

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KOMPETENSI TENAGA
PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN**

(Studi Kasus Penjualan Kartu Kredit di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Kantor Cabang Kudus)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**HAJAR SASONGKO
NIM. C 4A006442**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KOMPETENSI TENAGA
PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN**

**(Studi Kasus Penjualan Kartu Kredit di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk
Kantor Cabang Kudus)**

**yang disusun oleh Hajar Sasongko, NIM C 4A006442
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 22 November
2008 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Drs. Harry Soesanto, MMR

Semarang, Desember 2008
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

MOTTO

“ Jangan pernah menyerah. Selalu ada kemudahan setelah kesukaran “

PERSEMBAHAN

Dipersembahkan untuk :

Ibu dan Bapak, yang tak pernah lelah, memberikan cinta, nasehat dan contoh yang belum sedikitpun dapat Ananda balas. Adik-adikku tercinta atas kepercayaannya. Serta Cicik Wijayanti dan Keandre Kemal Pasha, yang selalu menjadi semangat untuk berbuat lebih dan lebih baik lagi.



Saya, *Hajar Sasongko*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Hajar Sasongko

November 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPETENSI TENAGA PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN** (Studi Kasus Penjualan Kartu Kredit di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Kudus)

Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Tak lupa penulis mengucapkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang dan selaku pembimbing utama, yang dengan tulus, dan sabar berkenan membimbing, memberi arahan serta membagi ilmu dan semangatnya kepada penulis.
2. Bapak Drs. Harry Soesanto, MMR, selaku pembimbing kedua, yang selalu memberi petunjuk, semangat dan motivasi kepada penulis.
3. Para responden dan rekan-rekan di Bank BRI Kantor Cabang Kudus atas segala bentuk dukungannya kepada penulis.
4. Ibu dan Bapak, yang selalu tak pernah lelah membagi cinta, harapan, doa dan kasih sayang kepada penulis.
5. Bapak Ibu Soewandhi, menjadi sebagian teladan yang paling berpengaruh bagi penulis serta tak lelah berdoa.
6. Adik-adikku, yang selalu mempercayai penulis sehingga penulis bisa lebih tegar dalam menghadapi hidup sebagai contoh bagi kalian.

7. My Lovely Che, yang sudah menyemangatiku selama ini dengan harapan, cinta dan secangkir kopinya.
8. Keandre Kemal Pasha, jagoan kecilku, jadilah lebih baik dari ayah dalam segala hal Nak..
9. Teman-teman MM UNDIP Angkatan 29 Akhir Pekan, atas kekompakan, kekonyolan dan persahabatan yang terjalin selama ini.
10. Pak Bams, Pak Ali, Mbak Ita, dan 4 Kyai Langitan, atas bantuan dan ijin-ijinnya kepada penulis selama penulis menyusun tesis.
11. Edi, Johari, Agus, Afri, Dede, Hadi, Dani, dan semua rekan seperjuangan, teruslah menggapai cita-cita kalian.
12. Dan semua pihak-pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini yang tidak dapat penulis ucapkan satu persatu.

Tesis ini jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna memberikan arahan untuk bisa menjadi lebih baik lagi.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk referensi penelitian-penelitian di tahun-tahun mendatang.

Semarang, November 2008

Penulis.

ABSTRACT

A tight competes between banks in credit card selling as a banking consumer product, needs a steady sales force competence. BRI Branch Kudus, with 119 sales force support, has not showing a good result in sales force performance.

This study analyzed causality relationship between Smart working orientation, Quality of System Control, Quality of Sales Training to Sales force Competence and its influence to Sales force Performance. Data collected from 119 respondent of BRI Kudus Sales force and analyzed with Path Analysis using AMOS 7.0 Program.

Result analysis of the research model shown that model can be accepted and fulfilled *goodness of fit* criteria according to the model index Chi Square = 5.282, $p = 0.152$, TLI (0,958); CFI (0,987); CMIN/DF (1,761); RMSEA (0,082); GFI (0,982), AGFI (0,911). The effect of Smart working Orientation on Sales Force Competence is 0.208; the effect of Quality of System Control on Sales Force Competence is 0.385; the effect of Quality of Sales Training on Sales Force Competence is 0.163; the effects of Sales Force Competence on Sales Force Performance are 0.546.

All hypotheses were accepted that showed relationship causality among variables. The result of this research proved that Smart working orientation, Quality of System Control, Quality of Sales Training has a positive impact Sales force Competence, also Sales force Competence has a positive impact on Sales force Performance.

Keywords: Smart working orientation, Quality of System Control, Quality of Sales Training, Sales force Competence, Sales force Performance.

ABSTRAKSI

Persaingan yang cukup ketat antar perbankan di bidang penjualan kartu kredit sebagai produk *consumer banking*, membutuhkan kompetensi tenaga penjualan yang handal. BRI Kantor Cabang Kudus, dengan dukungan 119 tenaga penjualan dalam penelitian ini belum mampu untuk menghasilkan kinerja penjualan yang baik dengan masih kurangnya kompetensi yang dibutuhkan oleh tenaga penjualan kartu Kredit di BRI Kantor Cabang Kudus.

Penelitian ini bertujuan menganalisa pengaruh variabel orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas sales training terhadap kompetensi tenaga penjualan dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan. Data dikumpulkan dari 119 responden dan diolah menggunakan Analisis Jalur dengan program AMOS 7.0.

Dari hasil analisis terhadap model penelitian yang diuji menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks-indeks model seperti Chi Square = 5.282, $p = 0.152$, TLI (0,958); CFI (0,987); CMIN/DF (1,761); RMSEA (0,082); GFI (0,982), nilai AGFI (0,911) sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit*. Sedangkan pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0.208; pengaruh kualitas sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0.385; pengaruh kualitas *sales training* terhadap kompetensi tenaga penjualan sebesar 0.163; dan pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.546.

Semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, sehingga model tersebut dapat menggambarkan hubungan kausalitas yang terjalin antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training* terhadap kompetensi tenaga penjualan. Serta ada pengaruh positif antara kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata kunci : *Orientasi Bekerja Cerdas, Kualitas Sistem Kontrol, Kualitas Sales Training, Kompetensi Tenaga Penjualan, Kinerja Tenaga Penjualan*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan industri perbankan sangat pesat belakangan ini dan menimbulkan persaingan yang sangat ketat. Dalam menghadapi persaingan tersebut, industri perbankan terus menerus melakukan peningkatan terhadap pelayanan maupun produk yang ditawarkan terhadap konsumen baik berupa penambahan produk baru ataupun inovasi-inovasi produk yang sudah ada.

Dukungan tenaga penjual menjadi sangat penting, mengingat tenaga penjual adalah ujung tombak perusahaan. Untuk memaksimalkan keuntungan dan penjualan, perusahaan akan memberikan target-target penjualan terhadap tenaga pemasarnya. Diharapkan tenaga penjual memiliki kompetensi sebagai tenaga penjualan sehingga target-target yang dibebankan tercapai.

Berdasar Surat Keputusan No. 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu.

Tenaga penjual harus memiliki kompetensi dalam penjualan sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualannya. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjual dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka, seperti pada presentasi penjualan

(Spiro dan Weitz, 1990). Meningkatkan kompetensi tenaga penjual, diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Menurut Baldauf *et al*, 2001, kompetensi tenaga penjual merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjual dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjual. Selain itu, kompetensi tenaga penjual dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjual tersebut. Penelitian Kohli *et al*, 1998, menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman.

Menurut Challagala dan Shervani (1996) kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri, yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

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 (Sujan, 1999). Proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) dimana pada akhirnya mampu mengarahkan tenaga penjualan untuk berfikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, *et al*, 1998, bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual

memiliki kemampuan dan pengalaman di bidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Kualitas sistem kontrol yang baik terhadap kinerja penjual, diharapkan mampu untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjual. Challagala dan Shervani (1996) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kontrol manajer, kepuasan pada pemimpin dan kinerja tenaga penjualan. Anderson dan Oliver (1997) mengidentifikasi sistem kontrol penjualan sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (*behavior based*) dan orientasi hasil (*outcome based*). Pada sistem kontrol berbasis hasil akan memberikan target misalnya hasil keuangan yang harus dicapai bawahan, dan memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan (Krafft, 1999; Stathakopoulos, 1996)

Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual dan kompetensinya sehingga dapat melakukan presentasi yang baik terhadap konsumen, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada tenaga penjualnya 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 (Churchill *et al.*, 1993; Stanton dan Buskirk, 1986 dalam Dubinsky, 1996).

Data pencapaian perolehan kartu kredit BRI sampai dengan bulan September 2008 menunjukkan proses *not approved* terhadap aplikasi yang masuk cukup signifikan. Hal ini diperkuat dengan *reject reason* terhadap aplikasi yang masuk rata-rata didominasi oleh kesalahan dalam pengisian kartu dan kesalahan identifikasi nasabah. Hal ini menunjukkan kurangnya pengetahuan terhadap penjualan kartu kredit pada umumnya.

Tabel 1.1.

Data Proses Kartu Kredit BRI Kantor Cabang Kudus s/d September 2008

KANCA	APPROVED	NOT APPROVED	IN PROCESS	PENDING	TOTAL
KUDUS	565	609	26	2	1202

Sumber : Data Keragaan Bulanan BRI KC Kudus Periode September 2008

Tabel 1.2

Data Alasan Penolakan Aplikasi Kartu Kredit s/d September 2008

NO	REJECT REASON	TOTAL
1	Dokumen tidak lengkap	320
2	Kesalahan Penulisan Data	105
3	Usia tidak memenuhi syarat 21 tahun > Usia > 55 tahun	60
4	Pekerja kontrak kurang dari 2 tahun	45
5	Lain2 (Manipulasi Data, tanda tangan kosong, Penghasilan kurang, dll)	79

Sumber : Data Keragaan Bulanan BRI KC Kudus Periode September 2008

Berdasarkan data pencapaian target di BRI Kanca Kudus untuk tahun 2007 sampai dengan triwulan ketiga tahun 2008, penjualan kartu kredit BRI untuk wilayah Kantor Cabang Kudus belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Kartu

kegiatan pemasaran produk kredit yang merupakan produk dari Bank BRI dalam rangka mengisi pasar *consumer banking*, belum dapat mencapai target sesuai yang diharapkan oleh manajemen.

Tabel 1.3.

Data Perolehan Kartu Kredit BRI KC Kudus s/d September 2008

NO	Posisi Des 07	PENCAPAIAN S/D SEP 08	Target Pencapaian s/d Des 08	% Pencapaian
1	124	565	1.036	54,54 %

Sumber : Data Keragaan Bulanan BRI KC Kudus Periode September 2008

BRI Kantor Cabang Kudus terdiri atas 1 Kantor Cabang, dan 14 Kantor BRI Unit dimana 14 Kantor BRI Unit tersebut tersebar di 8 kecamatan se-Kabupaten Kudus. Dengan dukungan 80 tenaga penjual utama (Jajaran Bisnis) dan 40 tenaga pendukung (tenaga *support*) yang juga diberikan target pencapaian kartu kredit, maka penetrasi tenaga penjualan Bank BRI di Kudus cukup memadai.

1.2. Masalah

Konsep kompetensi yang diterapkan oleh Bank BRI belum dapat direalisasikan dengan baik pada bidang penjualan kartu kredit Bank BRI di kantor Cabang Kudus. Hal ini ditandai dengan rendahnya pengetahuan tentang produk kartu kredit dan fitur-fiturnya. Dengan masih rendahnya kompetensi tenaga penjualan kartu kredit Bank BRI di Kantor Cabang Kudus maka hal ini diduga

juga menyebabkan rendahnya Kinerja tenaga penjualan kartu kredit di Bank BRI Kantor Cabang Kudus.

Dari latar belakang dan permasalahan tersebut diatas, maka masalah yang muncul adalah rendahnya kompetensi tenaga penjualan dan rendahnya kinerja tenaga penjualan Kartu Kredit Bank BRI di Kantor Cabang Kudus.

1.3. Masalah Penelitian

Bagaimana meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan produk Kartu Kredit BRI di Kantor Cabang Kudus? Dengan jaringan yang kuat dan tersebar hampir di setiap kecamatan di Kota Kudus, dan dengan basis konsumen atau nasabah yang kuat, baik secara kultur maupun dari hasil promosi, Bank BRI masih dihadapkan pada kesulitan untuk mencapai target penjualan seperti yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, akan diteliti pengaruh orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training* untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjual, yang pada akhirnya akan meningkatkan pula kinerja tenaga penjualan di BRI Kantor Cabang Kudus.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berkaitan dengan hal tersebut diatas timbul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kompetensi tenaga penjualan ?

2. Bagaimana pengaruh kualitas sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan ?
3. Bagaimana pengaruh kualitas *sales training* terhadap kompetensi tenaga penjualan ?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan . Tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh antara orientasi bekerja cerdas dan kompetensi tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh antara sistem kontrol terhadap kompetensi tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh antara *sales training* dan kompetensi tenaga penjualan.
4. Menganalisis pengaruh antara kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

1.6. Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut :

- (1) Penelitian ini dapat memberi masukan kepada manajemen yang berkaitan dengan proses meningkatkan atau mengelola kompetensi tenaga penjualan yang dipengaruhi oleh orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training* di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus.
- (2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai faktor-faktor orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training*, dalam meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.
- (3) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai teori-teori pemasaran terutama mengenai variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA, IDENTIFIKASI KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN EMPIRIS

2.1. Pendahuluan

Kompetensi tenaga penjualan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan kinerja penjualan yang meningkat, bagi perusahaan akan meningkatkan pula penjualan produk-produk, layanan dan citra perusahaan itu sendiri. Beberapa faktor dan variabel yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan untuk penelitian ini adalah orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training*.

2.2. `Kompetensi tenaga penjualan

Berdasar Surat Keputusan No. 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi adalah adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu.

