

Jurnal Pemikiran & Penelitian Psikologi

PSIKOLOGIA

p-ISSN: 185-0327

e-ISSN: 2549-2136

www.jurnal.usu.ac.id/psikologia

HUBUNGAN ANTARA SUPERVISORY COACHING BEHAVIOUR DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA SALESPERSON

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SUPERVISORY COACHING BEHAVIOUR WITH WORK ENGAGEMENT ON SALESPERSON

Christiana Saragih , Vivi Gusrini Rahmadani Pohan

Psikologia: Jurnal Pemikiran & Penelitian Psikologi

Tahun 2018, Vol. 13, No. 2, hal.87-100

Artikel ini dapat diakses dan diunduh pada:

www.jurnal.usu.ac.id/psikologia

Dipublikasikan oleh:



Fakultas Psikologi

Universitas Sumatera Utara

Jl. Dr. Mansyur No. 7 Medan. Telp/fax: 061-8220122

Email: psikologia@usu.ac.id

HUBUNGAN ANTARA SUPERVISORY COACHING BEHAVIOUR DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA SALESPERSON

Christiana Saragih dan Vivi Gusrini Rahmadani Pohan

Universitas Sumatera Utara

ABSTRAK

Perusahaan dituntut memiliki pengelolaan yang baik agar mampu bersaing dalam dunia industri dan salah satu hal yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu keberadaan Sumber Daya Manusia sebagai karyawan. Karyawan yang bekerja hendaknya memiliki *engagement* pada pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan positif antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson*. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang *salesperson* yang diambil dengan metode *accidental sampling*. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan skala *supervisory coaching behaviour* ($r = 0,899$) dan skala *work engagement* ($r = 0,861$). Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi product moment pearson. Hasil analisis data diperoleh nilai $r_{xy} = 0,278$ ($p < 0,05$).

Kata kunci : *Supervisory Coaching Behaviour, Work Engagement, Salesperson*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SUPERVISORY COACHING BEHAVIOUR WITH WORK ENGAGEMENT ON SALESPERSON ABSTRACT

Companies are required to have proper management in order to compete in the industry and one of the most important thing in an organization or company that is the presence of Human Resources as employee. Employees who work should have engagement at work. This study aims to determine whether there is a positive relationship between supervisory coaching behavior with work engagement on salesperson. The subjects used in this study were 100 sales people that was taken by accidental sampling method. Research data was collected using supervisory coaching behavior scale ($r = 0.899$) and the scale of work engagement ($r = 0.861$). Result of data analysis showed that there is a positive relationship between supervisory coaching behaviour with work engagement on salesperson. Data analysis methods used are pearson product moment correlation analysis. The results of the analysis of data obtained by the value of $r_{xy} = 0.278$ ($p < 0.05$).

Keywords : *Supervisory Coaching Behaviour, Work Engagement, Salesperson*

Perkembangan dalam dunia industri dan organisasi, menuntut setiap perusahaan memiliki pengelolaan yang baik untuk memantapkan persaingan dalam dunia industri dan organisasi (Lingangsari, Yusuf & Priyatama, 2012). Salah satu hal yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu keberadaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang dan jasa (Nasution, 2009), karena itu perusahaan perlu membuat strategi dan kebijakan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Strategi ataupun kebijakan yang dibuat oleh perusahaan hendaknya sesuai dengan harapan karyawan karena jika kebijakan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan akan membawa dampak buruk pada sikap kerja karyawan (Nasution, 2009), bahkan tidak hanya itu kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam perusahaan, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri (Rayadi, 2012).

Karyawan yang merasa nyaman dan senang menimbulkan pandangan yang positif terhadap pekerjaan mereka sehingga muncul keterikatan (*work engagement*) terhadap pekerjaan mereka. Keterikatan individu pada pekerjaan merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi (Ott dalam Piartrini, 2011), tidak hanya itu dengan menumbuhkan keterikatan karyawan pada pekerjaan (*work engagement*) organisasi dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan efisiensi operasional lebih tinggi (Piartrini, 2011). Riset menunjukkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan karyawan yang lebih produktif (Gallup dalam Nusatria, 2011).

Keterikatan (*work engagement*) pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia (Lingangsari, Yusuf & Priyatama, 2012). Menurut Schaufeli & Bakker (2003) *work engagement* adalah keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikkan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan

absorption (seberapa jauh karyawan menghayati pekerjaannya).

Karyawan yang memiliki keterikatan (*work engagement*) tinggi pada pekerjaannya menunjukkan perilaku positif sebagai berikut yaitu; menyatakan hal yang positif tentang visi, misi dan kegiatan organisasi pada calon karyawan potensial dan calon pelanggan potensial; memutuskan untuk bergabung dengan organisasi tertentu dengan mengabaikan kesempatan berkarya dan mengeksploitasi kemampuan yang ditawarkan oleh organisasi lain; secara berkelanjutan berjuang

dengan mengerahkan kemampuan dan potensi untuk mencapai sasaran kerja dan bersedia melakukan kerja lembur, dan prakarsa baru dalam mengatasi masalah yang dihadapi unit kerja/organisasi (Piartrini, 2011).

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Di dalam membangun *engagement*, peran pemimpin adalah dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen serta dapat mengurangi tingkat stress kerja karyawan. Tujuan dan efektifitas suatu organisasi akan tercapai apabila kepemimpinan yang ada berjalan dengan baik (Reksohadiprodjo & Handoko dalam Mujiasih, dkk., 2012).

