**PENGARUH KUALITAS PELATIHAN, KEMAMPUAN MANAJERIAL DAN MOTIVASI PENJUALAN DALAM MEMBANGUN KINERJA TENAGA PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PENJUALAN**

**(Studi pada bagian kartu kredit PT. Bank Negara Indonesia, Tbk**

**Kantor Wilayah Semarang)**

**Elvira Novita**

**Harry Soesanto, Sutopo**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Diponegoro

# ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji kualitas pelatihan, kemampuan manajerial, motivasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kualitas pelatihan, kemampuan manajerial, motivasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan efektivitas penjualan

Dalam penelitian ini dikembangkan suatu model teoritis dengan mengajukan empat hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software AMOS 21.0. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah Tenaga Penjualan bagian kartu kredit berjumlah 157 responden,

Hasil dari pengolahan data SEM untuk model penuh telah memenuhi goodness of fit sebagai berikut, nilai chi square = 77,261, df: 96, p:5%; probability = 0,920; GFI = 0,940; AGFI = 0,915; TLI = 1,013; CFI = 0,959; CMIN/DF = 0,805;RMSEA = 0,000. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, motivasi penjualan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, kinerja tenaga penjualan berpengaruh signifikan terhadap efektifitas penjualan, kemampuan manajerial berpengaruh signifikan terhadap efektifitas penjualan.

**Kata kunci: kualitas pelatihan, kemampuan manajerial, motivasi penjualan, kinerja tenaga penjualan, efektiifitas penjualan**

**PENDAHULUAN**

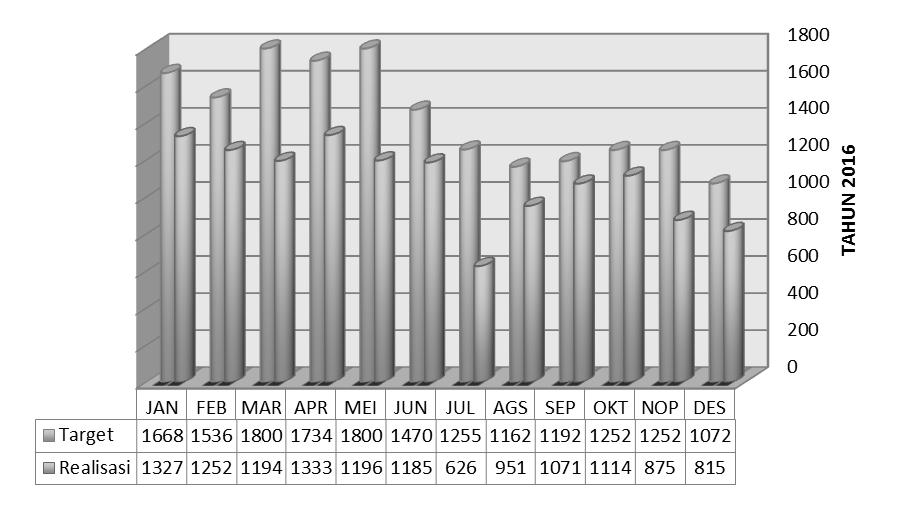
Perkembangan sektor industri perdagangan diikuti dengan pertumbuhan ekonomi perbankan seiring dengan banyaknya transaksi melalui media online yang mengakibatkan daya beli masyarakat meningkat terhadap suatu produk dengan cara pembayaran bersifat non tunai, oleh karena itu sangat dibutuhkan suatu instrumen transaksi yang memudahkan sekaligus aman bagi masyarakat dalam melakukan transaksi. Transaksi perdagangan cenderung bersifat praktis dengan instrumen transaksi yang memiliki fitur kemudahan dan keamanan untuk melakukan proses pembayaran, dalam hal ini kartu kredit adalah alat yang paling memenuhi syarat sebagai pemenuh kebutuhan pembayaran transaksi.

