

**PENGARUH KOMPETENSI TENAGA PENJUALAN TERHADAP KINERJA
TENAGA PENJUAL
(Studi kasus pada Penjualan KPR PT. Bank Jateng
Di Provinsi Jawa Tengah)**

**Desty Dianti Hapsari, Harry Soesanto, Soegiono
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro**

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh orientasi kerja keras, kualitas *sales training* dan orientasi kerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjualan dan dampaknya pada kinerja tenaga penjualan. Masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui orientasi kerja keras, kualitas *sales training* dan orientasi kerja cerdas dengan dimediasi kompetensi tenaga penjualan?

Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual Bank Jateng Jawa Tengah, sejumlah 119 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi kerja keras, kualitas *sales training* dan orientasi kerja cerdas berpengaruh signifikan terhadap kompetensi tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa orientasi kerja keras berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan; kualitas *sales training* berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan; orientasi bekerja cerdas berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan; orientasi bekerja keras berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan; kualitas *sales training* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan; orientasi bekerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan; dan kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata Kunci: orientasi bekerja keras, kualitas *sales training*; orientasi bekerja cerdas; kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang ketat antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut justru merupakan salah satu unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar demi memenangkan pasar persaingan. Salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan sebagai salah satu cara mendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang baik. Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan (Seong dan Hong, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Sujana et al., (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjualan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjualan dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. (Verbeke et al., 2008). Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dan kompetensinya sehingga dapat melakukan presentasi yang baik terhadap konsumen, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada tenaga penjualannya baik melalui sentra pendidikan, training manajemen, peningkatan pengetahuan produk melalui media dan sebagainya. *Sales training* sering diartikan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi di dalam dan di luar organisasi, mengurangi kesalahpahaman inter dan intra departemental, memperbaiki pengawasan, meningkatkan semangat tenaga penjualan dan menurunkan biaya penjualan (Rehme dan Rennhak, 2011).

Kinerja tenaga penjualan juga bergantung dari bagaimana tujuan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dikembangkan dan diimplementasikan oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien (Bielecki et al., 2012). Proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dimana pada akhirnya mampu mengarahkan tenaga penjualan untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka.

Asiegbu et al., (2012) mengemukakan bahwa arti penting psikologis dari kerja dan pengukuran kinerja tenaga penjualan dapat membawa pada kebijakan yang dapat mengendorkan semangat dari *relationship* manajer dan mengurangi aktivitas manajemen penjualan dan semakin giat tenaga penjualan melakukan penjualan maka akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Masalah dalam penelitian ini didasarkan adanya fenomena gap yaitu adanya penurunan rasio kinerja tenaga penjualan dari tahun 2010-2014. Penurunan rasio kinerja tenaga penjual KPR Bank Jateng di Jawa Tengah menunjukkan adanya kinerja tenaga penjualan yang menurun pada Bank Jateng di Jawa Tengah.

Berdasarkan fenomena dan riset gap pada penelitian terdahulu, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi tenaga penjualan.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kualitas *sales training*, orientasi bekerja keras, dan orientasi bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi tenaga penjualan.

2. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.1 Pengaruh Kualitas *Sales Training* terhadap Kompetensi Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjualan

Suff dan Reilly, (2012) melakukan penelitian terhadap efek dari *sales training* dan *sales force activity*. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain *sales training*, orientasi pelanggan tenaga penjualan, kinerja tenaga penjualan, dan efektivitas tenaga penjualan. Hasil penelitian menunjukkan variabel *sales training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan dan orientasi pelanggan, selanjutnya kinerja tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas tenaga penjualan (Rehme dan Rennhak, 2011). Dari hasil penelitian Asiegbu et al., (2012) menyatakan bahwa *sales training* dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan. Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kualitas sales training berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan

H₆: Kualitas sales training berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

2.2 Pengaruh Orientasi Bekerja Keras terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan

Menurut Punwatar dan Varghese, (2014), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam tiga manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seorang tenaga penjualan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Rehme dan Rennhak, 2011). Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂: Orientasi bekerja keras berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan

2.3 Pengaruh Orientasi Bekerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Penelitian selanjutnya, Punwatar dan Varghese, (2014) menyatakan bahwa *working hard* merupakan suatu cara yang dapat dipilih untuk menggali usaha. Tenaga penjualan yang bekerja keras yaitu tenaga penjualan yang selalu berupaya atau tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan, dan selalu berusaha memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk mencapai tujuannya (Rehme dan Rennhak, 2011). Adapun dalam penelitian ini, variabel *working hard* akan diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi yang terdapat pada penelitian Suff dan Reilly, (2006) yaitu bekerja lebih lama dari waktu yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan penjualan, tidak mudah menyerah apabila menghadapi pelanggan yang sulit, dan tidak kenal lelah dalam menjual sampai target terpenuhi. Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₃: Orientasi bekerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

2.4 Pengaruh Orientasi Bekerja Cerdas terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan

Kompetensi tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peranan penting dalam implementasi strategi penjualan, karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan (Bielecki et al., 2012). Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah pada mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan

keuntungan atas pekerjaan mereka (Bielecki et al., 2012). Dari paparan diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H₄: Orientasi bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan

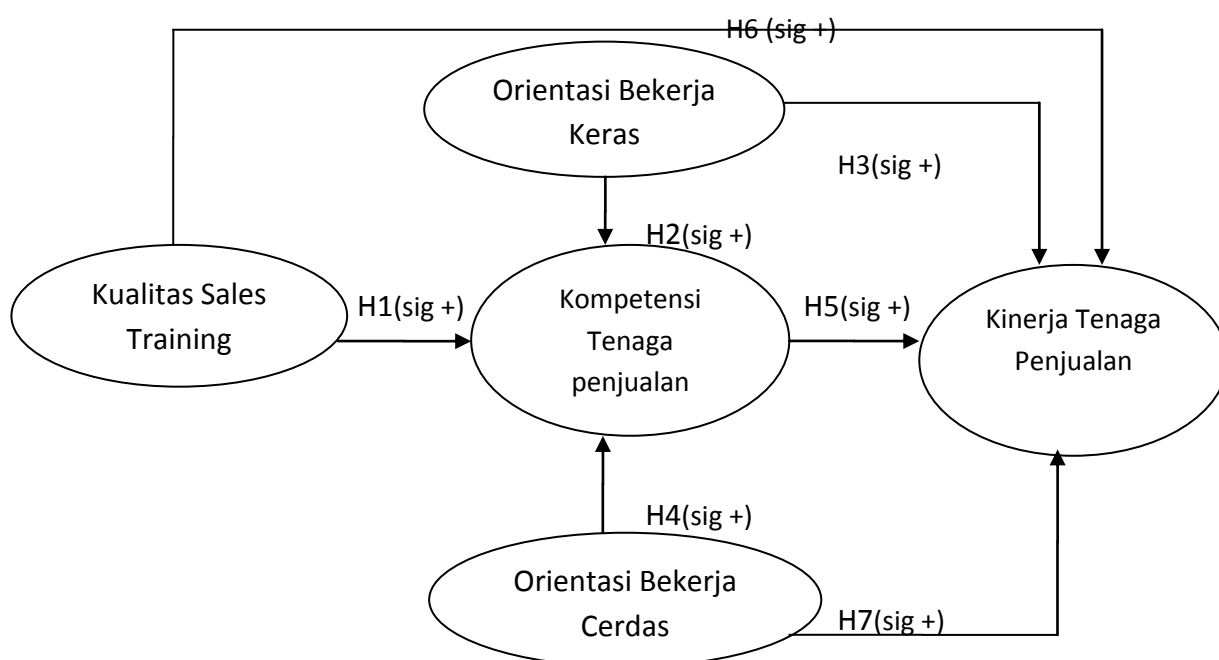
H₇: Orientasi bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

2.5 Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Rehme dan Rennhak, (2011) melakukan penelitian mengenai pengawasan terhadap tenaga penjualan mengatakan bahwa tenaga penjualan yang lebih berpengalaman diperlakukan berbeda dengan tenaga penjualan yang kurang berpengalaman, untuk tenaga penjualan yang kurang berpengalaman harus berfokus pada kontrol, meningkatkan motivasi, kemauan belajar dan meningkatkan keberanian untuk mencapai kinerja, namun untuk tenaga penjualan yang berpengalaman supervisor harus lebih menitikberatkan pada hasil akhir dan kemampuan (Verbeke et al., 2008). Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjualan dari tenaga penjualan yang diukur dari kemampuan membuat perencanaan, kemampuan bernegosiasi dan penguasaan produk dapat mencerminkan kompetensi tenaga penjualan dari tenaga penjualan. Dari paparan diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H₅: Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Dari uraian pemikiran tersebut diatas, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer berupa data hasil jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari tenaga penjualan yang ada di seluruh cabang Bank Jateng di Jawa Tengah. Data yang diperoleh secara langsung adalah data kinerja tenaga penjualan. Sumber data sekunder diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan dan juga pihak intern manajemen Bank Jateng. Data yang diperoleh secara tidak langsung adalah data populasi, data ekspansi KPR seluruh cabang Bank Jateng di Jawa Tengah.