Dalam struktur kepemimpinan di perusahaan terdapat beberapa level manajemen, supervisi adalah level pertama dari manajemen dalam perusahaan. Walaupun definisi dari supervisi sederhana namun tugas dari seorang *supervisor* sangat kompleks (Rue & Byars, 2007). *Supervisor* merupakan *first line manager* yang bertanggung jawab langsung pada operasional di lapangan (Tobing & Napitupulu, 2011). Seorang *supervisor* harus belajar untuk membuat keputusan, komunikasi yang baik, merencanakan dan memotivasi karyawan (Rue & Byars, 2007).

Supervisor tidak hanya harus memiliki kompetensi teknis yang kuat di bidangnya, namun juga harus memiliki kompetensi manajerial dan *leadership* yang memadai, serta kemampuan komunikasi yang baik. Kompetensi tersebut mutlak dimiliki karena setiap *supervisor* harus mampu untuk memimpin dan membangun tim kerja yang kuat agar sasaran pekerjaan dapat

tercapai dengan maksimal (Tobing & Napitupulu, 2011). Hasil survey yang terdapat dalam www.employeesurveys.com pada 22 Maret 2000, menyatakan bahwa 42% karyawan berhenti karena tidak menyukai *supervisor* mereka (The Business Research Lab, 2000). Hal ini menunjukkan peran seorang atasan atau *supervisor* dalam mengelola kinerja karyawan sangatlah krusial.

Dalam melakukan perannya sebagai seorang atasan, *supervisor* ikut dalam penentuan tujuan yang akan dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan material serta memberikan *feedback* atas kinerja bawahan (Gemilang, 2007). Hal ini menunjukkan adanya perilaku *coaching* yang ditunjukkan oleh *supervisor*. *Coaching* merupakan salah satu tugas seorang *supervisor* agar mampu mengelola kinerja karyawannya secara efektif (Nugroho, Hasanuddin & Brasit, 2011). *Coaching* adalah proses pengarahan yang dilakukan atasan/senior untuk melatih dan memberikan orientasi kepada bawahannya tentang realitas di tempat kerja yang optimal. *Coaching* lebih terkait dengan peningkatan *skill*. *Coaching* menguntungkan dua pihak, yaitu : pemimpin dan pengikut (atasan dan bawahan), organisasi dan karyawan (Seger, 2007).

Menurut Fielden (2005) *coaching* berpusat membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. Fokus pada meningkatkan kinerja dan pengembangan keterampilan adalah kunci *coaching* yang efektif. Dalam melakukan *coaching* tidak selalu mengatakan kepada seseorang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kadang hanya mengawasi apa yang sedang dilakukan dan menasihati bagaimana melakukannya dengan lebih baik.

Coaching tidak hanya membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan dan penggunaan keterampilan dan kemampuan yang efektif, tetapi juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi (Fielden, 2005). Oleh karena itu, berkenaan dengan hal-hal di atas, dapat dilihat bahwa seorang *supervisor* perlu menunjukkan perilaku *coaching* kepada bawahannya. *Supervisory coaching behavior* merupakan perilaku *coaching* yang ditampilkan oleh *supervisor* kepada karyawan untuk

menunjukkan bahwa mereka dihormati dan dihargai (Goodstone dan Diamante, 1998; Hargrove, 1995; Hudson, 1999 dalam Ellinger, Ellinger, & Keller, 2005). *Supervisory coaching behavior* adalah bagian dari hubungan antara karyawan dan *supervisor* dari hari ke hari. Goelman (2000, dalam Ellinger. dkk, 2005) mengatakan bahwa gaya *coaching* dalam kepemimpinan masih belum cukup berpengaruh di banyak organisasi.

Karyawan dalam penelitian ini dimaksudkan kepada *salesperson* yang melakukan kegiatan promosi yang langsung kepada sasaran yaitu penjualan secara tatap muka (*personal selling*). *Salesperson* merupakan kunci untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan. *Salesperson* merupakan aset, ujung tombak atau dapat dikatakan sebagai denyut nadi sebuah perusahaan. Tanpa mereka maka roda perusahaan tidak akan berputar (Trimahanani, 2013). Menurut Lucas, Parasuraman, Davis dan Enis (dalam Gunawan, Premanto & Sulistiawan, 2013) dikatakan bahwa *salesperson* berbeda dengan jabatan lain karena *salesperson* dituntut untuk melakukan banyak interaksi, rentan konflik baik dengan perusahaan atau dengan konsumen, serta penilaian kinerja yang lebih berdasarkan pada output pekerjaan (pencapaian target). Karakteristik-karakteristik itulah yang membuat *salesperson* memiliki tingkat *turnover* yang cukup signifikan hingga mengakibatkan rendahnya *engagement salesperson* pada pekerjaannya.

Permasalahan yang seringkali terjadi pada saat *salesperson* melakukan pekerjaannya adalah munculnya keraguan saat ingin bertemu pelanggan atau sedang *kanvasing* ke calon pelanggan sehingga membuat *salesperson* membatalkan kunjungannya, pembatalan terjadi lebih dikarenakan *salesperson* tiba-tiba menjadi *down* secara mental dan hilang semangat dikarenakan muncul pikiran-pikiran negatif seperti penolakan, membayangkan pelanggan akan terganggu, rasa tidak enak, merasa tidak cocok, kehilangan *mood* dan ketakutan-ketakutan lainnya, begitupun ketika ingin melakukan *follow up* ke pelanggan atau prospek baru (Purnomo, 2013).

