Kartini & Haliah. 2016. PENGARUH SELF-EFFICACY DAN TASK COMPLEXITY TERHADAP EFFORT DAN AUDIT JUDGMENT PERFORMANCE. *Jurnal Analisis*, Desember 2015. Universitas Hassanudin: Makassar
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Proyeksi Penduduk Indonesia (Indonesia Population Projection) 2010-2035*.
- Bandura, A. 1977. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84, 191-215
- _____. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, Robert A. & Donn Byrne. 2000. *Social Psychology* (9th edition). USA: Allyn & Bacon
- Brewer, G. (1994). Mind reading. *Sales and Marketing Management*, 146(5), 82.
- Brown, Steven P, Peterson, Robert A. 1994. *The effect of effort on Sales Performance and Job Satisfaction*. *Journal of Marketing*.
- Deutsch M., 1949, "A Theory of Co-operation and Competition", *Human Relations*, 2, 129-151
- Drucker, P. 1964. *Managing for results*, Harper & Row Publishers, New York, NY
- Donasolo, Paulo Henrique, Celso Augusto de Matos. 2014. *The Predictors of Sales Performance: a study with wholesale sellers*.
- Ghozali, Imam. (2014) *Structural Equation Modeling, Partial Least Square Edisi IV*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Selfefficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability [Abstract]. *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183.
- Ilgem, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349–371.
- Iskandar T. M., Sari R. N., Sanusi M. Z., & Anugerah R. (2012). Enhancing Auditors' Performance: The Importance of Motivational Factors and The Mediation Effect of Effort. *Managerial Auditing Journal*, 27 (5), 462-476.
- Kaplan R.S & Norton D. P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, January-Februari
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta
- Malhotra, N.K., 2009, *Riset Pemasaran*, Edisi keempat, jilid 1, PT Indeks, Jakarta

- Melani dkk. 2012. *The Challenges of Pay TV Business in Indonesia Market, International Conference on Business Management and Environment*, Bangkok (Thailand)
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Nuraini, Fitri, Maharani Rieska & Andrianto. 2016. STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UMKM DAN KOPERASI DALAM MENGHADAPI AEC (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) : SUATU TELAAH KEPUSTAKAAN. Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & Call For Paper FEB UMSIDA 2016. Surabaya
- Rahayu, Siti Kurnia. 2015. ANALISIS WORK CLIMATE, SUPPORTIVE MANAGEMENT, TERHADAP WORK EFFORT, DAN TAXPAYER'S SERVICE QUALITY YANG MEMPENGARUHI TAX EVASION DI KANTOR PELAYANAN PAJAK DALAM WILAYAH KANWIL JAWA BAGIAN BARAT II. *Majalah Ilmiah UNIKOM*. Universitas Komputer Indonesia: Jakarta
- Rampersad. 2006. *Self-examination as the Road to Sustaining Employee Engagement and Personal Happiness*. Amerika
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Schultz, D., & Schultz, S.E. 1994. *Theories of Personality 5th Edition*. California: Brooks/Cole
- Schweperker, C. H., Ferrell, O. C. & Ingram, T. N. (1997). *The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the Sales Force*. *Academy of Marketing Science Journal*, 25, 99-108
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar. 1994. *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*
- Spence, J. T., & Helmreich R.L. 1983. *The Explanation of gender differences in human social motives: achievement, affiliation and power*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Nielsen. 2012. *Television Audience Report 2011-2012*
- Taylor dan Bodgan. 1984. *Penghantar Penelitian Ilmiah*. Bandung. Tarsito
- Valetti, M Tomasson. 2008. *Content and Advertising in the Media: Pay-TV versus Free-To-Air. International Journal of Industrial Organization*
- Venture Consulting. 2011. *The Enormous Potential of the Indonesian Media Market – What does it mean for you?*
- Vinchur, A.J., Schippmann, J.S., Switzer, F.S. & Roth, P.L. 1998. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83, 586-597
- Wheelen, Thomas L. 1995. *Strategic Management and Business Policy*, 5 ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company
- Werts, C. E., Linn, R. L., and Joreskog, K. G. (1974). Quantifying unmeasured variables. In H. M. Blalock, Jr. (Ed.), *Measurement in the Social Sciences*, Chicago: Aldine Publishing Co., 1974, pp. 270-292
- Weitz, B. A.; Sujan, H.; Sujan, M. 1986. *Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness*. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 50, n. 4, p. 174-191, Oct.