3.2 Populasi dan Sampel

Penentuan populasi dalam penelitian ini dibatasi hanya pada tenaga penjualan seluruh cabang Bank Jateng di Jawa Tengah meliputi semuanya sejumlah 119 karyawan penjualan. Penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total (*total sampling*) atau sensus. Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil (mudah dijangkau). Dalam penelitian ini, karena jumlah populasi relatif kecil dan relatif mudah dijangkau, maka penulis menggunakan metode *total sampling*.

3.3 Teknik Analisis

Untuk menguji H_1 hingga H_7 alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian – penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Hair et al., 1995). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah kuesioner masih layak untuk digunakan, jika nilai cronbach alpha diatas 0,06 maka kuesioner reliabel. Hasil pengolahan data realibilitas tersebut ditampilkan pada Tabel berikut ini:

Tabel Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Kualitas Sales Training	0,809
Orientasi Bekerja Keras	0,824
Orientasi Bekerja Cerdas	0,858
Kompetensi Tenaga Penjual	0,811
Kinerja Tenaga Penjual	0,831

Sumber: data penelitian yang diolah, 2017

Hasil pengujian reliabilitas terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6, sehingga kuesioner masih layak untuk digunakan.

Hasil pengujian validitas juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *corrected item total corelation* dari masing-masing variabel adalah > 0,4.

Tabel Uji Validitas

Variabel	<i>Corrected item total corelation</i>
Kualitas Sales Training	0.801
Orientasi Bekerja Keras	0.813
Orientasi Bekerja Cerdas	0,825
Kompetensi Tenaga Penjual	0,804
Kinerja Tenaga Penjual	0.808

Sumber: data penelitian yang diolah, 2017

4.2 Uji Normalitas Data

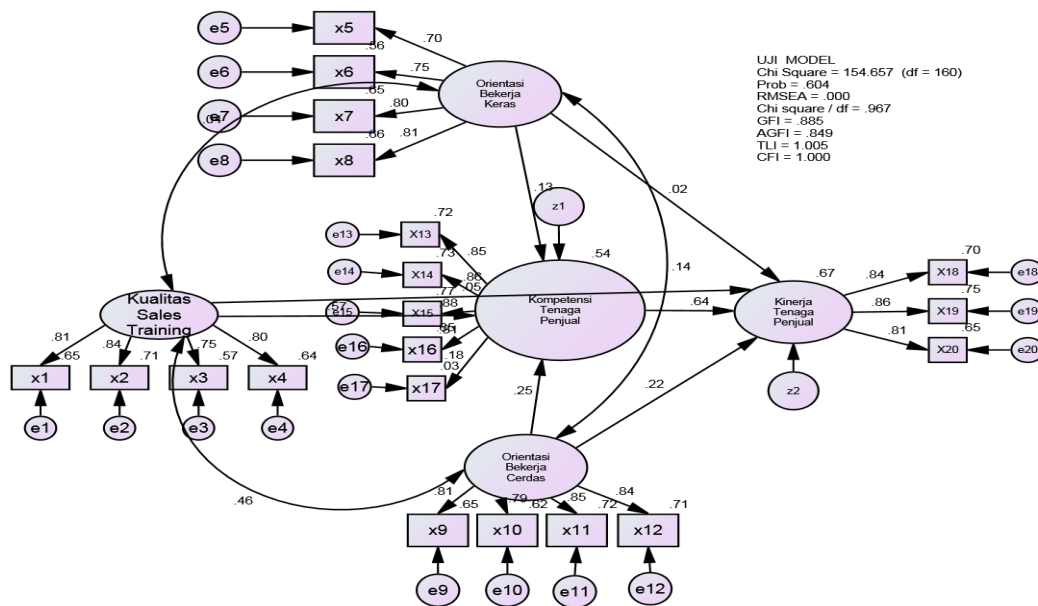
Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Hasil pengujian normalitas data menunjukkan tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

4.3 Evaluasi atas *Multicollinearity dan singularity*

Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah 2.002. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

4.4 Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat undimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.



Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 211.361)	154.657	Baik
Probability	≥ 0.05	0,604	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0,885	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,849	Marginal
TLI	≥ 0.95	1,005	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2017

4.5 Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian tujuh hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel Regression Weight Structural Equational Model

		Estimate	S. E.	C. R.	P
Kompetensi_Tenaga_Penjual	<-- Orientasi_Bekerja_Keras	.173	.081	2.135	.039
Kompetensi_Tenaga_Penjual	<-- Orientasi_Bekerja_Cerdas	.258	.095	2.714	.007
Kompetensi_Tenaga_Penjual	<-- Kualitas_Sales_Training	.615	.109	5.642	***
Kinerja_Tenaga_Penjual	<-- Orientasi_Bekerja_Keras	.021	.010	2.101	.042
Kinerja_Tenaga_Penjual	<-- Orientasi_Bekerja_Cerdas	.210	.084	2.516	.012
Kinerja_Tenaga_Penjual	<-- Kompetensi_Tenaga_Penjual	.574	.111	5.183	***
Kinerja_Tenaga_Penjual	<-- Kualitas_Sales_Training	.049	.024	2.041	.047

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

4.6 Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung kualitas sales training terhadap kinerja tenaga penjual, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari kualitas sales training terhadap kinerja tenaga penjual, dimana pengaruh kualitas sales training terhadap kinerja

tenaga penjual secara langsung diperoleh sebesar 0,050 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,360, artinya kompetensi tenaga penjual mampu memediasi pengaruh kualitas sales training terhadap kinerja tenaga penjual. Begitu pula dengan variabel orientasi bekerja keras, dimana pengaruh orientasi bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual secara langsung diperoleh sebesar 0,018 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,085, sehingga kompetensi tenaga penjual mampu memediasi pengaruh orientasi bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual. Sedangkan orientasi bekerja cerdas memiliki pengaruh langsung yang lebih besar ke kompetensi tenaga penjual daripada melalui variabel kompetensi tenaga penjualan.

Tabel Pengaruh Langsung/Tidak Langsung

No	Keterangan	Nilai Standardized
1	Pengaruh Langsung Kualitas Sales Training terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.050
2	Pengaruh Langsung Orientasi Bekerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.223
3	Pengaruh Langsung Orientasi Bekerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.018
4	Pengaruh Tidak Langsung Kualitas Sales Training terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.360
5	Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Bekerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.157
6	Pengaruh Tidak Langsung Orientasi Bekerja Keras terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	0.085

Sumber: AMOS (2017)

4.7 Pembahasan

4.7.1 Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas sales training terhadap kompetensi tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 5.642 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai CR sebesar 5.642 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 1 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas sales training berpengaruh signifikan positif terhadap kompetensi tenaga penjual.

4.7.2. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi bekerja keras terhadap kompetensi tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2.135 dan dengan probabilitas sebesar 0,039. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_2 yaitu nilai CR sebesar 2.135 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,039 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 2 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan orientasi bekerja keras berpengaruh signifikan positif terhadap kompetensi tenaga penjual.

4.7.3. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2.101 dan dengan probabilitas sebesar 0,042. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_3 yaitu nilai CR sebesar 2.101 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,042 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 3 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan orientasi bekerja keras berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

4.7.4. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2.714 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_4 yaitu nilai CR sebesar 2.714 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,007 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 4 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan orientasi bekerja cerdas berpengaruh signifikan positif terhadap kompetensi tenaga penjual.

4.7.5. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 5.183 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_5 yaitu nilai CR sebesar 5.183 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 5 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi tenaga penjual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

4.7.6. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 6

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas sales training terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2.041 dan dengan probabilitas sebesar 0,047. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_6 yaitu nilai CR sebesar 2.041 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,047 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 6 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan kualitas sales training berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

4.7.7. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 7

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2.516 dan dengan probabilitas sebesar 0,012. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_7 yaitu nilai CR sebesar 2.516 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,012 yang lebih kecil dari 0,05. Hipotesis 7 terbukti, dengan demikian dapat disimpulkan orientasi bekerja cerdas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