Supervisory coaching behavior merupakan hal yang penting bagi karyawan

untuk dapat *engaged* dalam organisasi, dengan adanya *coaching* karyawan dapat mencapai prestasi kerja yang optimal, namun seperti yang dikemukakan oleh Goelman (2000, dalam Ellinger, dkk, 2005) mengatakan bahwa *coaching* dalam kepemimpinan masih belum cukup berpengaruh di banyak organisasi dan dalam kenyataannya seringkali *supervisor* tidak dapat memberikan ataupun menunjukkan perilaku *coaching* yang baik kepada karyawan mereka. Berdasarkan kondisi diatas, maka Peneliti tertarik ingin mengetahui apakah ada hubungan antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson*.

Work Engagement

Engagement pertama sekali diungkapkan oleh Kahn.Kahn (1990) mengungkapkan bahwa anggota-anggota dari suatu organisasi akan mengikat diri dengan pekerjaannya dan kemudian mereka akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Aspek kognitif mengacu pada keyakinan pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi pekerjaan.Aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja apakah positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya.Sedangkan aspek fisik mengenai energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya.Bakker & Leiter (2010) mengatakan “*work engagement is a positive, work-related state of well-being or fulfillment characterized by a high level of energy and strong identification with one’s work*” dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa *work engagement* adalah perasaan positif yang dikarakteristikkan oleh semangat dan kekuatan seseorang dalam bekerja. Harter *et al.* (dalam Wulandari, 2011) mendefinisikan *work engagement* sebagai keterlibatan individual dan kepuasannya sebagai wujud antusiasme kerja.

Work engagement merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor, dedication dan absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). *Vigor* dikarakteristikkan dengan level energi yang tinggi dan ketahanan saat

bekerja.*Dedication* menunjukkan rasa terlibat yang tinggi dalam suatu pekerjaan, dan mengalami rasa kebermaknaan dan antusiasme. *Absorption* dikarakteristikkan oleh konsentrasi yang penuh dan merasa senang ketika bekerja.Definisi ini fokus pada pengalaman karyawan dalam aktivitas kerjanya (Bakker & Leiter, 2010).

Supervisory Coaching Behaviour

Dalam struktur kepemimpinan di perusahaan terdapat beberapa level manajemen, supervisi adalah level pertama dari manajemen dalam perusahaan. *Supervisor* merupakan *first line manager* yang bertanggungjawab langsung pada operasional di lapangan (Tobing & Napitupulu, 2011).*Supervisor* bertanggungjawab menghubungkan manajemen yang lebih tinggi kepada karyawan dan memperlakukan karyawan secara adil, membuat instruksi yang jelas, dan menyampaikan kekhawatiran karyawan untuk manajemen yang lebih tinggi (Certo, 2007).

Supervisor menghubungkan manajemen yang lebih tinggi kepada karyawan, mereka menjadi jembatan antara manajer dan bawahannya dalam melaksanakan kebijakan yang telah dibuat (Cremo dan Felix, 2000).*Supervisor* memiliki dampak yang kuat pada kehidupan para karyawan. Hubungan seorang karyawan dengan atasannya sering menjadi faktor yang paling berpengaruh apakah karyawan merasa dihargai dan dihormati di tempat kerja. Perasaan dihargai dan dihormati adalah salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap pada pekerjaan atau berhenti (PHI, 2008).

Coaching merupakan salah satu tugas seorang *supervisor* agar mampu mengelola kinerja karyawannya secara efektif (Nugroho, Hasanuddin & Brasit, 2011). Sebagai *coach, supervisor* mengembangkan rencana untuk memenuhi hasil kinerja dan tujuan departemen dan organisasi. Mereka harus membuat keputusan taktis sehari-hari yang mengarahkan staf mereka lebih dekat ke tujuan yang diinginkan. Mereka dapat mengenali bakat dan tahu siapa yang memiliki bakat dan keterampilan

yang dimiliki. *Supervisor* secara khusus berkaitan dengan menciptakan lingkungan yang memelihara pertumbuhan profesional (Cremo dan Felix, 2000).

Coaching tergantung pada kepercayaan, oleh karena itu *coaching* atasan yang sukses menyebabkan perubahan dari *command and control style*, pada model manajemen yang didasarkan lebih kepada *partnership* untuk mencapai keberhasilan dan komitmen (Barry, 1992 dalam Ellinger, Ellinger, & Keller 2005). *Coaching* berpusat pada membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja sendiri. Fokus pada peningkatan kinerja dan pengembangan keterampilan adalah kunci untuk *coaching* yang efektif (Fielden, 2005). *Coaching* adalah proses membimbing yang dilakukan atasan untuk melatih dan memberikan orientasi kepada bawahannya tentang realitas ditempat kerja dan membantu mengatasi hambatan dalam mencapai prestasi kerja yang optimal (Seger, 2007).

Salesperson

Russel Kotler (2000) dan Takt (2003) dalam (Moningka & Widyarini, 2005) mendefinisikan *salesperson* dalam kerangkayang lebih modern. Seorang tenaga penjual tidak hanya sekedar menjual namun merupakan pekerjaan yang sangat penting, karena berhubungan dengan konsumen, dan interaksinya dapat mempengaruhi kepuasan dan kesetiaan konsumen. Jadi, *salesperson* disini adalah individu yang menawarkan suatu produk dalam suatu proses penjualan. *Salesperson* biasanya melakukan strategi promosi atau penjualan tatap muka (*personal selling*), menurut Kotler (dalam Nugroho, 2010) penjualan tatap muka adalah sebuah penyajian secara lisan dalam suatu pembicaraan dengan satu atau beberapa pembeli.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *salesperson* adalah individu yang menawarkan suatu produk dalam proses penjualan tatap muka untuk merangsang konsumen membeli atau memakai barang atau jasa yang diproduksi suatu perusahaan, dimana pelaksanaan kegiatannya memiliki waktu yang terbatas.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasional kuantitatif, dimana penelitian korelasional menurut Azwar (2009) bertujuan untuk menguji hubungan antara dua variabel. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara *Supervisory Coaching Behaviour* dengan *Work Engagement* pada *salesperson*.