Definisi kompetensi menurut Boyatzis (1982) dalam Liu *et al* (2005) bahwa dalam pekerjaan atau situasi tertentu dan standar referensi, kinerja yang sempurna / efektif dan karakteristik individu memiliki hubungan sebab akibat, kompetensi dapat dalam bentuk motivasi, hak milik dan kemampuan, refleksi diri atau gambaran dari peranan sosial, atau kompetensi dimiliki oleh mereka yang memiliki pengetahuan. Wang, 2002, dalam Liu *et al*, 2005 mendefinisikan

kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya.

Kompetensi tenaga penjualan adalah kesanggupan atau ketrampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka, seperti pada presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Baldauf *et al*, 2001, kompetensi tenaga penjualan merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjualan dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjual. Selain itu, kompetensi tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjual tersebut. Penelitian Kohli *et al*, 1998, menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman.

Kompetensi tenaga penjualan digambarkan sebagai pembelajaran individu atas kemampuan saat melakukan tugas penting dalam penjualan, dan kompetensi terdiri dari tiga komponen (Ford *et al*, 1987 dalam Rentz *et al*, 2002) yaitu :

1. *Interpersonal Competent*, seperti pengetahuan bagaimana menanggulangi dan mengatasi konflik.

2. *Salesmanship Competent*, seperti pengetahuan bagaimana membuat presentasi penjualan yang baik dan bagaimana cara mengakhiri penjualan.
3. *Technical Competent*, seperti pengetahuan mengenai keistimewaan dan manfaat produk, engineering skill, dan prosedur kebijakan perusahaan yang diperlukan.

Kompetensi tenaga penjualan kaitannya dengan aktivitas penjualan menurut Rentz *et al*, 2002, dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi tiga komponen yaitu : kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kemampuan tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Spiro dan Weitz (1990) berpendapat kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dan percaya diri dalam meyakinkan pelanggan.

2.3. Orientasi Pola Bekerja Cerdas

Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Definisi ini akan berhubungan dengan penelitian mengenai kepandaian, yang mempengaruhi proses perencanaan, siap secara mental, percaya diri dan dapat mengubah perilaku, dan menyesuaikan situasi berdasar perilaku tersebut.

Konstruk keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran 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 (Slater dan Olsen, 2000, dalam Baldauf, *et al.*,2001). Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan,1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Temuan penting akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada studi Sujan *et al.*,1994, yaitu dengan mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas

penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan dan variabel orientasi pembelajaran dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Studi Barton dan Bradford (1999); Sujan et.,al.,(1994); Spiro dan Weitz, (1990), bahwa, seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas, akan menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi orientasi bekerja cerdas, semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan.

2.4. Kualitas Sistem Kontrol

Anderson dan Oliver, 1997, mengidentifikasikan sistem kontrol penjualan sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (*behavior based*) dan orientasi hasil (*outcome based*). Sistem kontrol tenaga penjualan berorientasi perilaku menekankan pada penggunaan manajer penjualan di lapangan (*field sales manager*) dan pada kompensasi gaji tetap untuk

mengarahkan dan mengontrol tingkah laku tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, para atasan tidak menerjemahkan maksud mereka ke dalam prosedur operasi baku tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan target (Krafft, 1999). Misalnya target berupa hasil keuangan yang harus dicapai oleh bawahan. Sistem kontrol ini memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi pada sistem kontrol berbasis hasil ini ada suatu desentralisasi kontrol (Stathakopoulos, 1998).

Sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjualan untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Challagala dan Shervani, 1998).

Berdasar Surat Keputusan No. 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi adalah adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu.

Dimensi yang digunakan dalam Baldauf *et al.*, 2001, antara lain memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan

dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan reward terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh positif antara sistem kontrol berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus, 1996 dalam Baldauf *et al.*, 2001 pada tenaga kerja Austria dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens, 1993.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Semakin tinggi kualitas sistem kontrol, semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

2.5. Kualitas Sales Training

Definisi training menurut Gomes (2001) menyatakan bahwa pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

Training merupakan komponen yang penting sebagai awal dan peningkatan yang berkelanjutan dari tenaga penjualan (Christiansen *et al.*, 1996) dan banyak perusahaan membuat investasi besar-besaran untuk melatih tenaga penjual mereka (Dubinsky, 1996; Churchill *et al.*, 1997 dalam Roman *et al.*, 2002). 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 (Churchill *et al.*, 1993; Stanton dan Buskirk, 1986 dalam Dubinsky, 1996).

Roman *et al.* (2002) melakukan penelitian terhadap efek dari *sales training* dan *sales force activity*. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain sales training, orientasi pelanggan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual, dan efektivitas tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel *sales training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan, selanjutnya kinerja tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas tenaga penjualan.

Dari hasil penelitian juga telah diperoleh bahwa *sales training* dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan (Sujan, Sujan, dan Bettman, 1988 dalam Christiansen *et al.*, 1996)

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Semakin tinggi kualitas sales training, semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

2.6. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target yang telah dibebankan oleh perusahaan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Behrman dan Perreault, 1982; Weitz, 1981 dalam Baldauf *et al.*, 2001, menyatakan bahwa untuk menghasilkan *outcome* seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang mungkin tidak serta merta

membuahkan hasil, misalnya membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan banyak pembelian.

Dalam penelitian Barker (1999), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil akhir yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, khususnya dalam aktifitas penjualan. Tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi akan dapat menginterpretasikan atau dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

Menurut Baldauf *et al.*, 1997, kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjualan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Penelitian Kohli *et al.*, 1998, menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan

yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang perusahaan yang diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai tolok ukur dari peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan dan ditunjukkan dengan efektifitas aktifitas penjualan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dalam aktifitas penjualan yang tinggi, dan hal ini merupakan kunci sukses jangka panjang pada kinerja tenaga penjual (Marshall *et al*, 2001; Keillor *et al.*, 2000).

Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktifitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf *et al.*, 2001, dan Weillbaker, 1990, menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

2.7. Identifikasi Kebijakan Pemasaran

2.7.1. Kinerja Tenaga Penjualan

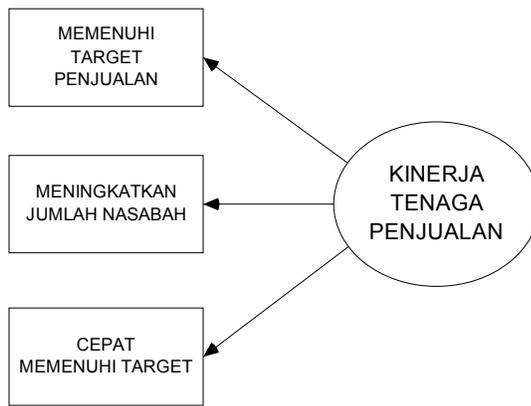
Bank BRI memantau kinerja tenaga penjualan produk Kartu Kredit. Kebijakan yang digunakan antara lain :

1. Memberikan penilaian yang baik untuk tenaga penjual yang dapat memenuhi target penjualan produk kartu kredit BRI.

2. Memberikan penilaian yang baik untuk tenaga penjual yang berhasil meningkatkan jumlah nasabah dan menjual produk kartu kredit BRI kepada mereka.
3. Memberikan penilaian yang baik untuk tenaga penjual yang dapat dengan cepat memenuhi target perusahaan.

Gambar 2.1.

Kebijakan Perusahaan tentang Kinerja Tenaga Penjualan



2.7.2. Orientasi Bekerja Cerdas

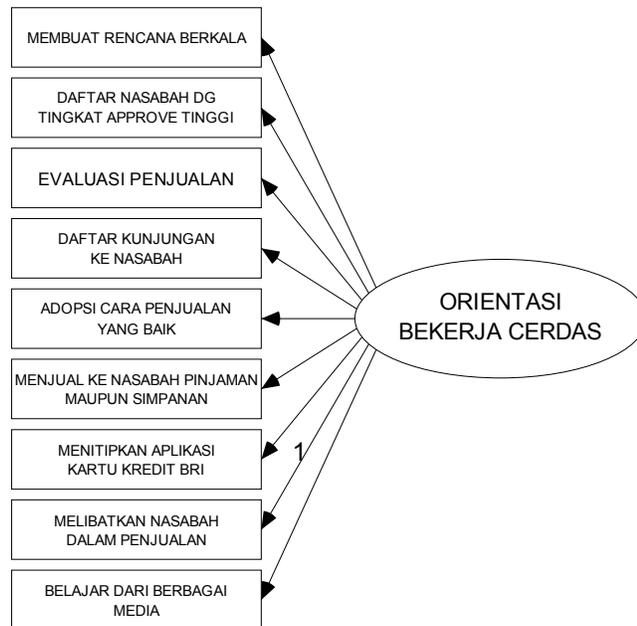
BRI Kanca Kudus memberikan konsep bekerja cerdas untuk meningkatkan penjualan kartu kredit BRI, yaitu :

1. Tenaga penjual harus selalu membuat rencana berkala untuk meningkatkan penjualan kartu kredit BRI.
2. Tenaga penjual harus membuat daftar calon nasabah dengan tingkat *approve* tinggi untuk mempermudah penjualan kartu kredit BRI.
3. Tenaga penjual harus melakukan evaluasi terhadap hasil penjualan dan kegiatan penjualan kartu kredit BRI.

4. Tenaga penjual agar selalu membuat daftar kunjungan nasabah agar lebih terarah.
5. Tenaga penjual dapat mengadopsi cara penjualan rekan kerja yang lebih baik.
6. Tenaga penjual dapat menjual kartu kredit BRI kepada nasabah pinjaman maupun simpanan.
7. Tenaga penjual dapat melakukan penjualan dengan cara menitipkan aplikasi kartu kredit BRI kepada teman.
8. Tenaga penjual dapat melibatkan nasabah dalam melakukan penjualan kartu kredit BRI.
9. Tenaga penjual dapat belajar dari media tentang cara-cara berjualan dengan baik.

Gambar 2.2.

Kebijakan Perusahaan tentang Orientasi Bekerja Cerdas



2.7.3. Kualitas Sistem Kontrol

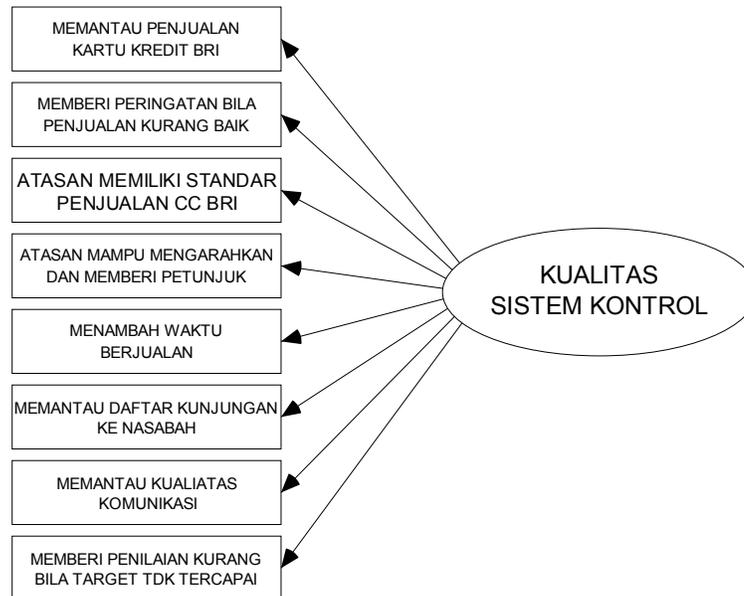
BRI Kanca Kudus menerapkan sistem kontrol sebagai pengawasan terhadap penjualan kartu kredit BRI. Sistem kontrol disini diorientasikan untuk memantau kinerja tenaga penjual. Hal-hal yang dilakukan oleh BRI Kudus antara lain :

1. Atasan agar memantau penjualan kartu kredit BRI.
2. Memberikan peringatan bilamana hasil penjualan atau *progress* penjualan kartu kredit BRI kurang signifikan.
3. Atasan harus memiliki standar pencapaian penjualan kartu kredit BRI.
4. Atasan harus mampu mengarahkan dan memberi petunjuk tentang cara berjualan kartu kredit BRI.

5. Atasan memberi tahu kepada tenaga penjual kartu kredit BRI bila perlu untuk menambah waktu berjualan agar target tercapai.
6. Atasan agar memantau rencana kunjungan kepada nasabah dari tenaga penjual kartu kredit BRI.
7. Atasan memantau cara dan kualitas komunikasi tenaga penjual kartu kredit BRI dengan nasabah.
8. Atasan memberikan penilaian yang tidak baik bila target penjualan kartu kredit BRI tidak tercapai.

Gambar 2.3.

Kebijakan Perusahaan tentang Kualitas Sistem Kontrol



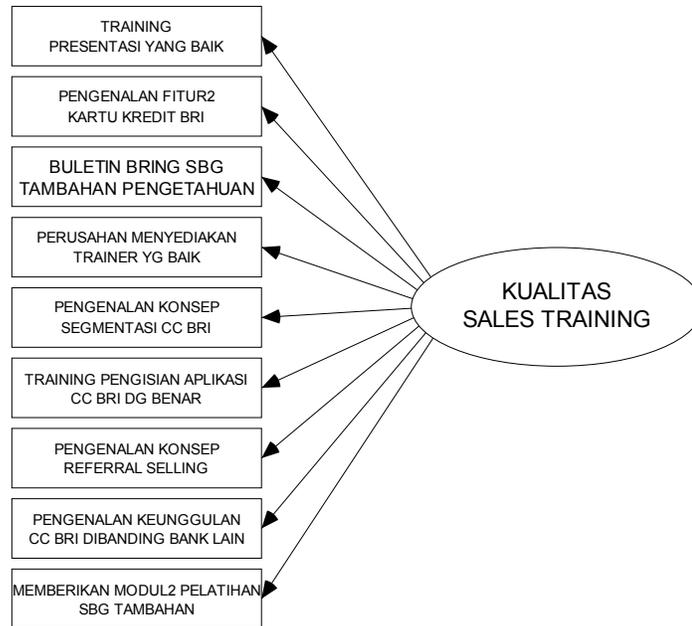
2.7.4. Kualitas Sales Training

BRI Kanca Kudus selalu mengembangkan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga penjualnya untuk meningkatkan penjualan produk-produk BRI. Beberapa kebijakan yang diambil Bank BRI Kudus untuk meningkatkan kualitas tenaga penjual melalui pelatihan-pelatihan, antara lain :

1. Pengenalan produk kartu kredit melalui presentasi bagian yang terkait.
2. Pengenalan fitur-fitur produk kartu kredit.
3. Menerbitkan buletin BRING untuk menambah pengetahuan tentang Kartu kredit terutama kartu kredit BRI.
4. Perusahaan menyediakan trainer yang baik.
5. Pengenalan konsep segmentasi nasabah kartu kredit BRI.
6. Perusahaan memberikan training cara pengisian aplikasi yang baik
7. Pengenalan *referral selling* untuk Kartu Kredit BRI
8. Perusahaan memperkenalkan keunggulan kartu kredit BRI dibanding Bank lain.
9. Perusahaan memberikan modul-modul pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan

Gambar 2.4.