Penggunaan kartu kredit seringnya digunakan sebagai alat pembayaran transaksi alternatif dimana terdapat efektifitas dalam efisiensi waktu dan percepatan transaksi serta tambahan keamanan pada saat dilakukan pembayaran. Kartu kredit dipandang sebagai alat pembayaran non tunai yang efisien dan praktis digunakan. Perkembangan kartu kredit harus diimbangi pula dengan pencapaian perusahaan yang berhubungan langsung dengan kinerja penjualan. Kedudukan tenaga penjualan berperan penting merupakan aspek utama dalam menambah dan memperoleh profit secara efektif dan efisien. Kinerja menurut Lumban Gaol (2014) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kompetensi berhubungan pada berbagai tingkatan dan standar masing-masing perusahaan. Perusahaan membantu karyawan dalam meningkatkan karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Standar tersebut mencakup semua aspek manajemen kinerja, sisi manajerial, pelatihan keterampilan, dan pengembangan pengetahuan tertentu.

Menurut Wibowo (2013:270) bahwa kemampuan inti yang harus dimiliki semua pegawai dalam bekerja tidak hanya mengetahui dan memahami tentang strategi organisasi saja, tetapi juga memiliki kemampuan manajemen (managerial competence) dengan mampu bekerja sama dalam tim, serta memiliki kemampuan teknis (fungsional competence) yakni berupa keterampilan professional yang didapatkan dari pelatihan. Keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan memanajemeni diri sendiri, berinteraksi dan kehandalan diri dapat meningkatkan kinerja penjualan. Menghadapi persaingan bisnis antar perusahaan, tenaga penjualan diharapkan memiliki kemampuan dengan kualitas yang baik dalam segi pengetahuan maupun kemampuan manajemen diri perorangan.

Perkembangan penjualan kartu kredit Bank Negara Indonesia kantor wilayah semarang khususnya jumlah pencapaian kartu kredit Januari 2016 hingga Desember 2016 dapat ditunjukan pada Tabel 1.1

TABEL PENCAPAIAN KARTU KREDIT BNI WILAYAH SEMARANG 2016

Dari tabel diatas tampak hingga kurun waktu 2016, perolehan kartu kredit Kantor Bank Negara Indonesia kantor wilayah Semarang dapat dijumlahkan dengan total realisasi pendapatan kartu sejumlah 12.939 kartu, padahal target yang harus dicapai sebanyak 17.193 kartu dari jumlah total target yang telah ditentukan perusahaan.

Berdasarkan paparan data sebelumnya diketahui bahwa dari data penjualan menunjukkan kinerja penjualan yang masih jauh dari harapan untuk mencapai target perusahaan, kurangnya kesinambungan perusahaan dalam memperhatikan karyawan khususnya di bagian penjualan dalam aspek pelatihan, kemampuan dan motivasi yang diperlukan sebagai penunjang kinerja dalam mencapai efektifitas penjualan tentunya lambat laun merugikan perusahaan.

Perlunya perhatian terhadap prestasi karyawan yang lebih baik seperti kemempuan berinovasi, keberaninan mengambil resiko, orientasi hasil pada pekerjaannya, kemudian didukung dengan kuantitas pekerjaan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan upaya untuk mencapai target perusahaan.

Masalah - masalah yang terjadi pada terjadi pada tenaga penjualan Bank Negara Indonesia kantor wilayah Semarang seperti kinerja tenaga penjualan yang kurang efektif dalam menjalankan peranannya, kurangnya pengetahuan dan pemahaman produk, manajemen diri yang kurang terarah, tidak adanya motivasi diri, dan belum jelasnya target punisment pada penjualan, hal – hal inilah yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan pada perusahaan.

Maka penelitian perlu dilakukan berkaitan dengan masalah yang dikaji pada penelitian ini perihal “**Bagaimana menganalisis kualitas pelatihan, kemampuan manajerial dan motivasi penjualan dalam membangun kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan efektifitas penjualan kartu kredit Bank Negara Indonesia wilayah Semarang”**

Kegunaan penelitian memegang peranan yang amat penting dalam segala aspek pembangunan. Hasil kegunaan untuk memperoleh tujuan yang telah ditetapkan agar mampu memberikan manfaat dan kontribusi teoritis maupun praktis terhadap penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Kegunaan manfaat teoritis bagi akademis akan bermanfaat sebagai informasi yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian dan referensi. Kegunaan manfaat praktis bagi perusahaan agar dapat memberi masukan/informasi sebagai acuan pertimbangan kebijakan perusahaan dalam menganalisa strategi pemasaran membangun kinerja tenaga penjualan.