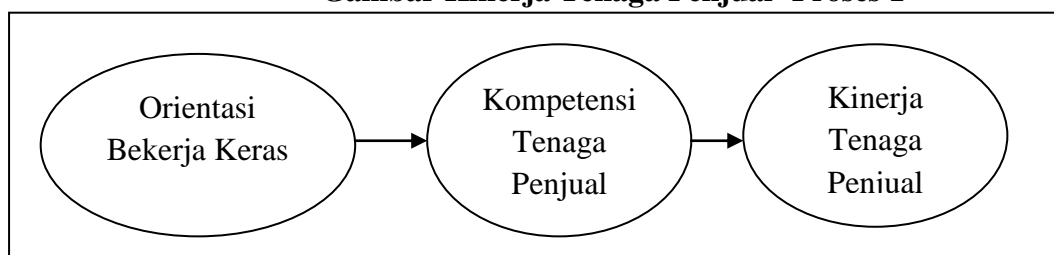
5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan tiga (3) proses dasar untuk meningkatkan orientasi bekerja keras, kualitas sales training dan orientasi bekerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjual yang berdampak pada kinerja tenaga penjual antara lain yaitu:

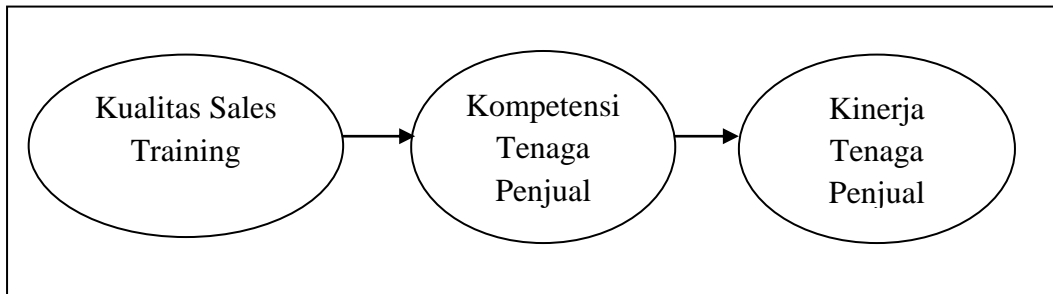
Pertama, untuk mendapatkan kompetensi tenaga penjual dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah melihat besarnya orientasi bekerja keras. Proses pencapaian kinerja tenaga penjual tersaji dalam Gambar berikut:

Gambar Kinerja Tenaga Penjual -Proses 1



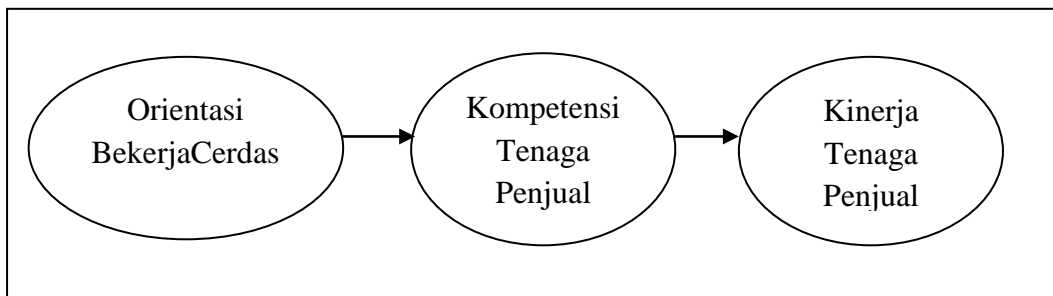
Kedua, untuk mendapatkan kompetensi tenaga penjual dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah melihat besarnya kualitas *sales training*. Proses pencapaian kinerja tenaga penjual tersaji dalam Gambar berikut:

Gambar Kinerja Tenaga Penjual -Proses 2



Ketiga, untuk mendapatkan kompetensi tenaga penjual dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah melihat besarnya orientasi bekerja cerdas. Proses pencapaian kinerja tenaga penjual tersaji dalam Gambar berikut:

Gambar Kinerja Tenaga Penjual -Proses 3



5.2 Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Manajemen Bank Jateng perlu lebih sering mengadakan *training soft skill* terkait kemampuan negosiasi dari tenaga penjual untuk lebih ditingkatkan *bussiness speaking* yang baik.
2. Manajemen Bank Jateng perlu lebih sering mengadakan *focus group discussion* dalam menyelesaikan permasalahan yang dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjual.
3. Manajemen Bank Jateng perlu intensitas *sharing* dengan seluruh potensi tenaga penjual untuk mengetahui posisi perusahaan di pasar.