Kebijakan Perusahaan tentang Kualitas Sales Training



2.7.5. Kompetensi Tenaga Penjualan

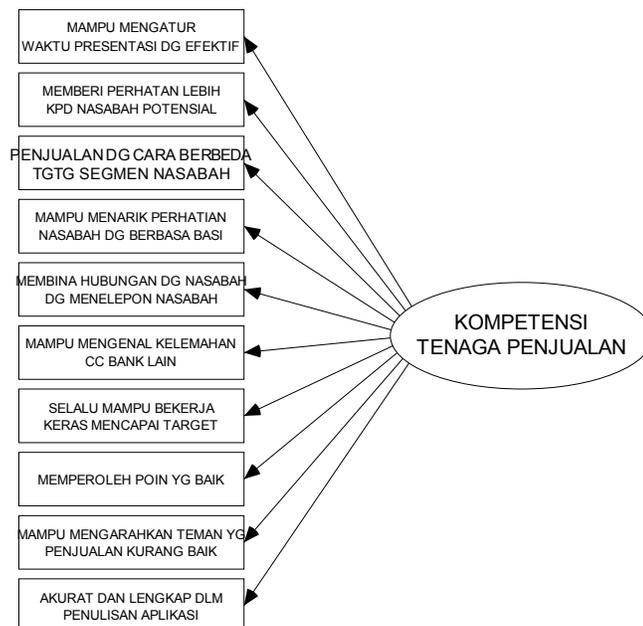
Kebijakan yang diterapkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi tenaga penjualan adalah:

1. Tenaga penjual harus mampu mengatur waktu presentasinya sehingga efektif dalam penjualan.
2. Tenaga penjual harus mampu memberi perhatian lebih kepada nasabah potensial kartu kredit saya
3. Tenaga penjual harus mampu mencoba menjual kartu kredit BRI dengan cara yang berbeda-beda tergantung segmen nasabah
4. Tenaga penjual harus mampu bercerita hal-hal yang menarik perhatian nasabah sebelum menjual kartu kredit BRI

5. Tenaga penjual sering menelepon nasabah untuk memberitahu fitur-fitur baru kartu kredit BRI
6. Tenaga penjual harus mampu mencari tahu kelemahan kartu kredit Bank lain untuk menunjang penjualan kartu kredit BRI.
7. Tenaga penjual harus mampu bekerja keras asal target saya tercapai
8. Tenaga penjual harus mampu memperoleh poin yang baik dari penjualan kartu kredit BRI.
9. Tenaga penjual harus mampu mengarahkan teman yang kurang baik penjualannya untuk mengikuti cara saya
10. Tenaga Penjual harus mampu melengkapi aplikasi dengan baik dan akurat.

Gambar 2.5.

Kebijakan Perusahaan tentang Kompetensi tenaga penjualan

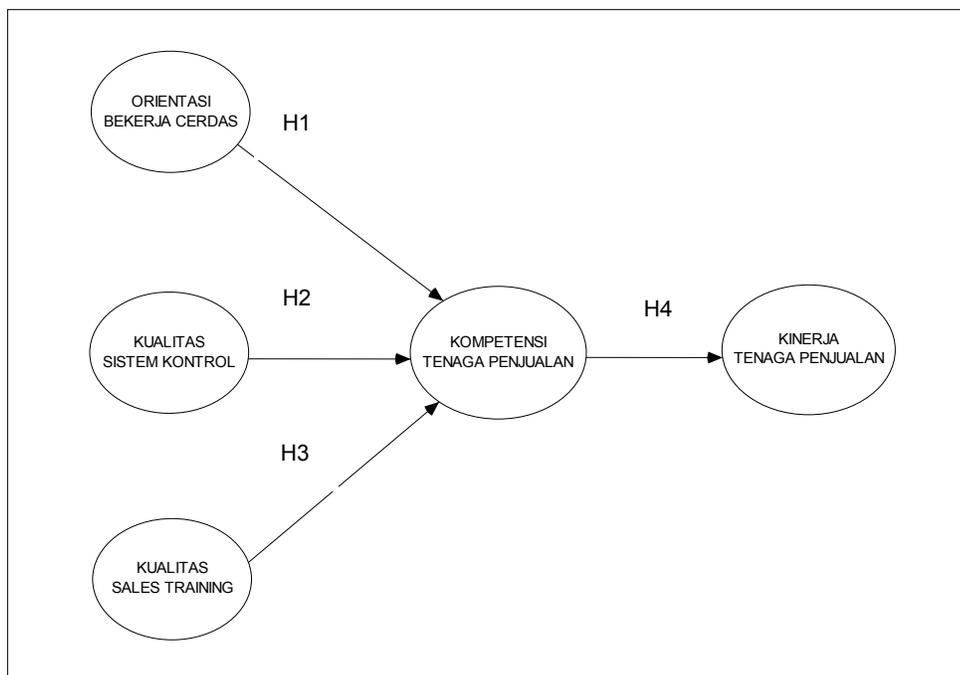


2.8. Pengembangan Model Penelitian Empirik

Dari telaah pustaka dan penelitian-penelitian terdahulu, maka diperoleh kerangka berfikir teoritis dari analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual meliputi 3 hal pokok yaitu : 1. Orientasi pola bekerja cerdas, 2. Kualitas sistem kontrol, 3. Kualitas sales training, sebagai berikut :

Gambar 2.6.

Model Penelitian Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Bab ini menggambarkan penelitian yang diarahkan untuk menganalisa kompetensi tenaga penjual di BRI Kanca Kudus dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan dan dipengaruhi oleh variabel-variabel yaitu orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training*.

Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model yang telah dibentuk pada bab II akan dipakai sebagai landasan teori untuk penelitian ini. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data yang akan diuraikan dalam sub-bab berikut ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Jenis data ini diperoleh secara langsung dari sumbernya, yaitu tenaga penjualan kartu kredit Bank BRI Kantor Cabang Kudus.

3.2.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian, majalah

maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk menyusun penelitian ini. Untuk penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah jurnal-jurnal ilmiah yang berhubungan dengan penelitian, Surat Edaran dan Keputusan dari Kantor Pusat BRI mengenai Profil Kompetensi Jabatan (SK.No. 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia), Data Keragaan bulanan Bank BRI yang diterbitkan oleh kantor wilayah dan Divisi kartu Kredit Kantor Pusat BRI, Data Detail Proses Kartu Kredit per Cabang yang diterbitkan setiap bulan oleh Divisi Kartu Kredit Bank BRI.

3.2.3 Sumber Data

Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh langsung dari hasil jawaban kuisioner yang disebar pada pegawai BRI Kantor Cabang yang sekaligus bertindak sebagai tenaga penjualan yang secara langsung bergerak sebagai pemasar kartu kredit di wilayah kota Kudus.

3.3 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan populasi sebanyak 120 orang pegawai BRI Cabang Kudus yang bertindak sebagai tenaga penjualan kartu kredit. Data jawaban dari responden tersebut kemudian dianalisis kesesuaiannya dengan model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dari paket AMOS.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode survei melalui daftar pertanyaan (kuesioner) kepada pekerja BRI Cabang Kudus. Metode survei bertujuan untuk meliputi banyak orang sehingga hasil survei dapat dipandang mewakili populasi atau merupakan generalisasi (Istijanto, 2005). Bentuk survei yang dijalankan adalah survei secara individu, dimana survei dijalankan oleh peneliti dengan menemui responden secara bertatap muka. Adapun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden berupa daftar pertanyaan tertutup dan daftar pertanyaan terbuka.

Daftar pertanyaan tertutup, yaitu digunakan untuk mendapatkan data tentang variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini. Sedang daftar pertanyaan terbuka digunakan untuk menggali informasi lebih dalam alasan pemilihan jawaban dari responden. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan menggunakan teknik skala bukan pembandingan (*non-comparative scale*). Dalam teknik skala bukan pembandingan, pengukuran hanya dilakukan pada satu objek saja tanpa memperhatikan objek lain (Istijanto, 2005). Desain skala menggunakan

skala 1 hingga 10 kategori dari “sangat setuju” (SS) sampai dengan “sangat tidak setuju” (STS).

Adapun contoh kuisisioner dan pilihan jawaban pada penelitian ini:

Saya selalu menghubungi konsumen dg tingkat approve tinggi
STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan contoh konsumen dengan tingkat *approve* tinggi menurut Anda:

Sehingga dari pernyataan jawaban “*Sangat tidak setuju*” diberi nilai 1, hingga pada pernyataan jawaban “*Sangat setuju*” diberi nilai maksimal 10 serta dengan asumsi jawaban 1–5 cenderung mengarah pada pernyataan tidak setuju dan jawaban 6–10 cenderung mengarah pada pernyataan setuju. Selain itu peneliti menambahkan daftar pertanyaan terbuka yang berupa alasan yang mendasari jawaban responden.

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Jenis-jenis statistik deskriptif yang dapat disajikan dalam laporan penelitian adalah antara lain :

a. Distribusi Frekuensi

Statistik ini digunakan untuk menggambarkan distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti.

b. Statistik Rata-rata

Statistik ini digunakan untuk menggambarkan rata-rata nilai dari sebuah variabel yang diteliti pada sekelompok responden tertentu.

c. Nilai Indeks

Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah nilai indeks dapat dikembangkan.

Perumusan untuk menghitung nilai indeks adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

Dimana :

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Oleh karena jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks :

10.00 – 40.00 : Rendah

40.01 – 70.00 : Sedang

70.01 – 100 : Tinggi

3.5.2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ferdinand (2006), ada tujuh langkah yang harus dilakukan untuk menyiapkan analisis jalur, yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam SEM, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan *Path Diagram* atau diagram alur

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

a. *Exogenous constructs* atau konstruk eksogen

Dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

- *Structural Equation* atau persamaan struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Rumus yang dikembangkan adalah:

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

4. Memilih matrik input dan estimasi model.

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian atau matrik korelasi. Hal ini dilakukan karena fokus SEM bukan pada data individual, tetapi pola hubungan antar responden. Dalam hal ini ukuran sampel memegang peranan penting untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk itu ukuran sampling jangan terlalu besar karena akan menjadi sangat sensitif sehingga akan sulit mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang baik, setelah model dibuat dan input data dipilih, maka dilakukan analisis model kausalitas dengan teknik estimasi yaitu teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood*

Estimation Method. Teknik ini dipilih karena ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kecil (100-200 responden).

5. Menganalisa kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand (2006), beberapa indikasi problem identifikasi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9)

6. Evaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand (2006), beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain:

- a. X^2 - *Chi-Square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*-nya rendah. Semakin kecil *nilai Chi-Square*,

semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of fit Index*), adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF-nya, disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line* model, di mana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

- g. CFI (*Comparative Fit Index*), di mana mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel. 3.1

Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
X ² -Chi-Squarey	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair *et. al.* (dalam Ferdinand, 2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar

atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

3.6 Kesimpulan

Pada bab III ini telah dijelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam studi. Desain penelitian dan metode pengumpulan data yang tepat telah diterangkan. Prosedur pengumpulan data digambarkan secara garis besar dan proses pengukuran telah dikembangkan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

4.1. Pendahuluan

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik differensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

4.2. Deskripsi Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara langsung kepada 119 pegawai BRI cabang Kudus sebagai tenaga penjualan kartu kredit pada BRI Cabang Kudus. Dari total populasi sebanyak 120 orang pegawai BRI, hanya 119 pegawai cabang BRI Kudus yang dijadikan obyek penelitian karena 1 orang pegawai BRI Kudus meninggal dunia.

4.3. Deskripsi Umum Responden

4.3.1. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 119 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Σ	%
Pria	78	65.55
Wanita	41	34.45
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan data diatas nampak bahwa responden pria merupakan mayoritas yaitu sebesar 65.55 persen dari total 119 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sedangkan responden wanita sebesar 34,45 persen dari total responden.

4.3.2. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (Tahun)	Σ	%
< 5	32	26.89
> 5 – 10	17	14.29
> 10 – 15	22	18.49
> 15 – 20	17	14.29
> 20 – 25	16	13,45
> 25	15	12,61
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 32 orang (26,89 persen), responden dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun sebanyak 17 orang (14,29 persen), responden dengan masa kerja diatas 10 hingga 15 tahun sebanyak 22 orang (18,49 persen), responden dengan masa kerja diatas 15 hingga 20 tahun sebanyak 17 orang (14,29 persen), responden dengan masa kerja diatas 20 hingga 25 tahun sebanyak 16 orang (13,45 persen) sedangkan untuk responden dengan masa kerja diatas 25 Tahun sebanyak 15 Orang (12,61 persen).

4.3.3. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Jabatan	Σ	%
Frontliners*	52	43.70
Back Office	12	10.08
Account Officer/Mantri	34	28.57
Supervisor/ KA UNIT	19	15.97
Asst. Manajer	2	1,68
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

*Frontliners = Customer Service dan Teller

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berada pada posisi frontliners sebanyak 52 orang (43,70 persen), pada posisi back office sebanyak 12 orang (10,08 persen), untuk posisi Account Officer/Mantri sebanyak 34 orang (28,57 persen) sedangkan untuk responden yang berstatus Supervisor/KAUNIT sebanyak 19 Orang (15.97 persen) dan asisten manajer hanya sebanyak 2 orang (1,68 persen).