T**ELAAH PUSTAKA**

**Kualitas Pelatihan**

Umar dalam Salinding (2011:16) mengemukakan bahwa kualitas program pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja untuk kebutuhan karyawan. Kualitas pelatihan penjualan merupakan program perusahaan untuk mendukung kepribadian karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan penjualan..

**Kemampuan Manajerial**

Kemampuan manejerial tenaga penjualan dapat diartikan sebagai kapasitas tenaga penjualan untuk menata diri secara profesional dalam melakukan pekerjaan penjualan secara cerdas dan terarah Ferdinand (2000), sedang Siagian (2007) mengemukakan bahwa kemampuan manajerial adalah keahlian untuk menggerakan diri untuk bekerja dengan baik.   
Kemampuan manajerial sangat berkaitan erat dengan manajemen yang efektif, karena manajemen

**Motivasi Penjualan**

Motivasi berasal dari kata motif, yang secara etimologis berarti kehendak, kemauan atau dorongan. Greenberg dan Baron (2014) berpendapat bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga prilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Hasibuan (2013) menerangkan motivasi adalah tentang mempersoalkan cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja dijadikan konsep untuk mengukur prestasi tenaga penjualan suatu produk, dengan menggunakan ukuran untuk menjelaskan aktivitas – aktivitas penjualan yang menghasilkan kinerja penjualan tersebut. Moeheriono (2012), menyebutkan kinerja individu menggambarkan sampai sejauh mana sesorang telah melaksanakan tugas-tugasnya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusinya.

**Efektifitas Penjualan**

Pengertian efektivitas Baldauf et al., (2001) ada tanggung jawab yang dipikul oleh tenaga penjual dalam melakukan suatu pekerjaan.sedangkan efektivitas penjualan dimaknai menjadi bagian dari rencana dan kriteria pada pelanggan Piercy et al, (2001).

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Gambar Kerangka Pemikiran Teoritis

**Sumber:** Dikembangkan dalam penelitian ini (2016)

H4

H5

H2

H1

H3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hipotesis 1 (H1) | **=** | Kualitas pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan (penelitian Asiegbu et al., (2012)) |
| Hipotesis 2 (H2) | **=** | Kemampuan manajerial tenaga penjual berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan (penelitian Ferdinand (2000)) |
| Hipotesis 3 (H3) | **=** | Kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas penjualan (penelitian Amstrong (1994)) |
| Hipotesis 4 (H4) | **=** | Motivasi penjualan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan (penelitian Verbeke et al., (2008)) |
| Hipotesis 5 (H5) | **=** | Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap peningkatan efektifitas penjualan (penelitian Piercy et al, (2001)) |

**METODOLOGI PENELITIAN**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam peneltian ini adalah probability sampling digunakan dalam penelitian ini karena memberikan peluang dan kesempatan yang sama bagi anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Untuk menentukan besarnya sampel, dimana didalam penelitian ini berpedoman pada rumus Slovin yaitu:

Keterangan :

n : UkuranSampel

N : UkuranPopulasi

N(e) : Prosentase sampel yang dapat ditolerir/kelonggaran yaitu 5%

Dimana = 156,83 = 157 sampel

Menurut Hair et al (2006) Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Dengan model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood* (ML) minimum diperlukan sampel 100. Dari hasil perhitungan rumus diatas dapat diperoleh jumlah sampel minimal yang akan diteliti memenuhi kriteria maximul likehood yaitu 157 sampel.

Penggunaan skala bukan pembandingtujuh poin dipertimbangkan untuk dipergunakan dikarenakan skala perhitungan ini dapat menghindari pilihan jawaban responden yang memilih jawaban nilai tengah yang berdampak jawaban akan berkumpul pada area tengah.

**PEMBAHASAN**

Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian daftar pertanyaan atau pengisian kuisioner menggunakan skala likert tujuh poin. Analisa profil responden penelitian ini menggunakan analisa skala index , Uji validitas pada penelitian ini menggunakan uji SPSS sedangkan uji reabilitas menggunakan formula cronbachalpha, sedangkan uji normalitas data dianalisis dalam penelitian ini menggunakan *Full Model* dari *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

**ANALISA PROFIL RESPONDEN**

Peneliti melakukan analisa deskriptif terhadap responden guna memperoleh profil responden yang dijadikan sampel penelitian. Profil responden tersebut antara lain; jenis kelamin, usia, pendidikan, dan usia kerja dan pengeluaran per hari yang dikeluarkan dapat dilihat dari tabel berikut:

**Data Profil Responden (N = 157)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **karakteristik Demografi** | **kategori** | **frekuensi** | **Prosentase** |
| 1 | jenis kelamin | pria | 71 | 42.22 |
|  |  | wanita | 86 | 54.78 |
| 2 | usia | <30 thn | 58 | 36.94 |
|  |  | 30-35 thn | 76 | 48.41 |
|  |  | >35 thn | 23 | 14.65 |
| 3 | pendidikan | diploma | 36 | 22.93 |
|  |  | sarjana | 84 | 53.50 |
|  |  | pasca sarjana | 37 | 23.57 |
| 4 | waktu kerja | <1-3 thn | 39 | 24.84 |
|  |  | 3-6 thn | 83 | 52.87 |
|  |  | >6thn | 35 | 22.29 |
| 5 | Pengeluaran per hari | < 10.000 | 12 | 7.64 |
|  |  | 10.000-50.000 | 88 | 56.06 |
|  |  | 51.000-100.000 | 51 | 32.48 |
|  |  | 101.000-250.000 | 6 | 3.82 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari pengujian hasil analisa index diatas dapat ditemukan bahwa dominasi karakteristik demografi berada pada kategori tenaga penjualan berjenis kelamin wanita, kategori usia 30-35 tahun, kategori pendidikan sarjana, kategori waktu kerja 3-6 tahun dan dengan pengeluaran perhari sebesar 10.000-50.000.

**HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN REABILITAS**

Dari hasil uji validitas dinyatakan valid apabila dari masing-masing variable diketahui hasil r table pada nilai n (sampel) = 150, n-5 = 145, dengan tingkat signifikansi 5% atau 0,05, diperoleh rtable = 0,162.

Dimana hasil uji item pertanyaan pada indikator didapatkan hasil nilai rhitung > r table, maka keseluruhan item pertanyaan valid, dan signifikan. Hasil uji reabilitas pada penelitian ini menunjukkan data realibel atau dapat diterima karena nilai cronbachalfa pada kelima variabel melebihi syarat nilai 0,6. Dapat dilihat pada hasil tabel berikut:

**Analisis Validitas**

| **Variabel** | **Indikator** | **Corrected Item-Total Correlation** | **analisis** |
| --- | --- | --- | --- |
| Kualitas Pelatihan (KP) | KP1 | 0,807\*\* | Valid |
| KP2 | 0,852\*\* | Valid |
| KP3 | 0,794\*\* | Valid |
| KP4 | 0,697\*\* | Valid |
| Kemampuan Manajerial (KM) | KM1 | 0,882\*\* | Valid |
| KM2 | 0,891\*\* | Valid |
| KM3 | 0,813\*\* | Valid |
| Motivasi Penjualan (MP) | MP1 | 0,903\*\* | Valid |
| MP2 | 0,920\*\* | Valid |
| MP3 | 0,940\*\* | Valid |
| Kinerja Tenaga Penjualan (KTP) | KTP1 | 0,955\*\* | Valid |
| KTP2 | 0,960\*\* | Valid |
| KTP3 | 0,959\*\* | Valid |
| Efektivitas Penjualan (EP) | EP1 | 0,930\*\* | Valid |
| EP2 | 0,939\*\* | Valid |
| EP3 | 0,942\*\* | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

**Analisis Reabilitas**

| **Variabel** | **Cronbach’s Alpha** | **analisis** |
| --- | --- | --- |
| Kualitas Pelatihan (KP) | 0,928 | Reliabel |
| Kemampuan Manajerial (KM) | 0,798 | Reliabel |
| Motivasi Penjualan (MP) | 0,826 | Reliabel |
| Kinerja Tenaga Penjualan (KTP) | 0,910 | Reliabel |
| Efektivitas Penjualan (EP) | 0,955 | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

**HASIL PENGUJIAN NORMALITAS DATA**

SEM mensyaratkan dipenuhinya normalitas distribusi data menggunakan uji statistic. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data ditunjukkan dengan nilai ambang batas *Critical Ratio* (CR) sebesar +/- 2,58.