Populasi, Sampel, dan Metode Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai *salesperson* di kota Medan-Sumatera Utara.

Adapun karakteristik populasi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pria atau wanita yang yang bekerja sebagai *salesperson*
2. Usia minimal 20 tahun.
3. Karyawan tetap yang bekerja minimal 1 tahun.

Masa kerja 1 (satu tahun) diasumsikan telah cukup memiliki pemahaman tentang nilai-nilai, tujuan, dan aturan perusahaannya (McShane & Glinow, 2000). dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan diperkirakan sebanyak 100 orang.

Klasifikasi berdasarkan jenis kelamin responden berjenis kelamin laki-laki (48%) dan (52%) berjenis kelamin perempuan. Sedangkan klasifikasi berdasarkan usia 20-40 tahun (70%) dan 41-60 tahun (30%). Dalam penelitian ini subjek digolongkan menjadi 3 kelompok SMA, diploma dan Srata (S1), klasifikasi berdasarkan tingkat pendidikan SMA (57%), diploma (13%) dan Strata (30%). Klasifikasi berdasarkan masa kerja 1-10 tahun (75%), 11-20 tahun (17%), 21-30 tahun (5%), dan 31-40 tahun (3%).

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan cara *nonprobability sampling*, dimana teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2010).

Jenis pengambilan sampel adalah *accidental sampling (convenience sampling)*. Menurut Soleh

(2005) *accidental sampling* adalah prosedur *sampling* dimana sampel dipilih karena faktor kondisi, seperti keberadaan sampel pada tempat dan waktu yang tepat. Sedangkan menurut Sugiyono (2004) *accidental sampling* adalah mengambil responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data dengan kriteria utamanya adalah orang tersebut merupakan *salesperson*.

Skala Work Engagement

Skala *work engagement* disusun berdasarkan aspek-aspek dari Schaufeli dkk (2003), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Dalam mengisi skala ini, partisipan diminta untuk memilih salah satu dalam lima alternatif pilihan jawaban yang disusun berdasarkan skala Likert. Setiap aspek akan diuraikan kedalam sebuah pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, dimana subjek diberikan lima alternatif pilihan, yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Untuk aitem yang *favorable*, pilihan SS akan mendapatkan skor lima, S mendapatkan skor empat, N mendapatkan skor tiga, TS mendapatkan skor dua, dan pilihan STS mendapatkan skor satu. Sedangkan untuk aitem yang *unfavorable*, pilihan SS akan mendapatkan skor satu, S akan mendapatkan skor dua, N akan mendapatkan skor tiga, TS mendapatkan skor empat, dan STS akan mendapatkan skor lima.

Tabel 1
Blue print skala *work engagement*

Aspek-Aspek Employee-Engagement	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
Vigor	Memiliki level energi yang tinggi	1,3,12,14,19	17	6
	Adanya kemauan untuk menanamkan usaha	4,10	20,28	4
	Memiliki level resiliensi yang tinggi	2	23	2
Dedication	Perasaan penuh makna terhadap pekerjaan	5,9	21	3
	Bangga dan antusias terhadap pekerjaan	6,11,33	25,27	5
	Merasa tertantang dengan pekerjaan	22,34	32	3
Absorption	Konsentrasi penuh dalam pekerjaan	7,13,24	15,26	5
	Tenggelam dalam pekerjaan	8,18,29,30	16,31	6
Jumlah		21	13	34

Skala Supervisory Coaching Behaviour

Skala *supervisory coaching behavior* disusun berdasarkan prinsip dasar dalam *coaching* oleh Stone (1999). Model skala *supervisory coaching behaviour* dibuat dengan model skala Likert. Setiap prinsip dasar akan diuraikan kedalam sebuah pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, dimana subjek diberikan lima alternatif pilihan, yaitu; selalu (SL), sering (SR), netral (N), kadang-kadang (KD), dan sangat tidak pernah (TP). Untuk aitem yang *favorable*, pilhan SL akan mendapatkan skor lima, SR mendapatkan skor empat, N mendapatkan skor tiga, KD mendapatkan skor dua, dan pilihan TP mendapatkan skor satu. Sedangkan untuk aitem yang *unfavorable*, pilihan SL akan mendapatkan skor satu, SR akan mendapatkan skor dua, N akan mendapatkan skor tiga, KD mendapatkan skor empat, dan TP akan mendapatkan skor lima.

Dari setiap aspek yang telah diturunkan menjadi sejumlah aitem, akan diperoleh skor total dari setiap aitem, semakin tinggi skor total *supervisory coaching behaviour* menunjukkan semakin sering atasan menunjukkan perilaku *coaching*.