4.3.4. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga

Tabel 4.4

Responden Berdasarkan Jumlah Tanggungan Keluarga

Jumlah Tanggungan	Σ	%
0	22	18.49
1 – 3	52	43.70
4 – 6	36	30.25
> 6	9	7,56
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden dengan jumlah tanggungan 1 – 3 orang sebanyak 43,70 persen dari total responden. Sedangkan jumlah tanggungan yang paling rendah sebanyak 9 responden atau sebesar 7,56 persen dari total responden dengan tanggungan keluarga diatas 6 orang.

4.3.5. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Posisi Unit Kerja

Tabel 4.5

Responden Berdasarkan Posisi Unit Kerja

UNIT KERJA	Σ	%
BRI CABANG	37	31,09
BRI UNIT	82	68,91
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden dengan posisi unit kerja kantor BRI Unit sebanyak 81 responden atau sebesar 68,91 persen dari total. Sedangkan 37 responden atau 31,09 persen dari total responden berada pada unit kerja BRI Kantor Cabang.

4.3.6. Deskripsi Umum Responden Berdasarkan Status Tempat Tinggal

Tabel 4.6

Responden Berdasarkan Status Tempat Tinggal

Status Tempat Tinggal	Σ	%
Milik Sendiri	73	61,34
Sewa/Kost	27	22,69
Milik Keluarga	16	13,45
Lain-lain	3	2,52
Σ	119	100

Sumber: diolah dalam penelitian ini (2008)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa mayoritas responden memiliki tempat tinggal sendiri berjumlah 73 responden atau 61,34 persen dari total responden. Untuk responden yang memiliki rumah berstatus sewa/kost sebanyak 27 responden atau 22.69 persen dari total responden. Sebanyak 16 responden atau 13,45 persen dari total responden masih bertempat tinggal bersama orangtua (keluarga), sedangkan 3 responden atau sebesar 2,52 persen dari total responden bertempat tinggal di rumah dinas BRI.

4.4. Data Statistik Deskriptif

Untuk melakukan analisis deskriptif, digunakan teknik analisa indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006) :

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9x9) + (\%F10x10)) / 10$$

Dimana :

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Oleh karena jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks :

10.00 – 40.00 : Rendah

40.01 – 70.00 : Sedang

70.01 – 100 : Tinggi

4.4.1. Variabel Orientasi Bekerja Cerdas

Variabel Orientasi Bekerja Cerdas diukur melalui 9 indikator. Perhitungan nilai indeks dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.7.

Angka Indeks Variabel Orientasi Bekerja Cerdas

NO	INDIKATOR	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Orientasi Bekerja Cerdas										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Saya selalu membuat rencana apa yang saya lakukan untuk menjual kartu kredit BRI (x1)	0	0	2	4	7	2	18	29	18	20	78.9
2	Saya mencari calon nasabah kartu kredit dengan tingkat approve tertinggi (x2)	0	0	2	2	18	13	13	24	16	12	72.9
3	Saya selalu melakukan evaluasi penjualan kartu kredit BRI (x3)	1	2	2	3	16	8	14	26	15	13	72.2
4	Saya membuat daftar nasabah yang akan saya kunjungi (x4)	0	0	2	0	19	8	17	22	15	17	74.9
5	Saya meniru cara berjualan rekan kerja yang saya anggap lebih baik (x5)	0	0	4	0	4	5	8	31	25	23	82.1
6	Saya menjual kartu kredit BRI kepada nasabah pinjaman maupun simpanan (x6)	1	0	0	0	9	4	13	40	18	15	79.3
7	Saya sering menitipkan aplikasi kartu kredit BRI kepada teman untuk meningkatkan penjualan (x7)	0	0	0	0	3	6	17	36	19	19	81.9
8	Saya suka melibatkan nasabah dalam melakukan penjualan kartu kredit BRI (x8)	1	0	0	2	3	3	13	35	24	19	81.9
9	Saya mempelajari cara-cara berjualan baik dari media (x9)	0	1	0	2	7	8	12	21	22	27	81.3

RATA-RATA INDEKS	78.38
-------------------------	--------------

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan nilai indeks diketahui bahwa nilai indeks untuk variable Orientasi Bekerja Cerdas adalah **78.38**. Berdasarkan konsep three box method dapat disimpulkan bahwa variable Orientasi Bekerja Cerdas termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan/persepsi responden secara terinci yang diperoleh melalui kuisisioner dengan tipe pertanyaan terbuka, tanggapan/persepsi responden tentang Orientasi Bekerja Cerdas yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi satu.

Tabel 4.8.

Deskripsi Indeks Variabel Orientasi Bekerja Cerdas

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Orientasi Bekerja Cerdas	78.38 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Saya selalu membuat rencana penjualan minimal seminggu sekali. • Saya membuat rencana mengunjungi 4-6 nasabah setiap minggu sekali. • Saya suka menjual kepada calon nasabah yang sudah memiliki kartu kredit karena tingkat approve-nya paling tinggi. • Saya melakukan evaluasi secara pribadi terhadap

		<p>penjualan kartu kredit saya baik dengan menghubungi call center BRI atau melihat laporan bulanan untuk melihat poin yang saya kumpulkan.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cara yang paling sering saya tiru adalah mengunjungi instansi-instansi baik bank, rumah sakit atau pemerintahan.• Saya mendata nasabah pinjaman atau simpanan yang bonafide untuk saya kirimkan aplikasi kartu kredit BRI terutama nasabah dengan riwayat pinjaman lancar atau nasabah simpanan bersaldo besar.• Saya menjelaskan bahwa kartu kredit adalah bonus bila mengajukan pinjaman atau menabung• Saya sering meminta bantuan kepada nasabah pinjaman dengan plafond besar untuk membantu menjual kartu kredit BRI.• Saya sering bertukar cara menjual dengan rekan-rekan baik dari BRI maupun dari Bank lain• Saya suka menitipkan aplikasi kartu kredit kepada teman terutama yang bekerja di instansi-instansi (RSU, Pemerintahan, Bank dll) karena tingkat approvenya tinggi• Kadang, saya melakukan evaluasi bersama teman tentang cara penjualan kartu kredit BRI dan membandingkan perolehan kartu kredit BRI kami.• Membaca majalah Impressario BRI dan koran saya rasa akan
--	--	---

		kemampuan saya dalam berjualan kartu kredit BRI.
--	--	--

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.4.2. Variabel Kualitas Sistem Kontrol

Variabel Kualitas Sistem Kontrol diukur melalui 8 indikator. Perhitungan nilai indeks dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9.

Angka Indeks Variabel Kualitas Sistem Kontrol

NO	INDIKATOR	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas Sistem Kontrol										Indeks
		Sistem Kontrol										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Atasan saya selalu memantau penjualan kartu kredit BRI (x10)	0	0	0	0	8	4	10	32	15	31	83.5
2	Atasan saya memberikan peringatan bila penjualan kartu kredit saya tidak signifikan (x11)	0	0	0	0	0	1	10	37	18	34	87.4
3	Atasan saya mempunyai standar perolehan yang baik menurutnya (x12)	2	2	1	2	13	10	18	18	16	18	73.6
4	Atasan saya memberikan petunjuk untuk meningkatkan penjualan kartu kredit saya (x13)	2	2	1	1	26	11	13	19	13	12	68.9
5	Atasan akan memberi tahu bila saya perlu menambah waktu berjualan saya (x14)	3	1	2	2	34	16	13	14	6	9	63.2
6	Atasan saya memantau rencana dan daftar kunjungan nasabah yang saya buat (x15)	1	2	2	1	17	16	13	19	15	14	71.4
7	Atasan saya mengevaluasi	1	0	0	3	8	8	15	29	23	13	77.5

	komunikasi saya dengan nasabah (x16)											
8	Atasan saya akan memberikan penilaian yang tidak baik bila saya tidak berhasil memenuhi target penjualan saya (x17)	1	0	0	0	2	5	10	19	13	50	88
RATA-RATA INDEKS											76.69	

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan nilai indeks diketahui bahwa nilai indeks untuk variable Kualitas Sistem Kontrol adalah **76.69**. Berdasarkan konsep three box method dapat disimpulkan bahwa variable Kualitas Sistem Kontrol termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan/persepsi responden secara terinci yang diperoleh melalui kuisisioner dengan tipe pertanyaan terbuka, tanggapan/persepsi responden tentang Kualitas Sistem Kontrol yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi satu.

Tabel 4.10.

Deskripsi Indeks Variabel Kualitas Sistem Kontrol

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Kualitas Sistem Kontrol	76.69 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata sebulan sekali saya dan atasan mengadakan rapat evaluasi keragaan unit kerja kami termasuk penjualan kartu kredit BRI. • Atasan selalu memberi peringatan bila dalam sebulan saya tidak berhasil melakukan penjualan. • Atasan saya memantau pencapaian target saya, tetapi kadang kurang memberi

		<p>masukan tentang cara berjualan kartu kredit yang baik yang lebih baik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atasan saya kurang memahami tingkat persaingan dan fitur-fitur kartu kredit dari Bank lain sehingga kurang dapat memberikan petunjuk yang baik. • Atasan saya menyuruh saya menambah waktu berjualan saya dalam satu minggu terutama saat perolehan penjualan kartu kredit BRI saya kurang tetapi tidak terlalu memantau daftar kunjungan nasabah saya. • Atasan akan menilai komunikasi saya baik bila atasan melihat saya menelepon nasabah. Atasan kurang sering ikut mendampingi saya.
--	--	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.4.3. Variabel Kualitas Sales Training

Variabel Kualitas Sales Training diukur melalui 9 indikator. Perhitungan nilai indeks dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11.

Angka Indeks Variabel Kualitas Sales Training

NO	INDIKATOR	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas										Indeks
		Sales Training										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Perusahaan memberikan training presentasi yang baik untuk mendukung penjualan	8	2	2	6	19	11	10	18	10	14	64.7

	kartu kredit BRI (x18)											
2	Perusahaan memperkenalkan fitur-fitur kartu kredit BRI (x19)	2	0	3	3	6	10	15	29	13	19	75.7
3	Perusahaan menerbitkan bulletin BRING untuk menambah pengetahuan tentang kartu kredit terutama kartu kredit BRI (x20)	1	0	3	1	11	9	15	30	11	19	75.7
4	Perusahaan selalu mengundang trainer yang baik (x21)	16	7	8	7	16	11	8	17	4	6	51.6
5	Perusahaan memperkenalkan segmen nasabah kartu kredit BRI (x22)	8	5	7	6	20	8	10	15	13	8	59.8
6	Perusahaan memberikan training cara pengisian aplikasi yang baik (x23)	56	3	0	1	16	3	1	7	6	7	35.1
7	Perusahaan memperkenalkan konsep referral selling (x24)	42	2	2	2	19	3	5	8	10	7	43.2
8	Perusahaan memperkenalkan keunggulan kartu kredit BRI dibanding Bank lain (x25)	22	3	3	1	23	2	11	17	8	10	55.3
9	Perusahaan memberikan modul-modul pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan saya (x26)	8	1	6	2	38	11	11	13	8	2	56.5
RATA-RATA INDEKS												57.51

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan nilai indeks diketahui bahwa nilai indeks untuk variable Kualitas Sales Training adalah **57.51**. Berdasarkan konsep three box method dapat disimpulkan bahwa variable Kualitas Sales Training termasuk dalam kategori sedang.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan/persepsi responden secara terinci yang diperoleh melalui kuisisioner dengan tipe pertanyaan terbuka, tanggapan/persepsi responden tentang Kualitas Sales Training yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi satu.

Tabel 4.12.

Deskripsi Indeks Variabel Kualitas Sales Training

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Kualitas Sales Training	57.51 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • Saya kurang mengerti tata cara pengisian aplikasi dan kelengkapan dokumen. Setahu saya yang dibutuhkan hanya KTP, slip gaji atau salinan Kartu Kredit. • Banyak point-point <i>scoring</i> yang belum saya ketahui dan ternyata berpengaruh terhadap approve kartu kredit saya. Saya tidak mengetahui point tersebut karena perusahaan atau atasan tidak pernah mensosialisasikan. • Perusahaan saya rasa kurang dalam memberikan training oleh trainer yang baik secara kontinyu sehingga pengetahuan saya meningkat. • Dari rekan-rekan saya di Bank

		<p>lain, mereka selalu membawa modul dalam menawarkan kartu kreditnya. Kadang kesulitan saya ada pada bahan presentasi yang kurang lengkap.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan kartu kredit berbeda dengan penjualan kredit umum, sehingga saya membutuhkan training-training yang sesuai seperti call representative atau referral selling tetapi saya kurang mendapatkannya dari perusahaan. • Perusahaan memberikan training segmentasi nasabah sehingga saya dapat menjual kartu kredit sesuai segmen mereka. Menurut saya paling mudah menjual kartu kredit di segmen standar/classic. Selain syarat lebih lunak, tingkat approvenya juga lebih tinggi. • Bulletin BRING sebaiknya diterbitkan sebulan 2 kali sehingga saya lebih memahami seluk beluk kartu kredit, dan penjualannya
--	--	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.4.4. Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan

Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan diukur melalui 10 indikator.

Perhitungan nilai indeks dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.13.