***Assessment of Normality***

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EP1 | 1,000 | 7,000 | -,507 | -2,536 | -,827 | -2,068 |
| EP2 | 1,000 | 7,000 | -,421 | -2,107 | -1,114 | -2,784 |
| EP3 | 1,000 | 7,000 | -,511 | -2,554 | -,685 | -1,713 |
| KTP1 | 1,000 | 7,000 | -,515 | -2,577 | -,686 | -1,716 |
| KTP2 | 1,000 | 7,000 | -,486 | -2,430 | -,750 | -1,875 |
| KTP3 | 1,000 | 7,000 | -,493 | -2,464 | -,802 | -2,006 |
| MP1 | 1,000 | 7,000 | -,426 | -2,130 | -,183 | -,457 |
| MP2 | 1,000 | 7,000 | -,407 | -2,037 | -,406 | -1,014 |
| MP3 | 1,000 | 7,000 | -,484 | -2,422 | ,422 | 1,055 |
| KM1 | 1,000 | 7,000 | -,323 | -1,613 | -,761 | -1,903 |
| KM2 | 1,000 | 7,000 | -,322 | -1,608 | -,846 | -2,115 |
| KM3 | 1,000 | 7,000 | -,259 | -1,297 | -,993 | -2,482 |
| KP4 | 1,000 | 7,000 | -,483 | -2,413 | 1,675 | 4,187 |
| KP3 | 1,000 | 7,000 | -,245 | -1,227 | ,043 | ,108 |
| KP2 | 1,000 | 7,000 | -,405 | -2,027 | ,221 | ,554 |
| KP1 | 1,000 | 7,000 | -,245 | -1,223 | -,017 | -,042 |
| Multivariate |  |  |  |  | -,932 | -,238 |

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Dari hasil *Assessment of Normality*, Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.6. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang + 2.58. data multivariate C.R. sebesar -,238 juga berada pada rentang + 2.58 sehingga data ini layak memenuhi persyaratan normalitas data, atau bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

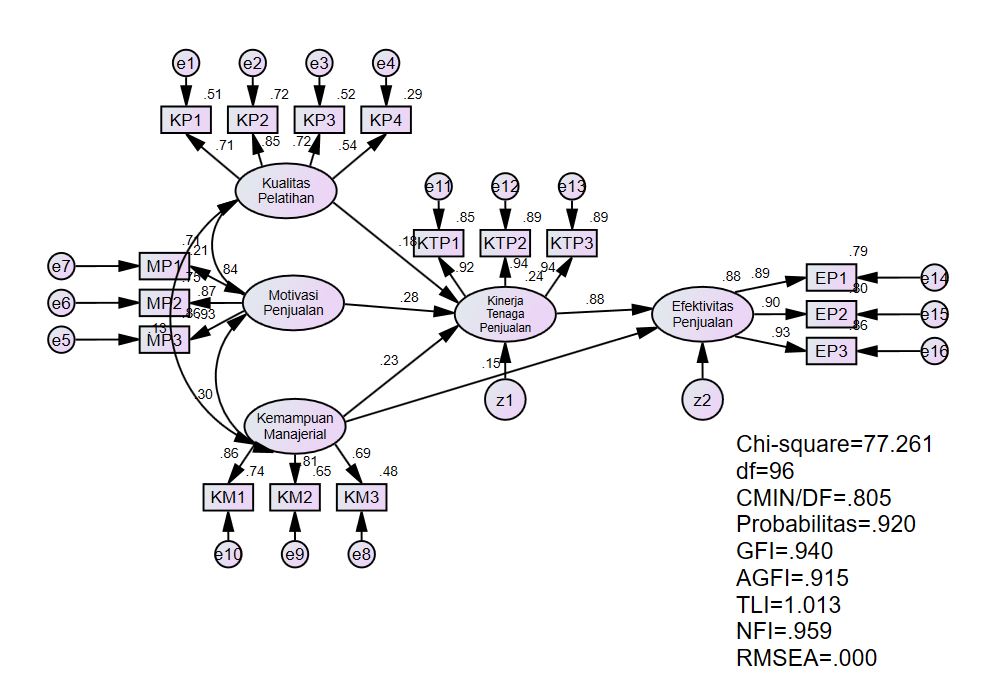
**Evaluasi *Outliers***

Outlier adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrem baik untuk variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et al, 1998).