Tabel 2
Blue print skala *Supervisory Coaching Behaviour*

Dasar dalam coaching	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
Mengumpulkan informasi	Mengetahui potensi karyawan	1,3,13,23	25,28	6
	Mengetahui kesulitan yang dihadapi karyawan	2,5,10,29	24,30	6
Mendengarkan	Memahami pesan yang disampaikan	4,12,16	20,31	5
Menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitar	Mengetahui permasalahan yang dialami karyawan	9	14	2
Mengajar Karyawan	Mengajarkan karyawan tentang pekerjaannya	6,19	27,33	4
Memberikan umpan balik	Memberikan apresiasi kepada karyawan	4,18,22	32	4
	Memberikan teguran kepada karyawan	21,26,17,8,34	15,11	7
Jumlah		21	13	34

Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah *face validity* dan *content validity*. *Face validity* merupakan tipe validitas yang paling rendah signifikansinya karena

didasarkan pada penilaian terhadap format tampilan (*appearance*) tes. Bila penampilan tes telah memberikan kesan mampu mengungkap apa yang hendak diukur, maka *face validity* dikatakan telah terpenuhi. Sedangkan *content validity* apakah aitem-aitem alat ukur sesuai dengan apa yang akan diukur. *Content validity* diperoleh melalui pendapat dari *professional judgment* (Azwar, 2012).

HASIL

Skala *Work Engagement*

Untuk melihat daya diskriminasi aitem, dilakukan analisa uji coba dengan menggunakan aplikasi computer *SPSS versi 20.0 for windows*, kemudian nilai *corrected item total correlation* yang diperoleh dibandingkan dengan *Pearson Product Moment* dengan interval kepercayaan 95% yang memiliki harga kritik 0,272. Kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi aitem total, biasanya digunakan batasan $r \geq 0,30$ (Azwar, 2009). Apabila ternyata jumlah aitem yang lolos tidak mencukupi jumlah yang diinginkan, batasan kriteria dapat diturunkan menjadi 0.25. Dalam penelitian ini, batasan yang digunakan $r \geq 0,30$, jumlah aitem yang diuji cobakan adalah 34 aitem. Diperoleh 23 aitem yang baik dan 11 aitem yang gugur. 23 aitem yang baik ini akan digunakan dalam penelitian dengan kisaran koefisien $r = 0,306$, sampai dengan $r = 0,565$ dan reabilitas sebesar 0,861. Distribusi aitem yang baik dari *work engagement* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3
Distribusi Aitem-Aitem Skala *Work Engagement* Setelah Uji Coba

Aspek-Aspek Employee-Engagement	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
Vigor	Memiliki level energi yang tinggi	19	17	2
	Adanya kemauan untuk menanamkan usaha	4,10	28	3
Dedication	Memiliki level resiliensi yang tinggi	2	-	1
	Perasaan penuh makna terhadap pekerjaan	5,9	21	3
	Bangga dan antusias terhadap pekerjaan	11,33	25,27	4
Absorption	Merasa tertantang dengan pekerjaan	22,34	32	3
	Konsentrasi penuh dalam pekerjaan	13	15,26	3
	Tenggelam dalam pekerjaan	8,29	16,31	4
Jumlah		13	10	23

Skala *Supervisory*

Coaching Behaviour

Untuk melihat daya diskriminasi aitem, dilakukan analisa uji coba dengan menggunakan aplikasi computer *SPSS versi 20.0 for windows*, kemudian nilai *corrected item total correlation* yang diperoleh dibandingkan dengan *Pearson Product Moment* dengan interval kepercayaan 95% yang memiliki harga kritik 0,272. Kriteria pemilihan aitem berdasarkan korelasi aitem total, biasanya digunakan batasan $r \geq 0,30$ (Azwar, 2009). Apabila ternyata jumlah aitem yang lolos tidak mencukupi jumlah yang diinginkan, batasan kriteria dapat diturunkan menjadi 0.25. Dalam penelitian ini, batasan yang digunakan $r \geq 0,30$, jumlah aitem yang diuji cobakan adalah 34 aitem. Diperoleh 18 aitem yang baik dan 16 aitem yang gugur. 18 aitem yang baik ini akan digunakan dalam penelitian dengan kisaran koefisien $r = 0,313$, sampai dengan $r = 0,727$ dan reabilitas sebesar 0,889. Distribusi aitem yang baik dari *supervisory coaching behaviour* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4
Distribusi Aitem Skala *Supervisory Coaching Behaviour* Setelah Uji Coba

Dasar dalam coaching	Indikator	Butir Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
Mengumpulkan informasi	Mengetahui potensi karyawan	3,13,23	-	3
	Mengetahui kesulitan yang dihadapi karyawan	2,5,10,29	-	3
Mendengarkan	Memahami pesan yang disampaikan	4,12	-	2
Menyadari/peka dengan apa yang terjadi di sekitar	Mengetahui permasalahan yang dialami karyawan	9	-	1
Mengajar Karyawan	Mengajarkan karyawan tentang pekerjaannya	6,19	-	2
Memberikan umpan balik	Memberikan apresiasi kepada karyawan	4,18,22	-	3
	Memberikan teguran kepada karyawan	17,8	15	3
Jumlah		17	1	18

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data tersebar secara normal. Uji normalitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5
Hasil Uji Normalitas dengan *One Sample Kolmogorov-Smirnov*

Variabel	Z	P	Keterangan
Work	1,233	0,096	Normal

Engagement Supervisory Coaching Behaviour	0,646	0,798	Normal
--------------------------------------------------------------	--------------	--------------	---------------

Uji normalitas sebaran pada skala *work engagement* menggunakan metode statistik *one sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Data dapat dikatakan terdistribusi secara normal jika memiliki nilai $p > 0,05$, hasil uji normalitas diperoleh nilai $z = 1,233$ dan $p = 0,096$. Hal tersebut menunjukkan bahwa penyebarannya adalah normal. Hasil uji normalitas variabel *supervisory coaching behaviour* diperoleh $Z = 0,646$ dan $p = 0,798$. Hasil ini menunjukkan bahwa penyebarannya adalah normal.