Angka Indeks Kompetensi Tenaga Penjualan

NO	INDIKATOR	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kompetensi Tenaga Penjualan	Indeks
----	-----------	---	--------

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Saya mampu mengatur waktu presentasi saya seefektif mungkin untuk menjual kartu kredit BRI (x27)	8	2	3	0	33	10	15	16	7	6	60.2
2	Saya memberi perhatian lebih kepada nasabah potensial kartu kredit saya (x28)	2	0	1	1	9	7	23	27	14	16	75.9
3	Saya mencoba menjual kartu kredit BRI dengan cara yang berbeda-beda tergantung segmen nasabah (x29)	1	0	3	3	15	14	14	29	10	11	71.1
4	Saya sering bercerita hal-hal yang menarik perhatian nasabah sebelum menjual kartu kredit BRI (x30)	0	0	0	1	8	6	23	27	15	20	79.2
5	Saya sering menelepon nasabah untuk memberitahu fitur-fitur baru kartu kredit BRI (x31)	1	0	0	1	13	7	15	26	21	16	77.4
6	Saya mencari tahu kelemahan kartu kredit Bank lain untuk menunjang penjualan kartu kredit BRI (x32)	0	2	2	0	9	7	15	26	23	16	77.7
7	Saya suka bekerja keras asal target saya tercapai (x33)	0	0	1	1	7	7	14	27	28	15	80
8	Saya ingin selalu memperoleh poin yang baik dari penjualan kartu kredit BRI (x34)	1	0	1	0	7	4	14	28	20	25	81.5
9	Saya suka mengarahkan teman yang kurang baik penjualannya untuk mengikuti cara saya (x35)	0	0	0	1	8	4	15	28	18	26	81.9
10	Saya selalu melengkapi	3	3	2	2	35	13	12	13	12	5	62.2

aplikasi dengan baik dan akurat (x36)											
RATA-RATA INDEKS											74.71

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan nilai indeks diketahui bahwa nilai indeks untuk variable Kompetensi Tenaga Penjualan adalah **74.71**. Berdasarkan konsep three box method dapat disimpulkan bahwa variable Kompetensi Tenaga Penjualan termasuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan/persepsi responden secara terinci yang diperoleh melalui kuisisioner dengan tipe pertanyaan terbuka, tanggapan/persepsi responden tentang Kompetensi Tenaga Penjualan yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi satu.

Tabel 4.14.

Deskripsi Indeks Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Kompetensi Tenaga Penjualan	74.71 (Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Rata-rata waktu presentasi saya 5-10 menit. Total waktu untuk melakukan <i>closing</i> penjualan sampai rata-rata 20 menit. Tetapi bila saya memiliki modul yang lengkap saya rasa saya akan lebih cepat dalam melakukan <i>closing</i> penjualan • Saya memberikan perhatian kepada nasabah kartu kredit terutama dari segmen gold dan platinum, dalam bentuk hadiah ataupun ucapan. Tapi kadang saya kesulitan dalam penyediaan hadiah karena tidak ada pos dana atau souvenir khusus atau kartu

		<p>ucapan untuk kartu kredit sehingga saya harus menyediakan dengan persetujuan atasan.</p> <ul style="list-style-type: none">• Saya paling sering mengutarakan kemudahan kartu kredit untuk berbelanja. Selanjutnya fitur-fitur dan keunggulan kartu kredit BRI. Saya suka menjual kepada nasabah yang sudah memiliki kartu kredit dengan menawarkan keunggulan suku bunga yang murah dan transfer balance. Fitur-fitur yang lain rata-rata sama dengan bank lain sehingga nasabah kurang tertarik. Apalagi promosi kartu kredit BRI masih minim.• Saya sering berbasa-basi dahulu untuk melihat tingkat aware nasabah terhadap kartu kredit dan segmen nasabah sehingga penawaran kartu kredit saya tepat. Saya sering berbasa basi mengenai mudahnya berbelanja dengan kartu kredit di mall-mall atau mini market.• Bila ada produk yang menurut saya menarik saya akan menelepon nasabah untuk menjalin hubungan baik. Selain itu saya juga sering menanyakan keluhan-keluhan nasabah sebagai masukan bagi manajemen.• Saya selalu berusaha memperbaharui pengetahuan saya mengenai kartu kredit bank lain untuk membandingkannya dengan kartu kredit BRI. Keunggulan kartu kredit BRI adalah bunga murah dan transfer balance. Saya sering menawarkan dua
--	--	---

		<p>keunggulan ini terhadap calon nasabah kartu kredit BRI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setiap hari selalu saya sempatkan untuk mencari nasabah kartu kredit BRI disamping tugas-tugas saya yang lain. Saya juga sering mempergunakan hari libur saya untuk mencari calon nasabah terutama di kalangan keluarga, teman atau saat saya berbelanja di mall atau minimarket. • Poin bagi saya adalah prestasi dan kebanggaan. Jadi saya selalu berusaha meraihnya. Rata-rata poin yang saya targetkan adalah 30 point. • Saya sering bertukar pikiran dengan rekan-rekan yang lain soal cara penjualan kartu kredit BRI. Ada rekan yang kadang asal-asalan dalam melengkapi aplikasi sehingga dengan saling mengevaluasi kesalahan dapat diminimalkan. • Aplikasi harus dilengkapi dengan baik dan akurat. Yang harus diperhatikan adalah tanda pengenalan harus tersalin lengkap dan tanda tangan nasabah harus sesuai dengan tanda pengenalan.
--	--	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.4.5.. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel Kinerja Tenaga Penjualan diukur melalui 3 indikator.

Perhitungan nilai indeks dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.15.

Angka Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

NO	INDIKATOR	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kualitas										Indeks
		Sales Training										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Saya selalu memenuhi target penjualan kartu kredit BRI (x37)	7	2	6	3	28	3	9	17	16	9	63.2
2	Saya selalu berhasil meningkatkan jumlah nasabah kartu kredit BRI (x38)	7	3	1	3	16	12	16	20	11	11	66.1
3	Saya memenuhi target lebih cepat dari yang diharapkan perusahaan (x39)	3	2	1	2	14	6	13	25	19	15	73.6
RATA-RATA INDEKS											67.63	

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari hasil perhitungan nilai indeks diketahui bahwa nilai indeks untuk variable Kinerja Tenaga Penjualan adalah **67.63**. Berdasarkan konsep three box method dapat disimpulkan bahwa variable Kompetensi Tenaga Penjualan termasuk dalam kategori sedang.

Selanjutnya untuk mengetahui tanggapan/persepsi responden secara terinci yang diperoleh melalui kuisisioner dengan tipe pertanyaan terbuka, tanggapan/persepsi responden tentang Kinerja Tenaga Penjualan yang memiliki kesamaan dikelompokkan menjadi satu.

Tabel 4.16.

Deskripsi Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi Responden
Kinerja Tenaga Penjualan	67.63 (Sedang)	<ul style="list-style-type: none"> Penjualan saya selalu meningkat, meskipun kurang signifikan. Tingkat non approve saya juga masih

		<p>cukup banyak. Rata-rata 2-5 nasabah setiap bulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nasabah kartu kredit saya selalu meningkat meskipun kurang signifikan. Rata-rata 2-5 nasabah setiap bulan. • Asumsi saya bulan Juli-Agustus 2008 target harus sudah tercapai. Tetapi ternyata target saya belum tercapai sehingga saya harus merevisi target pencapaian saya.
--	--	---

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.5. Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis jalur atau *Path Analysis* yang terdiri dari 7 tahap yaitu :

1. Pengembangan model berbasis teori

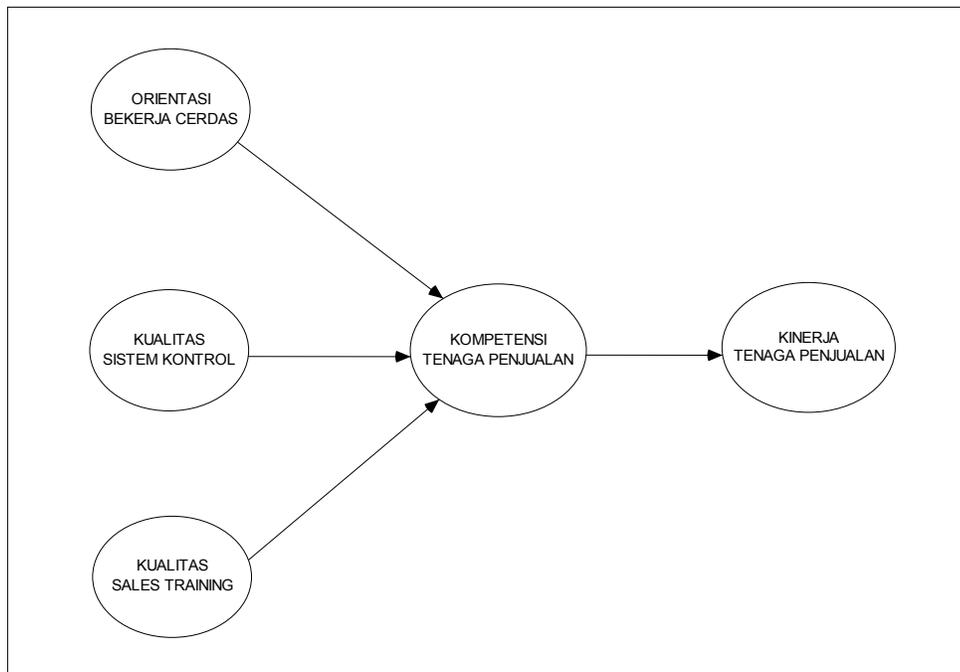
Berdasarkan telaah pustaka telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji dalam gambar 4.1

2. Pengembangan Diagram Alur

Setelah model berbasis teori dikembangkan, model disajikan dalam sebuah diagram alur.

Gambar 4.1.

Diagram Alur Penelitian Empirik



3. Konversi Diagram Alur ke Persamaan

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka model dikonversi dalam rangkaian persamaan.

$$KTP : \beta KTPP + E2$$

$$KTPP : \beta OBC + \beta KSK + \beta KST + E1$$

Dimana :

KTP : Kinerja Tenaga Penjualan

KTPP : Kompetensi Tenaga Penjualan

OBC : Orientasi bekerja Cerdas

KSK : Kualitas Sistem Kontrol

KST : Kualitas Sales Training

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Langkah berikutnya adalah memilih jenis input yang sesuai. Bila yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka disarankan input yang dipakai adalah matriks kovarians (Hair dkk; 1996 dalam Ferdinand; 2006). Besar sampel yang sesuai adalah antara 100-200.

Tabel. 4.17

Matriks Covariances Data

	KSK	KST	OBC	KTP	KTPP
KSK	60.933				
KST	5.373	2.405			
OBC	41.337	3.849	66.050		
KTP	40.829	5.438	36.470	77.705	
KTPP	6.296	1.079	4.927	9.222	3.671

Sumber : data primer yang diolah, 2008

5. Uji Asumsi Model

a. Ukuran Sampel

Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 119 sampel.

b. Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01

(Ferdinand, 2006). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.13

Tabel. 4.18. Uji Normalitas Data
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KSK	29.875	71.250	-.231	-1.012	-.114	-.249
KST	1.556	8.667	-.015	-.066	-.459	-1.005
OBC	47.556	81.111	.191	.836	-.649	-1.420
KTP	44.500	90.700	.032	.141	.096	.210
KTPP	1.333	10.000	-.325	-1.421	-.144	-.314
Multivariate					2.497	1.600

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

c. Outlier

Dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai z-score ≥ 3.0 akan dikategorikan sebagai outliers, diketahui bahwa data yang digunakan ini adalah bebas dari outliers univariate, karena tidak ada variable yang mempunyai z-score ≥ 3.0 (Ferdinand, 2006). Hasil pengujian univariate outliers seperti yang disajikan dalam table 4.14

Tabel 4.19.
Uji Univariate Outliers
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(OBC)	117	-2.08161	2.29754	.0000000	1.0000000
Zscore(KSK)	117	-2.69602	2.00336	.0000000	1.0000000
Zscore(KST)	117	-2.70397	1.91765	.0000000	1.0000000
Zscore(KTP)	117	-2.57751	2.15430	.0000000	1.0000000
Zscore(KTPP)	117	-2.89360	1.64732	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	117				

d. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila telah saling dikombinasikan. Uji terhadap outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan criteria jarak mahalnobis pada tingkat <0.001 . Jarak Mahalanobis itu dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variable yang digunakan dalam penelitian itu (Ferdinand, 2006) Dalam penelitian ini menggunakan 7 variabel. Oleh karena itu, semua kasus yang mempunyai Mahalanobis Distance yang lebih besar dari $X^2 (7, 0.001) = 24.322$ adalah outliers multivariate. Dari hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh jarak mahalnobis minimum adalah 1.827 dan maksimum adalah 15.529. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat kasus yang dapat dikategorikan sebagai outliers multivariate. Uji Multivariate Outliers terlampir.

e. Multikolinearitas Variabel Independen Eksogen

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar **513057.411**, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

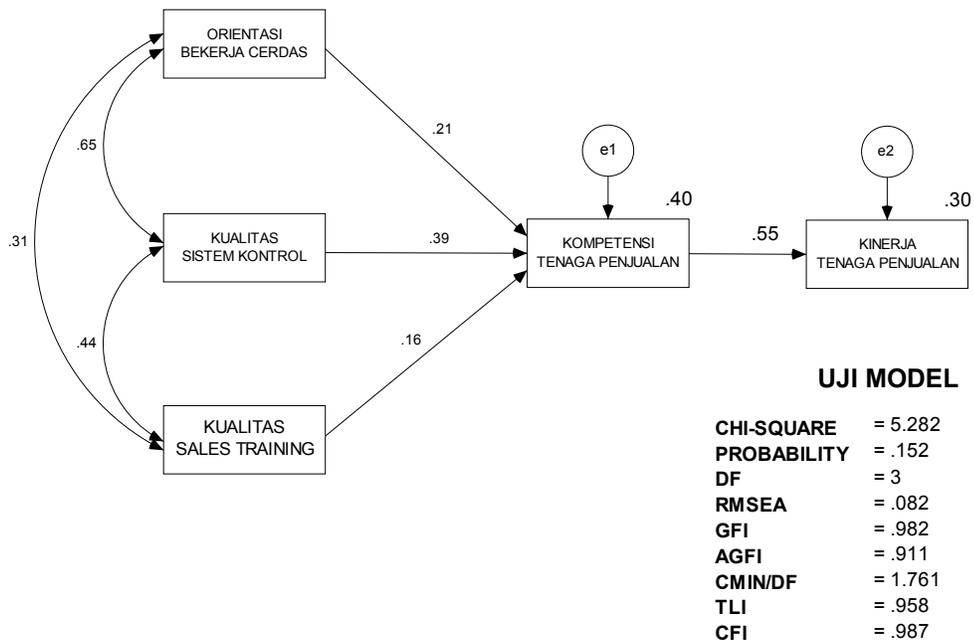
6. Estimasi Model

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan program AMOS yang tersedia dengan default model yang digunakan adalah maximum likelihood. Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2.