Nilai pada kolom p1 diharapkan bernilai kecil namun nilai kecil pada kolom p2 yang menunjukkan observasi yang jauh dari nilai centroidnya sehingga harus di drop dari analisis. Dari keseluruhan data *outlier* yang telah dihapus, hanya terdapat 150 data yang memenuhi syarat pada *mahalanobis distance* dan 150 data inilah yang akan digunakan untuk proses analisis data lebih lanjut.

**HASIL PENGUJIAN KELAYAKAN MODEL**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *full model*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar berikut ini :



Berdasarkan gambar dijelaskan nilai kelayakan model memenuhi syarat atau dapat diterima seperti dijelasakan pada tabel berikut :

**Hasil Uji Kelayakan Model Structural Equation Model**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi-Square (df=96) | < 131,141 | 77,261 | Baik |
| Probability | ≥0,05 | 0,92 | Baik |
| RMSEA | ≤0,08 | 0,00 | Baik |
| GFI | ≥0,90 | 0,94 | Baik |
| AGFI | ≥0,90 | 0,915 | Baik |
| CMINdf | ≤2,00 | 0,805 | Baik |
| TLI | ≥0,95 | 1,013 | Baik |
| NFI | ≥0,95 | 0,959 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Pada Tabel diatas uji kelayakan model SEM menunjukkan bahwa model ini sangat sesuai menurut data atau *fit* terhadap data yang tersedia. Indeks *chi-square*, *probability*, GFI, AGFI, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, oleh karena itu model ini dapat diterima.

Nilai chi square kelayakan model sebesar 77,261 yang lebih kecil dari chi square table sebesar 131,141 hal ini menunjukkan variabel yang layak uji. Nilai probability menunjukkan nilai yang baik yaitu diatas 0,05 sebesar 0,081.

Nilai GFI dan Nilai AGFI yang menunjukkan indeks kelayakan model menunjukkan nilai masing-masing sebesar 0,909 dan 0,876 yang menunjukkan sebuah kelayakan model yang diterima. TLI dan CFI menunjukkan ada tidaknya kesalahan dalam garis hubungan variable menunjukkan nilai yang baik yaitu masing-masing sebesar 0,988 dan 0,990 yang lebih besar dari 0,95.

**PENGUJIAN HIPOTESIS**

Setelah semua asumsi dapat terpenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas seperti ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Standardized Regression Weight

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R | P | Label |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kinerja\_Tenaga\_Penjualan | <--- | Kualitas\_Pelatihan | ,350 | ,163 | 2,147 | ,032 | par\_12 |
| Kinerja\_Tenaga\_Penjualan | <--- | Motivasi\_Penjualan | ,281 | ,085 | 3,297 | \*\*\* | par\_13 |
| Kinerja\_Tenaga\_Penjualan | <--- | Kemampuan\_Manajerial | ,447 | ,173 | 2,587 | ,010 | par\_14 |
| Efektivitas\_Penjualan | <--- | Kinerja\_Tenaga\_Penjualan | ,810 | ,056 | 14,406 | \*\*\* | par\_15 |
| Efektivitas\_Penjualan | <--- | Kemampuan\_Manajerial | ,275 | ,086 | 3,182 | \*\*\* | par\_16 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

**H1 : Kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan**

Kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dibuktikan dengan analisa hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai CR sebesar 2,147 dengan probabilitas sebesar 0,032 dimana nilai tersebut memenuhi syarat pembuktian hipootesis dengan nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

**H2 : Kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan**

Kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini dibuktikan dengan analisis hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai CR sebesar 14,406 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat pembuktian hipotesis yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

**H3 : Kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan**

Kemampuan manajerial berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan. Dibuktikan dengan analisis hasil pengujian hipotesis nilai CR sebesar 2,587 dan dengan probabilitas sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat pembuktian hipotesis yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

**H4 : Motivasi penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan**

Motivasi penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dibuktikan dengan analisis hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai CR sebesar 3,297 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat pembuktian hipotesis yaitu yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

**H5 : Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan**

Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan. Hal ini dibuktikan dengan analisis hasil pengujian hipotesis nilai CR sebesar 3,182 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat pembuktian hipotesis yaitu nilai CR lebih besar dari 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

**KESIMPULAN**

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan efektifitas perusahaan dengan membangun kinerja tenaga penjualan melalui kualitas pelatihan, kemampuan manajerial dan motivasi penjualan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengujian analisis data didapatkan hasil dimana data yang diperoleh layak untuk digunakan , dan keseluruhan variabel berpengaruh signifikan positif, sehingga keseluruhan hipotesis dapat diterima. sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