Uji Linearitas

Tabel 6
Hasil Pengujian Linearitas Hubungan
Variabel *Supervisory Coaching Behaviour*
dengan *Work Engagement*

<i>Supervisory Coaching Behaviour*Work Engagement</i>	F	Sig.
Deviation from linearity	10.160	.002

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan uji *deviation from linearity*, yang menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memiliki hubungan linear terhadap variabel *supervisory coaching behaviour* apabila memiliki nilai $p < 0,05$ untuk *deviation from linearity*. Dari hasil uji linearitas diperoleh nilai $F = 10.160$ dan $p = 0.002$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai $p (0.002) < 0,05$, maka dapat disimpulkan variabel *work engagement* memiliki hubungan linear terhadap variabel *supervisory coaching behaviour*.

Tabel 7
Hasil Model Summary Pada Analisa Pearson
Correlation

	Pearson n correla tion	Sig.
<i>Supervisory Coaching Behaviour*Wo rk Engagement</i>	.278	.003

Dari hasil perhitungan diperoleh hasil $r = +0,278$, $n = 100$, $p < 0,05$. Korelasi antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* sebesar 0.278 dan dengan arah yang positif, artinya adalah ada hubungan positif antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson*. Sesuai dengan kriteria yang dikemukakan oleh Sarwono (2006) angka korelasi $> 0,25-0,5$ mengindikasikan adanya korelasi yang cukup.

Kedua variabel dikatakan memiliki hubungan yang signifikan jika $p < 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian statistik yang tertera pada tabel di atas, didapat $p = 0,003$, sehingga hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson* diterima.

DISKUSI

Hasil penelitian pada sampel *salespersons* yang bekerja di Medan menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson*, yaitu dengan kuat hubungan 0,278. Hubungan antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* bernilai positif, artinya bahwa ketika semakin sering *supervisory coaching behavior* atasan ditunjukkan maka semakin tinggi pula *work engagement*, demikian sebaliknya, jika semakin jarang *supervisory coaching behaviour* yang ditunjukkan atasannya maka semakin rendah *work engagement*. Terujinya hipotesis ini menunjukkan bahwa perilaku *coaching* yang ditunjukkan oleh *supervisor* memang berhubungan dengan *work engagement*. Semakin sering *supervisor* menunjukkan perilaku *coaching*, maka akan memberikan peluang

perilaku *engaged* itu semakin berkembang dalam diri individu.

Supervisor adalah salah satu pemimpin di perusahaan yang bertanggung jawab langsung pada operasional di lapangan (Tobing & Napitupulu, 2011). *Supervisor* menghubungkan manajemen yang lebih tinggi kepada karyawan dan *supervisor* bertanggungjawab untuk memperlakukan karyawan secara adil, membuat instruksi yang jelas, dan membawa keluhan karyawan kepada manajemen yang lebih tinggi (Certo, 2007).

Dari hasil kategorisasi dapat dilihat bahwa tingkat *supervisory coachingbehaviour* lebih banyak berada pada kategorisasi sering yaitu 83 orang (83%), subjek yang berada pada kategori kadang-kadang 16 orang (16%), dan sisanya yaitu 1 orang (1%) termasuk dalam kategori jarang. Dalam penelitian ini hanya ada 1 orang (1%) yang menilai atasan jarang menunjukkan *supervisory coaching behaviour*, hal ini dikarenakan para *salesperson* menganggap *supervisor* mereka telah menunjukkan perilaku *coaching* yang di tandai dengan kemampuan mendengarkan, peka dengan kondisi, dapat menngarahkan dan memberikan umpan balik sehingga mereka menikmati pekerjaan mereka. Seperti yang ditemukan oleh Bakker dan Schaufeli (2008) bahwa dengan adanya interaksi positif antara karyawan dengan *supervisornya* dapat meningkatkan level *engagement*. Dengan kata lain pemimpin akan memiliki pengaruh kuat dalam menciptakan *engagement*.

Berdasarkan kategorisasi *work engagement* diperoleh hasil bahwa tingkat *work engagement* pada *salesperson* semua berada pada kategori tinggi, yaitu sebesar 100 orang (100%). Dengan memperhatikan skor subjek yang tinggi pada *supervisory coaching behaviour*, dan demikian juga diikuti dengan skor yang tinggi pada *work engagement*, diperoleh bahwa data ini turut mendukung hipotesis penelitian bahwa *supervisory coaching behaviour* akan berpengaruh positif terhadap *work engagement*.

Dari hasil penelitian ini juga dapat diketahui bahwa diperoleh nilai rata-rata empirik *work engagement* yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai rata-rata hipotetiknya. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata *salesperson* dapat

dikatakan *engaged* dengan pekerjaannya. Menurut Schufeli dan Bakker (2003) *work engagement* adalah keadaan motivasional yang positif yang di karakteristikkan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Schaufeli (2002) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi yang kuat kepada organisasi yang ditandai dengan adanya keterlibatan yang tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Dari hasil kategorisasi dapat dilihat tidak ada *salesperson* yang berada pada kategori *work engagement* rendah dan hanya ada 1 orang (1%) yang menilai atasan jarang menunjukkan *supervisory coaching behaviour*. Artinya adalah bahwa *supervisory coaching behaviour* yang di berikan oleh *supervisor* sesungguhnya sudah cukup baik, namun dalam hal ini harus tetap di pertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi, sehingga *salesperson* di perusahaan dapat memiliki hubungan yang baik dengan pimpinannya dan menikmati pekerjaannya sehingga dapat bekerja dengan produktif (mencapai target).