Estimasi Goodness-of-Fit

PATH ANALYSIS
 "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPETENSI TENAGA PENJUALAN
 UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN "
 (Studi Kasus Penjualan Kartu Kredit di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kanca Kudus)



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Gambar 4.2. digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya. Melalui analisis akan terlihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil kesesuaian dalam penelitian, diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah chi-square sebesar 5.282 dan probabilitas sebesar 0.152 yang berada di atas batas signifikansi.

Pengujian juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu :

1. Analisis atas kesesuaian model (Goodness-of-fit) yaitu menguji hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians

data sampel dibandingkan dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Tabel 4.20

Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	< 7.81 (p = 0.05 dengan df = 3)	5.282	BAIK
Probability	≥ 0,05	0,152	BAIK
RMSEA	≤ 0,08	0,082	MARGINAL
GFI	≥ 0,90	0.982	BAIK
AGFI	≥ 0,90	0.911	BAIK
TLI	≥ 0,95	0.958	BAIK
CFI	≥ 0,95	0.987	BAIK
CMIN/DF	≤ 2,00	1.761	BAIK

Sumber : data primer yang diolah (2008)

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria *goodness of fit*** yang telah ditetapkan. Ukuran *goodness of fit* yang menunjukkan kondisi yang fit hal ini disebabkan oleh angka Chi-square sebesar 5.282 yang lebih kecil dari cut-off value yang ditetapkan (7.81) dengan nilai probability 0,312 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi, sehingga hipotesis nol tidak dapat ditolak dan model dapat diterima.

Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik yaitu TLI (0,958); CFI (0,987); CMIN/DF (1,761); RMSEA (0,082); GFI (0,982), nilai AGFI (0,911) memenuhi kriteria *goodness of fit*.

2. Analisis atas koefisien jalur (*path coefficients*)

Analisis atas koefisien jalur (*path coefficients*) dianalisis melalui signifikansi besaran regression weight dari model seperti yang disajikan di bawah ini :

Tabel 4.21.

Analisis atas koefisien jalur
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KTP	<---	OBC	.226	.104	2.175	.030	par_1
KTP	<---	KST	.928	.461	2.015	.044	par_2
KTP	<---	KSK	.435	.115	3.788	***	par_3
KTPP	<---	KTP	.119	.017	6.958	***	par_4

Sumber : Data primer yang diolah (2008)

Causal relationship yang signifikan dapat dilihat dari besarnya koefisien jalur (Estimate dan Standardized Estimate) dengan nilai CR yang lebih besar dari 2.0 atau tingkat signifikansi uji hipotesis yang lebih kecil dari 0.05. Pada hasil pengujian diatas, analisis jalur menunjukkan hasil yang signifikan pada semua jalur.

Pengujian ini juga menunjukkan besaran dari efek menyeluruh, efek langsung serta tidak langsung dari satu variable terhadap variable lainnya, seperti tersaji pada table dibawah ini :

Tabel 4.22.

Hasil perhitungan pengaruh total

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KSK	KST	OBC	KTP
KTP	.385	.163	.208	.000
KTPP	.210	.089	.114	.546

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.23.

Hasil perhitungan pengaruh langsung

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KSK	KST	OBC	KTP
KTP	.385	.163	.208	.000
KTPP	.000	.000	.000	.546

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Tabel 4.24.

Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KSK	KST	OBC	KTP
KTP	.000	.000	.000	.000
KTPP	.210	.089	.114	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

4.6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi terhadap model yang dikembangkan, bila ternyata estimasi tersebut memiliki tingkat prediksi tidak seperti yang diharapkan, yaitu apabila terdapat residual yang besar. Namun, modifikasi hanya dapat dilakukan bila ada justifikasi teoritis yang cukup kuat. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori

yang diuji ini dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan.

Standardized residual matrix perlu diamati untuk menguji apakah ada nilai residual yang lebih besar dari 2.58 (Ferdinand, 2006). Standardized residual covariance matrix yang dihasilkan oleh data ini dapat dilihat pada table 4.20 di bawah ini :

Tabel 4.25.

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KSK	KST	OBC	KTP	KTPP
KSK	.000				
KST	.000	.000			
OBC	.000	.000	.000		
KTP	.000	.000	.000	.000	
KTPP	.985	1.521	.396	.000	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Dari table 4.20 diatas dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil dari 2.58. Dengan demikian data dinyatakan bahwa model ini dapat diterima dan oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model diuji ini.

4.7. Pengujian Hipotesis

4.7.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi orientasi belajar cerdas maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

Pada pengujian hipotesis I digunakan taraf signifikansi sebesar 5 %, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1.96$. Parameter estimasi antara variable orientasi bekerja cerdas dengan kompetensi tenaga penjualan

menunjukkan hasil signifikan dengan nilai $C.R = 2.175$ dengan nilai probabilitas < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan semakin tinggi Orientasi Bekerja Cerdas semakin tinggi Kompetensi Tenaga Penjualan dapat dibuktikan.

4.7.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kualitas system control maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

Pada pengujian hipotesis 2 digunakan taraf signifikansi sebesar 5 %, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1.96$. Parameter estimasi antara variable kualitas system kontrol dengan kompetensi tenaga penjualan menunjukkan hasil signifikan dengan nilai $C.R = 2.015$ dengan nilai probabilitas < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan semakin tinggi Kualitas Sistem Kontrol semakin tinggi Kompetensi Tenaga Penjualan dapat dibuktikan.

4.7.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi kualitas sales training maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

Pada pengujian hipotesis 3 digunakan taraf signifikansi sebesar 5 %, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1.96$. Parameter estimasi antara variable kualitas sales training dengan kompetensi tenaga penjualan menunjukkan hasil signifikan dengan nilai $C.R = 3.788$ dengan nilai probabilitas < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3

yang menyatakan semakin tinggi Kualitas Sales Training semakin tinggi Kompetensi Tenaga Penjualan dapat dibuktikan.

4.7.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pada pengujian hipotesis 4 digunakan taraf signifikansi sebesar 5 %, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 1.96$. Parameter estimasi antara variable kualitas sales training dengan kompetensi tenaga penjualan menunjukkan hasil signifikan dengan nilai $C.R = 6.958$ dengan nilai probabilitas < 0.05 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan semakin tinggi Kompetensi Tenaga Penjualan semakin tinggi Kinerja Tenaga Penjualan dapat dibuktikan.

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada table 4.21 di bawah ini :

Tabel 4.26

Hasil pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil pengujian
H1	Semakin tinggi orientasi belajar cerdas maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan	Diterima
H2	Semakin tinggi kualitas sistem kontrol maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan	Diterima
H3	Semakin tinggi kualitas sales training maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan	Diterima
H4	Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Diterima

4.8. Kesimpulan

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness-of-fit* dan uji kausalitas (*regression weight*)

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut diatas akan dijelaskan dalam Bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis Kompetensi Tenaga Penjualan Kartu Kredit BRI dan pengaruhnya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Kartu Kredit BRI di Kantor Cabang Kudus. Dengan banyaknya tenaga penjualan kartu kredit di BRI Kantor Cabang Kudus dengan target yang *reliable*, kenyataan di lapangan menunjukkan tidak tercapainya target sesuai yang diharapkan. Hal ini didukung kompetensi tenaga penjualan yang tidak maksimal, terlihat dari akurasi dan ketelitian data yang kurang sehingga banyak aplikasi kartu kredit yang masuk namun di-*reject* karena tidak memenuhi standar.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, review terhadap telaah pustaka, jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan Surat Edaran Kantor Pusat Bank Rakyat Indonesia tentang Profil Kompetensi, peneliti mengembangkan 4 buah hipotesa dari lima buah konstruk yang diteliti. Hipotesa dan model diuji berdasarkan data kuisioner yang terkumpul dari 119 orang responden. Analisis *statistic deskriptif* yaitu angka rata-rata dan indeks persepsi menunjukkan bahwa rata-rata persepsi konsumen pada masing-masing konstruk tergolong tinggi.

Dari hasil analisis terhadap model penelitian yang diuji menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks-indeks model seperti Chi Square =

5.282, $p = 0.152$, TLI (0,958); CFI (0,987); CMIN/DF (1,761); RMSEA (0,082); GFI (0,982), nilai AGFI (0,911) sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit*. Dari hasil pengujian hubungan kausalitas yang diajukan diperoleh hasil yang signifikan yaitu semua hubungan kausalitas dalam model penelitian dapat diterima.

5.2. Kesimpulan Penelitian

5.2.1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin tinggi orientasi belajar cerdas maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

Faktor Orientasi Bekerja Cerdas berpengaruh positif terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan. Studi Sujan *et al.*,1994, yaitu dengan mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) pengubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Pengaruh Variabel Orientasi Bekerja Cerdas terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan adalah sebesar 0.208.

Mengacu pada pengertian kompetensi berdasar Surat Keputusan No. 91- DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi adalah adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan

secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu.

5.2.2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin tinggi Kualitas Sistem Kontrol maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan

Variabel Kualitas Sistem Kontrol berpengaruh positif terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan. Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, para atasan tidak menerjemahkan maksud mereka ke dalam prosedur operasi baku tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan target (Krafft, 1999). Misalnya target berupa hasil keuangan yang harus dicapai oleh bawahan. Sistem kontrol ini memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi pada sistem kontrol berbasis hasil ini ada suatu desentralisasi kontrol (Stathakopoulos, 1998).

Sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjualan untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Challagala dan Shervani, 1998).

Dengan mengidentifikasi perilaku penjualan dan melakukan kontrol yang baik, maka kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara

konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul sesuai kompetensi BRI dapat ditingkatkan. Pengaruh Variabel Kualitas Sales Training terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan adalah sebesar 0.385.

5.2.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin tinggi Kualitas Sales Training maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan.

Variabel Kualitas Sales Training berpengaruh positif terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan. Hipotesis ini mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Gomes (2001) yaitu pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Dimana faktor peningkatan pengetahuan termasuk dalam konsep kompetensi Bank BRI. Dari hasil penelitian juga telah diperoleh bahwa *sales training* dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan (Sujan, Sujan, dan Bettman, 1988 dalam Christiansen *et al.*, 1996)

Meskipun secara tidak langsung menyebutkan ada pengaruh dari sales training terhadap kompetensi tenaga penjualan, dari konsep kompetensi Bank BRI diharapkan training yang baik dan berkelanjutan dapat meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan percaya diri tenaga penjualan. Pengaruh Variabel Kualitas Sales Training terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan adalah sebesar 0.163.

5.2.4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut mengacu kepada konsep kompetensi Bank BRI dimana kompetensi adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu. Hipotesis ini juga mendukung penelitian Kohli et al (1998) bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman. Pengaruh Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan adalah sebesar 0.208.

5.3. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Sesuai dengan uraian yang disampaikan pada bab sebelumnya, penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengkajian secara lebih mendalam mengenai bagaimanakah meningkatkan kompetensi tenaga penjualan kartu kredit Bank BRI sehingga mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan kartu kredit Bank BRI.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan telah menjawab masalah penelitian tersebut secara signifikan yang menghasilkan tiga proses dasar untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjualan, berdasar dari pengaruhnya bahwa kualitas sistem kontrol adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap

kompetensi tenaga penjualan, kemudian orientasi bekerja cerdas dan kualitas sales training. Proses untuk peningkatan Kompetensi tenaga penjualan dapat diuraikan dari tingkat pengaruh variabel tersebut yaitu :

Pertama, peningkatan kompetensi tenaga penjualan agar kinerja tenaga penjualan meningkat adalah dengan meningkatkan Kualitas Sistem Kontrol bagi para tenaga penjualan kartu kredit BRI di Kantor Cabang Kudus. Adapun prosesnya disajikan dalam Gambar 5.1 berikut ini :

Gambar 5.2

Peningkatan Kompetensi Tenaga Penjualan Melalui Kualitas Sistem Kontrol



Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja tenaga penjualan dan kompetensi tenaga penjualan berada dalam kategori tinggi. Kualitas sistem kontrol tenaga penjualan terlihat dari proses evaluasi dengan atasan yang kontinyu, pengawasan secara langsung oleh atasan, dan kontrol terhadap waktu kerja bagi tenaga penjualan untuk pencapaian target.

Kedua, peningkatan kompetensi tenaga penjualan agar kinerja tenaga penjualan meningkat adalah dengan meningkatkan orientasi bekerja cerdas bagi para tenaga penjualan kartu kredit BRI di Kantor Cabang Kudus. Adapun prosesnya disajikan dalam Gambar 5.1 berikut ini :

Gambar 5.1

Peningkatan Kompetensi Tenaga Penjualan Melalui Orientasi Bekerja Cerdas



Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja tenaga penjualan dan kompetensi tenaga penjualan berada dalam kategori tinggi. Orientasi bekerja cerdas tenaga penjualan terlihat dari proses perencanaan, evaluasi dan pembelajaran yang berlangsung secara kontinyu. Hal ini tampak dari pernyataan responden bahwa tenaga penjualan selalu membuat rencana, mengadopsi cara penjualan dari sesama rekan yang lebih sukses, dan melibatkan nasabah dalam penjualan.

Ketiga, peningkatan kompetensi tenaga penjualan agar kinerja tenaga penjualan meningkat adalah dengan meningkatkan Kualitas Sales Training bagi para tenaga penjualan kartu kredit BRI di Kantor Cabang Kudus. Adapun prosesnya disajikan dalam Gambar 5.1 berikut ini :

Gambar 5.3

Peningkatan Kompetensi Tenaga Penjualan Melalui Kualitas Sales Training



Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa kinerja tenaga penjualan dan kompetensi tenaga penjualan berada dalam kategori sedang. Kualitas sales training juga dipersepsikan dalam kategori sedang. Hal tersebut tampak dari pernyataan responden bahwa masih banyak training yang kurang dari perusahaan (tentang kartu kredit BRI), trainer yang kurang handal, tidak adanya modul yang standar, dan bulletin BRING yang hanya terbit sebulan sekali.