**Pertama**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan menjadi standar yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk memenuhi persyaratan sebagai salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia. Berdasarkan pembahasan dan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelatihan merupakan kegiatan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

**Kedua,** orientasi dalam meningkatkan penjualan oleh tenaga penjual akan berdampak pada kemampuan manajerial yang semakin baik dalam memproses penjualan yang tentunya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan pembahasan dan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa disimpulkan bahwa kemampuan manajerial dibutuhkan dan berpengaruh dalam mendukung kinerja seorang tenaga penjualan.

**Ketiga**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual dalam memanajerialkan usahanya untuk melakukan pendekatan, pemahaman, pengidentifikasian dan peningkatan pelanggan baru adalah hal mutlak untuk dilakukan guna mengukur efektifitas penjualan. Proses ini merupakan ukuran keefektifitasan yang dilihat dari seberapa besar kemampuan manajerial seorang tenaga penjualan untuk melakukan atau menyerap hal tersebut. Berdasarkan pembahasan dan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa disimpulkan bahwa kemampuan manajerial berpengaruh penting untuk mengukur efektifitas perusahaan.

**Keempat**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi sangat besar pengaruhnya karena pada beberapa indikator seperti imbalan langsung bagi karyawan dapat memicu tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan lebih dari yang ditetapkan. Berdasarkan pembahasan dan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi penjualan merupakan hal yang cukup penting untuk diperhatikan oleh perusahaan terhadap kinerja tenaga penjualannya.

**Kelima**, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pencapaian efektifitas perusahaan dimana dapat dihitung dari pencapaian jumlah target perusahaan seperti peningkatan produktivitas kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu dan meningkatnya jumlah penjualan. Berdasarkan pembahasan dan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan pengaruh penting bagi tercapainya efektifitas penjualan perusahaan.

**IMPLIKASI MANAJERIAL**

1. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel motivasi penjualan merupakan variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan dengan nilai hasil uji yang paling memenuhi, dengan demikian motivasi tenaga penjualan dapat ditingkatkan dengan mendorong tenaga penjual baik dari sisi konseling pegawai maupun dari manajemen perusahaan. Perusahaan harus menetapkan batasan yang jelas dalam memberikan insentif maupun hukuman dalam pencapaian target. Dengan demikian tenaga penjual akan lebih termotivasi dalam melakukan proses penjualan.
2. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel kualitas pelatihan merupakan variabel dengan hasil uji yang memenuhi kedua , Bank Negara Indonesia perlu lebih memperbanyak mengadakan pelatihan dengan menitikberatkan pada pelatihan kemampuan personal yang dibutuhkan oleh tiap tenaga penjual, seperti pelatihan analisa, pelatihan pengenalan produk secara baik dan menyeluruh. Manajenem perusahaan juga perlu meningkatkan pelatihan penjualan pada bidang komunikasi penjualan dengan sajian materi dan pemberi materi yang berkualitas baik dan tepat sasaran. pelatihan yang rutin dilakukan akan membentuk tenaga penjualan dengan kinerja yang lebih baik dan terarah.
3. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial merupakan hasil uji dengan urutan memenuhi ketiga, Kemampuan dapat ditingkatkan melalui proses pembelajaran. Agar kemampuan manajerial meningkat ada baiknya masing-masing tenaga penjualan meningkatkan keterampilan diri agar pekerjaan dapat lebih efisien dan efektif. Perlunya dilakukan evaluasi perusahaan tentang keterampilan manajerial tiap personal tenaga penjualan juga butuh untuk dilakukan agar dapat dilakukan evaluasi demi mendukung kinerja tenaga penjual.
4. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel kinerja tenaga penjualan merupakan variabel penting urutan empat pada hasil uji analisis, Kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan dengan cara memonitor kemajuan perkembangan penjualan sesuai dengan tingkat pertumbuhan yang telah ditargetkan. Manajemen bank Negara Indonesia perlu meningkatkan kemampuan adaptasi tenaga penjual dengan melakukan brainstorming maupun evaluasi agar dapat mengetahui kapasitas kemampuan tenaga penjualan, serta memahami apa yang yang dibutuhkan oleh tenaga penjual dalam proses penjualan.
5. Dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel efektifitas penjualan variabel yang juga dibutuhkan demi pencapaian target perusahaan, Efektifitas penjualan dapat ditingkatkan dengan cara mengevaluasi kinerja tenaga penjual secara berkala, mengadakan diskusi focus grup untuk membahas kesulitan yang terjadi selama melakukan proses penjualan,tenaga penjualan juga harusbekerja secara lebih efisien agar dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, dari sisi manajemen juga harus memberikan pelatihan khusus bagi tenaga penjualan yang tidak mencapai target.

**KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah :

1. Penggunaan variabel penelitian terbatas dan tidak dapat diaplikasikan pada variabel penelitian lain.
2. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan kepada kasus lain diluar objek penelitian yaitu tenaga penjualan kartu kredit BNI kanwil Semarang.

**AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Agenda penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian tetap di bagian tenaga penjualan namun dengan variabel – variabel yang berbeda. Atas dasar kesimpulan diatas, dapat diberikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang adalah:

1. Memperluas sampel sehingga dapat menambah objek penelitian yang lebih luas sehinggga mencerminkan keseluruhan hasil pada penelitian.
2. Penyesuaian kembali pada indikator-indikator yang akan digunakan pada variabel karena tidak semua indikator yang ada pada teori digunakan pada penelitian yang sama.

**DAFTAR PUSTAKA**

Amstrong, Michael, 1994, “***Seri Pedoman Manajemen : Manajemen Sumber Daya Manusia”***, alih bahasa : Sofyan Cikmat dan Hariyanto, Elek Media Komputindo, Jakarta.

Asiegbu, ikechukwu; Ogbuji Chinedu; Vincent Ubani, (2012), *Salesforce competence management,* ***“Eropean Journal of Bussiness and Management***

Baldauf, Atur., Cravens, David W and Piercy Nigel F, 2001, *“Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Affectiveness”,* **Journal Of Personal Seling & Sales Management,** Vol. XXI, No.2.

Barker, A Tansu, 1999, *“Benchmarks of Successful Salesforce Performance”* **Canadian Jurnal of Administrative Sciences**.

Castleberry, Stephen B.C.David Sheperd, dan Rick Ridnour, 1999, ***“Effective Interpersonal Listening in The Personal Selling Environment :Conceptializaztion, Measurement, and Nomological Validity, Journal of Marketing Theory and Practice”***, (Winter 1999).

Ferdinand, Augusty Tae, (2000), *“* ***Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen,”*** Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

Ferdinand, Augusty (2006), *“* ***Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor****”,* Seri Pustaka Kunci 03-2002

Ghozali, Imam (2008), *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang

Hair Anderson and Tatham Black (1998), “***Multivariate Data Analysis”,*** Prentice Hall, USA.

Hasibuan, M. (2014). *Organisasi dan Motivasi: Dasar peningkatan Produktivitas.* Jakarta:Bumi Aksara

Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and Neil A. Morgan, 1998, *“Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business – to – Business Sales Organizations”,* **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 12, p. 79-100

Nigel F. Piercy, David W Cravens dan Neil A Morgan 2001 *“Sources of Effectiveness in The Business to Business Sales Organization”* ***Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science*** Vol:3 No.1.1997 p:43-69

Plank, Richard E, and David A.Reid, (1994), *“The Mediating Role of Sales Behaviours : an Alternative Perpective of Sales Performance and Effectiveness”*, **Journal of Selling and Sales Management,** Vol.XX No.1

Roman, Sergio., Ruiz, Salvador and Munuera, Jose Luis, 2002, *“The Effect of Sales Training on Sales Force Activity”*, **European Journal of Marketing**, Vol. 36,No.11/12, pp. 1344-1366

Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

Suff, Paul dan Peter Reilly, (2012), “*selling rewards paying for performance in your sales force,*” **Institute for Employment Studies**

Sugiyono. 2011, “*Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif dan R&D*.” Jakarta: Alfabeta.

Sujan H, Weitz, barton A, and Sujan M, (1990), *“Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter”,***Jurnal of Personal Selling and Sales Management**, August 1990.

Verbeke, Willem J; Frank D Belschak; Arnold B baker; Bart Dietz (2008), *“when intelegence (Dys) functional for achieving sales performance,”* **Journal of Marketing**