KESIMPULAN

Setelah dilakukan analisis data maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Pada hasil penelitian ini, hipotesa penelitian diterima, yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement* pada *salesperson* yaitu sebesar 0,278 dimana kriteria korelasinya cukup.
2. Berdasarkan kategorisasi, penilaian *salesperson* terhadap *supervisory coaching behaviour* atasan berada pada kategorisasi sering dan *work engagement* pada kategorisasi tinggi.

SARAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang dikemukakan, maka peneliti mengemukakan beberapa saran. Saran-saran ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan kelanjutan studi ilmiah hubungan antara *supervisory coaching behaviour* dengan *work engagement*, serta berguna bagi pihak perusahaan, antara lain:

REFERENSI

- Agarwal, R., Angst, C. and Magni, M. (2006). The Performance Effects of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *Robert H. Smith School Research Paper No.RHS 06-03*, University of Maryland.
- Andari & Juswo, J.M. (2002) *Analisis Pengaruh Supervisi dan Fasilitas yang diterima terhadap kegiatan tenaga penjual yang bermuara pada kinerja tenaga penjual (Studi Kasus Pada Tenaga Penjual Perusahaan Asuransi di Kota Semarang)*. Thesis Management. Universitas Diponegoro .
- Anderson, B & Hailemariam, A. (2007). Sales Promotion in a B2B setting. *Business administration thesis*. Lulea University of Technology.
- Alvarez, A.B. & Casielles R.V. (2005). Consumer evaluations of sales promotion: the effect on brand choice, *European Journal of Marketing*, Vol.39 No.1, pp.54-70
- Azwar, S. (2000). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. (2009). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. (2012). *Penyusunan skala psikologi, Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. (2006). *Work engagement a positive approach of organizational behavior*. Rotterdam: Erasmus University
- Bakker, A., & Leiter, M, P. (2010). *Work engagement : A hand book of essential theory and research*. New York: Psychology Press
- Bakker, A., Schaufeli, W.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational behavior*. 25, 293-315.
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 127-154.
- Barry, T. (1992). Techniques: the manager as coach. *Management development review*. Vol. 5 No. 6, pp. 9-13
- Certo, S.C. (2007). *Supervision: Concepts and skill-building*. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Daya Dimensi Indonesia (DDI). (2000). *Coaching Practices*. Jakarta : PT DDI
- Dierendonck, D.A., Le Blanch, P.M, & Breukelen, W.V. (2002). Supervisory behavior, reciprocity and subordinate absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, pg. 84
- Ellinger, A.E., Ellinger, A.D., & Keller, S.C. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. *Physical Distribution & Logistic Management*. USA : The University of Alabama
- Hadi, S. (2000). *Metodologi research*. Yogyakarta : ANDI
- Fielden, S. (2005). *Literatur review coaching effectiveness-a summary*. London: Universitas Manchester
- Fournies, F.F. (1987). *Coaching for improved work performance*. Liberty Hall Press. Kansas, MO
- Gallup. (2011). Majority American Worker Not Engaged. Diakses dari : <http://www.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engagedjobs.aspx>.
- Gemilang, A. (2007). Tindakan supervisi, motivasi, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. Raja jaya nusantara di Surabaya. *Jurnal Ekonomi*. Universitas pembangunan nasional "Veteran".
- Gunawan, S., Premanto, G.C., & Sulistiawan, J. (2013). Pengaruh *Self Congruity, performance* dan *Alternative Attractiveness* Terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan Marketing Industry

- Perbankan Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Tahun XXIII, No. 2*. Universitas Airlangga
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*. Vol. 78 No. 2, pp. 78-90
- Goodstone, M.S. & Diamante, T. (1998), Organizational use of therapeutic change: strengthening multi-score feedback systems through interdisciplinary coaching. *Consulting psychology journal: practice and research*, vol.50 no.3, pp. 152-63
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L. B. (2007). *Statistic for Behavior Sciences (7th edition)*. Canada: Thomson Learning, Inc
- Hankins, C. and Kleiner, B.H. (1995). New developments in supervisor training, industrial and commercial training, vol. 27 no. 1, pp.26-32
- Hargrove, R. (1995), *masterfull coaching*. Pfeiffer and Co., New York, NY.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kiger, P.J. (2002), Why customer satisfaction starts with HR, *Workforce*, vol.81 no.5, pp.26-31
- Kosmaya, V. F. (2012). Intervensi pelatihan dan pendampingan *coaching* untuk meningkatkan *perceived organizational support* dan komitmen organisasi karyawan di PT XYZ. *Tesis*. Universitas Indonesia.
- Lintangsari, A.A., Yusuf, M., & Priyatama, A.N. (2012). Hubungan antara *Employee Satisfaction* dan budaya organisasi dengan *Employee engagement* pada karyawan tetap PT. BPD Jawa Tengah cabang utama Semarang. *Jurnal Psikologi*. Universitas Sebelas Maret.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Journal of Human Resources Management*
- Mentoring and coaching: topic gateway series No.50. CIMA Technical Briefing, Agustus 2008. London: CIMA.
- Minter, R.L, and Thomas, E.G. (2000). Employee development through coaching, mentoring and counseling: a multidimensional approach. *Review of business*. Vol. 21 Nos ½, pp. 43-8.
- Moen, F., & Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 69-82
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I.Z. (2012). Meningkatkan *Work Engagement* melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *Jurnal Psikologi*. Universitas Diponegoro.
- Murnianita, F.B. (2012). Pengaruh kepemimpinan terhadap *Employee Engagement* pada PT PLN (Persero) Pusdiklat. *Tesis*. Universitas Indonesia.
- Nasution, W. A. (2009). Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi *turnover* pada *call center* Telkomsel di Medan. *Jurnal manajemen*. Universitas Medan Area.
- Nugroho, A. E., Hasanuddin, B., & Brasit, N. (2011). Pengaruh coaching terhadap motivasi kerja dan kinerja individual. *Jurnal manajemen*. Universitas Hassanudin
- Nugroho, A.W. (2010). Pelaksanaan personal selling dalam pengaruhnya terhadap keputusan pembelian konsumen sepeda motor Honda pada CV. Aceh Honda Motor Bandung. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Komputer Indonesia.
- Nusatria, S. (2011). *Employee engagement* : Ante seden dan konsekuensi. *Thesis Ekonomika dan Bisnis*. Universitas Diponegoro.
- Papalia, D.E., Olds, S.W., Feldman, R.D. (2008). *Human Development, 9thed*. Boston: McGraw Hill Company, Inc.
- Passmore, J. (2012). Excellence in coaching: paduan lengkap mrnjadi coach professional. Jakarta: PPM Manajemen