5.4. Implikasi

5.4.1. Implikasi teoritis

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa orientasi bekerja cerdas berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan. Mengacu pada konsep kompetensi berdasar Surat Keputusan No. 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 mengenai Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia, disebutkan bahwa kompetensi adalah adalah keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu, diharapkan penelitian ini dapat memperkuat penelitian sebelumnya (Sujan *et al*, 1994) bahwa bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kualitas Sistem Kontrol berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi tenaga penjualan. Penelitian ini diharapkan memperkuat penelitian sebelumnya (Baldauf, *et al*, 2001) bahwa dimensi system kontrol adalah memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan reward terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kualitas Sales Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi tenaga penjualan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Churchill *et al.*, 1993; Stanton dan Buskirk, 1986 dalam Dubinsky, 1996) bahwa 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

Pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan secara signifikan juga dibuktikan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian (Baldauf *et al*, 2001 dan Weilbaker, 1990) yang menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

5.4.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, orientasi bekerja cerdas, kualitas system control, kualitas sales training berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan. Variabel Kualitas Sistem Kontrol adalah yang paling member pengaruh signifikan terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan sehingga dapat diprioritaskan untuk lebih ditingkatkan pelaksanaannya.

Penemuan-penemuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat diupayakan melalui peningkatan kompetensi tenaga penjualan. Dimana kompetensi tenaga penjualan dapat ditingkatkan dari Kualitas Sistem Kontrol yang memiliki pengaruh paling besar yaitu sebesar 0.385, upaya kedua melalui Orientasi bekerja cerdas yaitu sebesar 0.208 dan upaya ketiga dengan meningkatkan kualitas sales training yang memiliki pengaruh sebesar 0.163 terhadap kompetensi tenaga penjualan.

Pertama, peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi tenaga penjualan. Dan untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dilakukan melalui kualitas system control. Hal ini dapat dilakukan dengan lebih mengintensifkan evaluasi dan pertemuan secara lebih rutin untuk membahas pencapaian-pencapaian target. Memonitor buku kunjungan dan rencana kerja tenaga penjualan sehingga antara rencana dan realita dapat terkontrol, meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan manajerial atasan di unit kerja masing-masing. Untuk jajaran manajemen dapat memonitor atasan unit kerja dan mengingatkan akan *reward* dan *punishment* yang akan diterima bila gagal dalam

merealisasikan target antara lain nilai Manajemen Kinerja yang kurang baik di akhir tahun.

Kedua, peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi tenaga penjualan. Dan untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dilakukan melalui orientasi bekerja cerdas. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun rencana global untuk satu cabang BRI Kudus yang berisi rencana harian, mingguan, bulanan yang harus dikerjakan untuk memenuhi pencapaian target penjualan kartu kredit BRI, mengevaluasi kegagalan-kegagalan proses approve sebagai catatan, mereview nasabah-nasabah potensial di BRI Kudus baik nasabah simpanan maupun pinjaman yang belum memiliki kartu kredit untuk dapat ditawarkan aplikasi kartu kredit BRI, meningkatkan pengetahuan penjualan kepada tenaga penjualan baik melalui media, kaset-kaset motivator dan contoh-contoh dari pihak manajemen.

Ketiga, peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui kompetensi tenaga penjualan dengan cara meningkatkan kompetensi tenaga penjualan melalui kualitas sales training. Hal ini dapat dilakukan dengan mengevaluasi catatan kegagalan proses approve kartu kredit dan memberikan training untuk meminimalkan tingkat kegagalan proses approve. Memberikan training-training pendukung dalam penjualan kartu kredit BRI baik cara-cara penjualan yang lain seperti referral selling, WOM, melakukan representative call, kemampuan komunikasi sales, dan konsep cross selling.

Tabel 5.1.

Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
<p>Semakin tinggi orientasi belajar cerdas maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan</p>	<ul style="list-style-type: none">• Dari pertanyaan terbuka masih terdapat beberapa tenaga penjualan yang kurang dalam melaksanakan perencanaan penjualan (baik target maupun jadwal kunjungan nasabah) sehingga kurang fokus. Diharapkan dalam mencapai kompetensi yang diharapkan, manajemen agar memantau buku kunjungan nasabah dan membandingkan dengan realisasinya.• Dari pertanyaan terbuka yang dikumpulkan, kecenderungan tenaga penjualan kartu kredit BRI melakukan penjualan secara sporadis tanpa melakukan persiapan pendataan calon nasabah. Disini, manajemen diharapkan dapat memberikan masukan mengenai calon-calon nasabah yang potensial dengan tingkat approve tinggi, memberikan ranking nasabah berdasarkan tingkat approvenya, dan melakukan proses planning yang terkoordinasi. Dengan demikian diharapkan

	<p>tenaga penjualan dapat lebih efektif dalam melakukan penjualan dan meningkatkan kompetensi pengamatan calon nasabah potensial.</p> <p>Dari pertanyaan terbuka masih banyak tenaga penjualan yang belum melakukan phone call terhadap calon nasabah baik nasabah yang akan diprospek maupun nasabah terprospek. Dengan demikian, tenaga penjualan Kartu Kredit BRI kurang efektif dalam perencanaan waktu kerja karena ada kemungkinan nasabah sedang tidak ada di tempat atau nasabah kurang tertarik untuk melakukan aplikasi. Beberapa alasan yang dikemukakan antara lain kurangnya kemampuan komunikasi dan kurang familiar dengan konsep phone call. Manajemen diharapkan dapat memberikan arahan agar tenaga penjualan lebih efektif dalam pekerjaannya dengan memberikan modul ataupun pengarahan yang tepat.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dengan beberapa fasilitas untuk mengecek kualitas data debitur, sebenarnya Bank BRI Kantor Cabang Kudus dapat bekerja sama dengan petugas bank lain dalam mendapatkan data calon konsumen.
--	--

	<p>Pendekatan ini sudah disampaikan oleh tim Kartu Kreedit Kantor Pusat tetapi belum banyak diterapkan sebagai orientasi bekerja dalam penjualan kartu kredit Bank BRI di Kantor Cabang Kudus. Dengan pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi terutama menjalin hubungan baik pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja penjualan kartu kredit Bank BRI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengetahuan penjualan kepada tenaga penjualan baik melalui media, kaset-kaset motivator dan contoh-contoh dari pihak manajemen.
<p><i>Semakin tinggi Kualitas Sistem Kontrol maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dari pertanyaan terbuka didapat bahwa para tenaga penjualan kartu kredit BRI masih banyak yang berpendapat bahwa atasannya kurang memberikan arahan tentang penjualan kartu kredit Bank BRI baik arahan mengenai strategi, persaingan dengan bank lain dan promosi-promosi lokal yang boleh digunakan. Kepada pihak manajemen agar kompetensi tenaga penjualan kartu kredit dapat tercapai, agar

	<p>atasan juga diberikan tugas untuk melaksanakan briefing mengenai penjualan kartu kredit baik berupa strategi, promosi atau persaingan dengan bank lain setiap minggu atau minimal 1 bulan sekali.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dari beberapa pendapat pertanyaan terbuka karena atasan di unit kerja banyak yang kurang mengetahui mengenai persaingan dengan bank lain, maka standar perolehan kartu kredit hanya bergantung kepada target yang dibebankan. Diharapkan, dengan lebih mengenal pasar dan persaingan dengan bank lain, maka standar perolehan kartu kredit yang baik dapat dijabarkan kepada tenaga penjualan kartu kredit. Manajemen agar dapat menjembatani antara unit kerja dan kantor pusat atau wilayah sebagai penyedia data peta persaingan dengan bank lain terutama di bidang penjualan kartu kredit.• Konsep <i>reward and punishment</i> dapat diberikan secara berimbang. Selain sebagai kontrol dan motivasi, sistem ini diharapkan
--	---

	<p>dapat diterapkan kepada setiap tenaga penjual sehingga semakin termotivasi untuk memperoleh penilaian yang baik dan hadiah tertentu dari pihak manajemen.</p>
<p><i>Semakin tinggi Kualitas Sales Training maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dari beberapa pertanyaan terbuka dan data perolehan kartu kredit Bank BRI untuk cabang Kudus tingkat reject yang menduduki peringkat pertama adalah kesalahan dalam pengisian data. Hal ini karena kurangnya training mengenai pengisian kelengkapan dokumen dan cara scoring aplikasi sehingga tingkat reject akibat kesalahan dalam pengisian dokumen sangat tinggi. Masukan kepada pihak manajemen agar secara kontinyu memberikan training terutama mengenai kelengkapan pengisian dokumen/aplikasi untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjual. <p>Dari beberapa pertanyaan terbuka, trainer yang didatangkan dari kantor Pusat belum memenuhi keinginan dari tenaga penjualan. Hal ini karena waktu training yang kurang dan materi training yang kurang variatif dan monoton. Masukan</p>

	<p>kepada pihak manajemen agar merekrut tenaga trainer dari petugas kantor cabang itu sendiri sehingga training kartu kredit dapat dilakukan secara berkala terutama saat terdapat promosi dan fitur-fitur baru.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meskipun teknik referral selling sudah diterapkan oleh beberapa tenaga penjualan kartu kredit bank BRI tetapi masih banyak tenaga penjualan yang belum melaksanakan. Dari pertanyaan terbuka diketahui bahwa masih banyak tenaga penjualan yang belum paham dengan konsep referall selling. Kepada pihak manajemen agar memaksimalkan konsep ini baik melalui cross selling dengan produk lain atau mendata nasabah-nasabah potensial yang dapat membantu dalam penjualan kartu kredit BRI melalui referensi mereka.
<p><i>Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membina hubungan dan mempengaruhi orang lain juga termasuk salah satu kompetensi spesifik menurut SK No. 91-Profil Kompetensi Jabatan Bank BRI. Dari pertanyaan terbuka masih terdapat beberapa

	<p>tenaga penjual yang tidak siap dalam bahan-bahan presentasi sehingga waktu banyak terbuang dalam proses penawaran aplikasi. Usulan kepada pihak manajemen agar memberikan handout atau sales kit kepada setiap tenaga penjualan sehingga presentasi dapat dilakukan seefektif mungkin.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dengan mampu mengenali emosi calon nasabah diharapkan lebih efektif lagi dalam penjualan. Usulan kepada pihak manajemen untuk memberikan training tidak hanya produk knowledge tetapi juga training tentang mengenal emosional calon nasabah, misalnya ESQ Training.• Manajemen BRI Kudus agar dapat mengupayakan hadiah-hadiah tertentu kepada calon nasabah kartu kredit BRI sehingga proses penjualan kartu kredit BRI lebih mudah. Kendala di lapangan dimana belum adanya souvenir bagi nasabah termasuk salah satu yang dirasa kurang oleh responden untuk meningkatkan penjualan mereka.
--	--

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan pada penelitian ini dapat dijadikan sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah :

1. Proses pengujian model masih terdapat salah satu kriteria *goodness-of-fit* yang marginal yaitu RMSEA sebesar 0.082 yang menunjukkan evaluasi marginal. Perlu dikaji lebih lanjut mengenai model atau sampel sehingga dapat menghasilkan evaluasi model yang benar-benar memenuhi kriteria.
2. Penelitian hanya menggunakan 5 variabel yaitu Orientasi Bekerja Cerdas, Kualitas Sistem Kontrol, Kualitas Sales Training, Kompetensi Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan. Penelitian ini baru melihat variabel yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan dari sisi teknis. Disisi lain, faktor-faktor kepemimpinan dalam mempengaruhi variabel Kompetensi tenaga penjualan belum dimasukkan untuk melihat pengaruhnya terhadap Kompetensi tenaga penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.
3. Penelitian ini juga hanya dilakukan terhadap bank BRI dengan tidak membandingkan terhadap bank-bank lain sehingga yang menjadi acuan kinerja tenaga penjualan adalah target yang dibebankan perusahaan tanpa melihat kondisi persaingan dengan bank-bank lain terutama bank-bank yang berada di BRI Kantor Cabang Kudus.