4. Manajemen Bank Jateng perlu memberikan trik-trik dalam mencapai target penjualan dengan memberikan motivasi yang kuat untuk lebih berprestasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,13 untuk kompetensi tenaga penjual; 0,67 untuk kinerja tenaga penjual. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain di luar obyek penelitian ini yaitu: pegawai PT. Bank Jateng se Jawa Tengah.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil dari penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka yang disarankan dari penelitian ini adalah:

1. Dalam melakukan pembagian kuesioner diberikan waktu yang luas untuk para responden saat melakukan pengisian kuesioner.
2. Peneliti bersamaan menunggu saat pengisian kuesioner.
3. Variabel yang disarankan adalah: dukungan organisasi, orientasi pembelajaran dan lain sebagainya.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, SZ; Basir M Sah; dan Kitchen PJ, (2010), "*The relationship between sales skills and salesperson performance, and the impact of organizational commitment as a moderator: an empirical study in a Malaysian Telecommunication Company,*" **International Journal of Economics and Management**, Vol 2, pp. 121-156
- Asiegbu, Ikechukwu; Ogbuji Chinedu; Vincent Ubani, (2012), "*Sales force competence management,*" **European Journal of Bussiness and management**, Vol 9, pp. 1-41

- Aynur, Akata, dan Ayse Akyol, (2008), “*Increasing competitive performance of small and medium sized enterprises: A market orientation approach for success,*” **Harvard Business Review**, Vol 1, pp. 45-83
- Bielecki, Andre; Albers Sonke; dan Mantrala Murali, (2012), “*Sales person efficiency benchmarking using sales response data,*” **Department of Innovation**.Vol 2, pp. 23-56
- Cooper, D.R dan Emory, C.W (1995), ***Bussiness Research Methods***, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Denny Hotman Hasiholan Sitompul, (2004), “Pengaruh Orientasi Belajar dan Komitmen Organisasional Terhadap Keja Cerdas Dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan,” **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.III, No.1, Mei 2004, 41-54
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), ***Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen***, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gasperz, V. (1997), **Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), ***Multivariate Data Analysis*** With Readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kairisto-Mertanen, Lisa; Harri Terho; Danny Belenger; dan Wesley Johnston, (2013), ”*Sales person goal orientation and the selling performance relationship,*” **Journal Bussiness Marketing Management**, Vol 7, pp. 101-136
- Kotler, Philip, (1997), ***Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control***, 9th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Pettijohn, Charles E; Linda S Pettijohn; AJ Taylor; Bruce D Keillor, (2010),”*Adaptive selling and sales perfromance,*” **The Journal of Applied Bussiness Research**, Vol 6, pp. 224-373
- Porter, M (1993), ***Competitive Advantage***, The Free Press: New York.
- Rehme, Sarina; dan Carsten Rennhak, (2011), “*Marketing and sales – successful peacekeeping,*” **ESB Bussiness School**.Vol 1, pp. 1-28

- Seong Kok Kim dan Ji Sook Hong, (2005), “*The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry,*” **Management Revue**. Vol 2, pp. 1-32
- Skinner, Steven J, (2000), “*Peak Performance in The Salesforce*”, **Journal of Personnel Selling & Sales Management**, Vol XX, No.1.
- Slater, S.F & Narver, J.C, (1994), “*Market Orientation and The Learning Organization,*” **Journal of Marketing**, Vol.59, July
- Smith, Brent A, (2004), “*Relationship management in the sales organizations,*” **Departments of Marketing**
- Suff, Paul dan Peter Reilly, (2012), “*Selling rewards paying for performance in your sales force,*” **Institute for Employment Studies**. Vol 3, pp. 133-158
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), “*Learning Orientation, Working Smart, and Efective Selling*”, **Journal of Marketing**, Vol.58, July, 39-52.
- Tansu, AB, (1999), “*Benchmark of Succesfull Salesforce Performance,*” **Canadian Journal of Administrative Science**, Vol 8, pp. 89-116
- Verbeke, Willem J; Frank D Belschak; Arnold B Baker; Bart Dietz, (2008), “*When intelegence (Dys) functional for achieving sales performance,*” **Journal of Marketing**. Vol 4, pp. 129-146