- Philips, R. (1994). Coaching for higher performance. *Management development review*. Vol. 7 No. 5, . 19-22
- Piartrini, S. P. (2011). Keterikatan karyawan merupakan alternative, ketika kepuasan kerja dan komitmen tidak cukup untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Udayana.
- Purnomo, W. (2013). Mengatasi penyakit “negative syndrome salesman”. *Kompas*. Diakses dari <http://female.kompas.com/read/2012/12/10/1009434/Umpam.Balik.dalam.Coaching>.
- Purwanto, B.M. (2002). The Effect Of Salesperson Stress Factors On Job Performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia 2002, XVII(2)*. Universitas Gajah Mada.
- Quality care trough quality jobs (PHI). (2008). Creating a culture of retention: A coaching approach to supervision. Diakses dari <http://www.phinational.org/sites/phinational.org/files/clearinghouse/PHI-CoachingOverview.pdf>.
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H. 2000. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPPE
- Rogers, A. (2000), Leading for result, *executive excellence*, vol.18 No. 3, p.12
- Rowely, J. (1998). Promotion and marketing communications in the information, *library review*, vol. 47 No. 8, pp. 383-387
- Rachman, E., & Savitri, S. (2012). *Coaching: kelola “hati” dan “rasa”*. *Artikel Kompas*. Diakses dari <http://coachingpoker.wordpress.com/2012/11/27/coaching-kelola-hati-dan-rasa/>.
- Rayadi. (2012). Faktor sumber daya manusia yang meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan di Kalbar. *Jurnal*, 8 (2), 144-119.
- Rue, L. W., & Byars, L.L. (2007). *Supervision key link to productivity ninth edition*. Mc Graw Hill : New York
- Sarwono, J. (2006). *Panduan Cepat dan Mudah SPSS 14*. ANDI : Yogyakarta
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of employee engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale. *Preliminary Manual*. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University.
- Schultz, Don E., William A. Robinson, and Lisa A. Petrison (1998), *Sales Promotion Essentials*. Chicago: NTC Business Books.
- Seger. (2007). Membudayakan *coaching* di tempat kerja. Diakses dari <http://www.bppk.depkeu.go.id>.
- Smither, J. W., & Reilly. S. P. *Coaching in organizations: A social psychological perspective*.
- Stone, F. (1999). *Coaching, Counseling and Mentoring*. *AMA Publication*. New York : USA
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- The Business Research Lab. (2000). Ever quit job because of supervisor. Diakses dari <http://www.busreslab.com/index.php/articles-and-stories/hr-survey-results/ever-quit-job-because-of-supervisor/>.
- Trimahanani, E. (2013). *Sales coaching, Perlu dilakukan sales manager, majalah : Business Lounge*. Diakses dari <http://businesslounge.co/?p=4796>.
- Taylor, R.R. (1995). *Management : Comprehension, Analysis And Application*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc
- Tobing, S. J., & Napitupulu, A.H. (2011). *Kiat menjadi supervisor Handal*. Jakarta: Erlangga.
- Tobing, J.E. (2010). Sales Promotion Dan Keputusan Membeli (Studi Korelasional Efektivitas Sales Promotion Terhadap Keputusan Membeli Iphone 3GS Pelanggan Grapari Sun Plaza Telkomsel Medan). *Jurnal komunikasi*. Medan : Universitas sumatera utara

- Ubaydillah, A.N. (2008). *Tiga pondasi membina orang lain*. Diakses dari http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=501.
- Wilson, C. (2011). *Performance Coaching: Metode baru mendongkrak kinerja karyawan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Wulandari,N.E. (2011). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah: kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel moderating. *Jurnal Ekonomi*. Semarang :Universitas Diponegoro.
- Zahreni, S. (2008). Perbedaan kepuasan terhadap *supervise* ditinjau dari gaya pengelolaan *supervisor*.*Makalah Psikologi*.Universitas Sumatera Utara