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini di masa yang akan datang, maka perluasan dari penelitian ini adalah

1. Menambah variabel independen yang mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan. Variabel yang disarankan seperti Motivasi tenaga penjualan (Castleberry, 1990), Kepemimpinan (Tyagi, 1985; Lagace, 1991), Kemampuan manajerial Tenaga Penjual (Sharman, 1997), kemampuan komunikasi (Wiemann, 1997).
2. Penelitian dapat dilakukan dari sisi promosi apakah berpengaruh dalam peningkatan kinerja penjualan kartu kredit BRI. Bagaimanakah promosi yang paling tepat dan efektif (misalnya WOM, iklan di media, relationship marketing) dalam penjualan kartu kredit Bank BRI mengingat kartu kredit adalah produk consumer banking.
3. Lebih lanjut, penelitian dapat dilakukan terhadap produk-produk kartu kredit secara umum (dari beberapa bank tidak terbatas dalam satu bank saja) sehingga dapat terlihat variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Erin; Richard L. Oliver, (1994), "*An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems*", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58 (April), p.53-67.
- _____, (1997), "*Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems*", *Journal of Marketing*, Vol. 51, p.76-88.
- Baldauf, Artur; Cravens, David W; Piercy, Nigel F; (2001), "*Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedent of Sales Organization Effectiveness*", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Spring 2001, pg. 109.
- Barker, Tansu A (1999) "*Benchmark of Successful Salesforce Performance*" *Canadian Journal of Administrative Science*, p. 95 - 104
- Challagalla, Goutam N; Shervani, Tassaduq A., (1996), "*Dimensions And Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*", *Journal of Marketing*, pg. 89.
- Cooper, D.R. and Emory, C.W., (1995), "*Metode Penelitian Bisnis*", Jilid 1, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga.
- Christiansen, T., K.R Evans, J.L Schlater, Wolfe W.G (1996), "*Training Differences Between Service and Good Firms : Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment* ", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 15, No. 1
- Dubinsky, A. I, (1996), "*Some Assumptions about The Effectiveness of Sales Training*", *Journal of Personal and Sales Management*, Vol. 16. No. 3, p.225-237.
- Fang, Eric; Evans, Kenneth R; Landry, Timothy D (2005), "*Control System's Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes : A Cybernetic Information-Processing Perspective* ", *Academy of Marketing Science Journal*; Fall 2005, pg.553.
- 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

- Gomes, Cardoso F (2001), *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair Anderson and Tatham Black (1998), *“Multivariate Data Analysis”*, Prentice Hall, USA.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker and Charles E. Pettijohn, (1999), *“ Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager”*, Journal of Marketing Theory and Practice, Winter, p.101-115.
- Kohli, Tosadadug A. Shervani and Goutama N.Callagalla, (1998). *“Learning and Performance Orientation of Salesperson : The Role of Supervisors”*, Journal of Marketing Research, Vol.XXXV, (May).
- Krafft, Manfred, (1999), *“An Empirical Investigation of The Antecedents of Sales Force Control Systems”*, Journal of Marketing, Vol. 63, Juli, pp. 120-134.
- Marshall W. Greg, Stone H. Thomas, and Jawahar I.M (2001), *“ Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Manager : Decision Impact, Decision Frame and Time of Valuation”*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No.1, pp. 19-28.
- Rentz, Joseph.O, David Sheperd, Armend Tashcian, Pratiba. Dabholkar, dan Robert T. Ladd, (2002). *“ A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation”*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol XXII.
- Rollins, Thomas (1989), *“A Blueprint for Salespeople Who Really Sell ”*, Training, 26,11, pg. 50
- _____ (1990), *“How to Tell Competent Salespeople from the Other Kind”*, Sales and Marketing Management, Sep 1990, pg.116
- Roman, Sergio; Salvador, Ruiz; Jose Luis Munuera (2002), *“The Effects of Sales Training on Sales Force Activity”*, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 12
- Spiro, L, Rossan and Barton A. Weitz, (1990), *“Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”* Journal of Marketing Research, Vol XXVII
- Surat Keputusan No 91-DIR/SDM/10/2007 tertanggal 5 Oktober 2007 tentang Profil Kompetensi Jabatan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk

Stathakopoulos, Vlasis, (1996),” *Sales Force Control : A Synthesis of Three Theories*”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 16, Spring, pp. 1-12.

Sujan, Harish (1999), “*Optimism and Street-Smart : Identifying and Improving Salesperson Intelligence*”, The Journal of Personal Selling and Sales Management, Summer 1999, pg.17

_____, Weitz, Barton A.; Kumar, Nirmalya (1994), “*Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*”, Journal of Marketing, Jul 1994, pg. 39.

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

Weilbecker, Dan C, (1990), “*The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales*”, Journal of Personal Selling and Sales Management.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Hajar Sasongko
Tempat / Tanggal Lahir : Jepara, 26 September 1979
Alamat : Jl Mugas Barat XI / 19 Semarang
E-mail : shasongko@gmail.com

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SDN Teladan Panggang 1 Jepara 1986-1991
2. SMPN 1 Jepara 1991-1994
3. STMN Pembangunan Semarang 1994-1998
4. STIMIK-AKI Semarang 1998-2004

RIWAYAT PEKERJAAN

1. Java Trade.COM Semarang 2002-2004
2. Epos Modern Jepara 2004-2004
3. PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Kudus 2004 –
sekarang

~ KUISIONER ~

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/I Responden
Tenaga Penjualan Kartu Kredit
PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Kudus

Dengan Hormat,

Saya, Hajar Sasongko, mahasiswa Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Konsentrasi Pemasaran, yang sedang melakukan penelitian untuk mendapatkan data-data melalui kuesioner ini. Adapun penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor orientasi bekerja cerdas, kualitas sistem kontrol dan kualitas *sales training* terhadap kompetensi tenaga penjual dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan kartu kredit BRI.

Dalam kuesioner ini Bapak/Ibu/Saudara/i cukup menyisihkan sedikit waktu untuk menjawab semua pertanyaan. Segala jawaban ataupun pendapat Anda sangat berguna bagi saya untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Selain itu hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajemen PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk. Khususnya Kantor Cabang Kudus dalam rangka mengidentifikasi permasalahan serta faktor-faktor penting yang berpengaruh dalam penjualan kartu kredit BRI khususnya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Adapun dalam menjawab soal pilihan, Anda cukup member tanda (√) pada kotak di depan jawaban yang Anda pilih. Sedang untuk pertanyaan tertulis, Anda bebas dalam memberikan pendapat relevan dengan pertanyaan yang ada.

Atas segala perhatian dan kesediaan Anda untuk berpartisipasi kami ucapkan banyak terima kasih.

Kudus, Juni 2008

Mengetahui

Peneliti

~ LAMPIRAN KUISIONER ~

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
3. Unit Kerja :
4. Lama Bekerja : Tahun
5. Jumlah Tanggungan : Orang
6. Status Tempat Tinggal * : 1. Milik Sendiri
2. Sewa / Kost
3. Milik Keluarga
4.

* = Lingkarilah Jawaban Pilihan anda

II. PETUNJUK UNTUK MELENGKAPI KUESIONER

Kuesioner ini terdiri dari 5 (lima) bagian. Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini, silahkan memberikan jawaban dengan memberikan tanda (√) pada skala 1-10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diartikan sebagai Sangat Setuju (SS). Berilah penilaian sesuai kenyataan yang anda alami selama ini.

A. Orientasi Bekerja Cerdas

1. Saya selalu membuat rencana apa yang saya lakukan untuk menjual kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering anda membuat rencana penjualan kartu kredit BRI :

.....
.....

2. Saya mencari calon nasabah kartu kredit dengan tingkat approve tertinggi

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan tipe nasabah dengan tingkat approve tinggi :

.....
.....

3. Saya selalu melakukan evaluasi penjualan kartu kredit BRI

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bagaimana cara Anda mengevaluasi penjualan kartu kredit Anda :

.....
.....

4. Saya membuat daftar nasabah yang akan saya kunjungi.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Siapa saja nasabah yang hendak Anda kunjungi :

.....
.....

5. Saya meniru cara berjualan rekan kerja yang saya anggap lebih baik.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan cara paling baik berjualan kartu kredit berdasar kebiasaan penjualan teman Anda :

.....
.....

6. Saya menjual kartu kredit BRI kepada nasabah pinjaman maupun simpanan.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nasabah dengan kriteria seperti apa yang Anda tawari kartu kredit :

.....
.....

7. Saya sering menitipkan aplikasi kartu kredit BRI kepada teman untuk meningkatkan penjualan

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Biasanya Anda menitipkan aplikasi kartu kredit BRI kepada teman dg profesi apa :

.....
.....

8. Saya suka melibatkan nasabah dalam melakukan penjualan kartu kredit BRI

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tipe nasabah yang sering Anda libatkan dalam penjualan :

.....
.....

9. Saya mempelajari cara-cara berjualan baik dari majalah atau media lain.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan majalah atau media yang sering Anda gunakan/baca :

.....
.....

B. Kualitas Sistem Kontrol

1. Atasan saya selalu memantau penjualan kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Dalam 1 minggu berapa kali atasan anda mengajak Anda membahas perolehan kartu kredit BRI Anda :

.....
.....

2. Atasan saya memberikan peringatan bila penjualan kartu kredit saya tidak signifikan.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Biasanya berapa kali dalam sebulan atasan mereview perolehan kartu kredit BRI Anda dan memperingatkan bila penjualan kurang baik :

.....
.....

3. Atasan saya mempunyai standar perolehan yang baik menurutnya.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering atasan membandingkan perolehan kertu kredit BRI dan target yang harus dicapai dengan kondisi penjualan kartu kredit di luar BRI :

.....

4. Atasan saya memberikan petunjuk untuk meningkatkan penjualan kartu kredit saya.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan petunjuk yang paling sering diberikan atasan kepada Anda seputar penjualan kartu kredit BRI Anda :

.....

5. Atasan akan memberi tahu bila saya perlu menambah waktu berjualan saya.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Langkah yang diambil atasan Anda saat atasan Anda meminta Anda melakukan penambahan waktu berjualan kartu kredit Anda :

.....

6. Atasan saya memantau rencana dan daftar kunjungan nasabah yang saya buat.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering Atasan Anda mereview rencana dan daftar kunjungan nasabah yang Anda buat :

.....

7. Atasan saya mengevaluasi komunikasi saya dengan nasabah.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering atasan Anda sering mereview kualitas dan contoh komunikasi antara Anda dengan calon nasabah atau nasabah :

.....

8. Atasan saya akan memberikan penilaian yang tidak baik bila saya tidak berhasil memenuhi target penjualan saya.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering atasan anda menyinggung reward and punishment terhadap keberhasilan penjualan kartu kredit Anda :

.....

C. Kualitas Sales Training

1. Perusahaan memberikan training presentasi yang baik untuk mendukung penjualan kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bagaimana menurut Anda training cara presentasi yang telah diajarkan dari trainer kepada tenaga penjual kartu kredit BRI :

.....
.....

2. Perusahaan memperkenalkan fitur-fitur kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Fitur-fitur Kartu Kredit BRI yang mana yang paling menarik bagi Anda :

.....
.....

3. Perusahaan menerbitkan bulletin BRING untuk menambah pengetahuan tentang kartu kredit terutama kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Bagian buletin BRING yang menarik bagi Anda dan Anda rasa menambah pengetahuan Anda :

.....
.....

4. Perusahaan selalu mengundang *trainer* yang baik.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Menurut Anda trainer Kartu Kredit BRI sudah menerangkan dengan jelas segala sesuatu mengenai Kartu Kredit BRI. Jelaskan :

.....
.....

5. Perusahaan memperkenalkan segmen nasabah kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan segmen yang paling Anda minati dalam penjualan kartu kredit BRI :

.....
.....

6. Perusahaan memberikan training cara pengisian aplikasi yang baik .

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apakah trainer/atasan anda selalu mereview cara penulisan aplikasi yang akurat dan benar :

.....
.....

7. Perusahaan memperkenalkan konsep *referral selling*.

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan apakah konsep ini sering Anda terapkan saat Anda berjualan kartu kredit BRI :

.....
.....

8. Perusahaan memperkenalkan keunggulan kartu kredit BRI dibanding Bank lain.

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Keunggulan yang paling sering Anda pakai sebagai faktor yang paling menonjol dalam penjualan kartu kredit BRI :

.....
.....

9. Perusahaan memberikan modul-modul pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan saya.

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Seberapa sering perusahaan menerbitkan modul-moduk untuk membantu penjualan Kartu Kredit BRI Anda :

.....
.....

D. Kompetensi Tenaga Penjualan

1. Saya mampu mengatur waktu presentasi saya seefektif mungkin untuk menjual kartu kredit BRI.

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Berapa lama rata-rata waktu yang Anda butuhkan untuk melakukan penjualan dan mengapa bila penjualan menjadi agak lama :

.....
.....

2. Saya memberi perhatian lebih kepada nasabah potensial kartu kredit saya.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Hadiah atau perhatian yang biasa Anda berikan biasanya berupa apa dan apa kendalanya :

.....
.....

3. Saya mencoba menjual kartu kredit BRI dengan cara yang berbeda-beda tergantung segmen nasabah.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Sebutkan salah satu cara penjualan anda di segmen nasabah classic :

.....
.....

4. Saya sering bercerita hal-hal yang menarik perhatian nasabah sebelum menjual kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apakah berbasa basi seelum berjualan penting bagi Anda. Sebutkan contohnya :

.....
.....

5. Saya sering menelepon nasabah untuk memberitahu fitur-fitur baru kartu kredit BRI.

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Dalam momen apa Anda akan melakukan komunikasi dengan nasabah :

.....
.....

6. Saya mencari tahu kelemahan kartu kredit Bank lain untuk menunjang penjualan kartu kredit BRI .

STS SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jelaskan apakah dengan mengetahui kelemahan fitur kartu kredit bank lain dapat mempermudah penjualan kartu kredit BRI Anda :

.....
.....

7. Saya suka bekerja keras asal target saya tercapai.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Sebutkan saat yang paling sering Anda gunakan untuk meningkatkan penjualan kartu kredit Anda :

.....

8. Saya ingin selalu memperoleh poin yang baik dari penjualan kartu kredit BRI.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Berapa rata-rata poin yang ingin Anda peroleh setiap periode penjualan kartu kredit BRI :

.....

9. Saya suka mengarahkan teman yang kurang baik penjualannya untuk mengikuti cara saya.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Seberapa sering Anda bertukar pikiran dengan teman-teman Anda untuk meningkatkan pengetahuan dan cara berjualan kartu kredit Anda :

.....

10. Saya selalu melengkapi aplikasi dengan baik dan akurat.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Sebutkan minimal kebutuhan aplikasi lengkap menurut Anda :

.....

E. Kinerja Tenaga Penjualan

1. Saya selalu memenuhi target penjualan kartu kredit BRI.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Berapa rata-rata penjualan kartu kredit Anda per bulan. Dan berapa tingkat reject kartu kredit Anda :

.....

2. Saya selalu berhasil meningkatkan jumlah nasabah kartu kredit BRI.

STS	SS										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> <td style="width: 10%;">6</td> <td style="width: 10%;">7</td> <td style="width: 10%;">8</td> <td style="width: 10%;">9</td> <td style="width: 10%;">10</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Apakah kenaikan nasabah kartu kredit Anda cukup signifikan. Berapa rata-rata kenaikannya dalam satu bulan :

.....

3. Saya memenuhi target lebih cepat dari yang diharapkan perusahaan.

STS

SS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Apakah target Anda selalu lebih cepat tercapai. Dalam bulan apa biasanya target Anda tercapai :

.....
.....