

**ANALISIS KUALITAS DUKUNGAN PEMASARAN DAN KUALITAS  
PELATIHAN TENAGA PENJUALAN TERHADAP KAPABILITAS TENAGA  
PENJUALAN PADA KINERJA TENAGA PENJUALAN**

Kasus Empiris pada *Team* Penjualan Kartu Kredit BNI *Channel Direct Sales*  
Wilayah Semarang dan Yogyakarta

**Ria Mawar Hapsari, Farida Indriani, Sutopo**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh kualitas dukungan pemasaran, kualitas penjualan, kababilitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, dengan rumusan masalah “bagaimana cara meningkatkan kinerja tenaga penjualan” pada *channel Direct Sales* Kartu Kredit di BNI Kantor Wilayah Semarang dan Yogyakarta.

Populasi dan *sample* yang dipilih dalam penelitian adalah tenaga penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta yang berjumlah 110 responden, dengan metode sensus. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jawaban nilai 1 (sangat tidak setuju sekali) sampai dengan 10 (sangat setuju sekali).

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program AMOS, dengan hasil yang menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima, indeks goodness of fit sebagai berikut : Chi Square = 126,774; Probability = 0,177; RMSEA = 0,033; GFI = 0,885; AGFI = 0,845; TLI = 0,984; dan CFI = 0,987.

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas tenaga penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dengan melihat besarnya kualitas dukungan pemasaran. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kapabilitas tenaga penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dengan melihat besarnya kualitas pelatihan penjualan.

Kata Kunci : Kualitas Dukungan Pemasaran, Kualitas Pelatihan Tenaga Penjualan, Kapabilitas Tenaga Penjualan, Kinerja Tenaga Penjualan

**PENDAHULUAN**

Industri perbankan beberapa tahun terakhir ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, hal tersebut menimbulkan iklim persaingan perbankan yang sangat ketat. Untuk bisa bertahan menghadapi persaingan maka para pelaku perusahaan perbankan perlu fokus terhadap inovasi dan peningkatan dalam segi pelayanan, terkait dengan produk yang akan ditawarkan kepada nasabahnya dalam bentuk kemudahan pelayanan, diferensiasi dan peluncuran produk baru dengan pengembangan dan inovasi melalui *fitur* produk perbankan yang telah disediakan. Dalam iklim kompetisi tersebut, yang menjadi menarik adalah ketika produk yang ditawarkan industri perbankan di Indonesia

cenderung sama. Dengan kesamaan produk tersebut, untuk memenangkan persaingan, pelaku industri perbankan harus terus menciptakan dan memiliki nilai lebih dibanding bank lain. Dua nilai lebih yang harus dimiliki oleh pelaku industri perbankan dan bisa menjadi pembeda dibanding bank lain adalah *service*/layanan nasabah dan team penjualan yang handal. *Service*/layanan adalah ketika nasabah datang ke Bank untuk keperluan transaksi, baik itu buka rekening, bertanya produk, pengaduan/ *complain* atau melakukan transaksi bank lainnya, bank wajib melayani dengan baik sesuai atau bahkan melebihi ekpektasi/harapan nasabahnya, demikian juga saat nasabah berinteraksi dengan bank melalui *channel* lainnya (*non walk in channel*) apabila nasabah puas sesuai/lebih dari harapannya, itulah kesuksesan layanan. Sedangkan team penjualan memiliki tugas yang sangat penting, karena tenaga penjualan merupakan salah satu ujung tombak yang sangat mengenal pasar yang dituju perusahaan. Untuk memberikan laba dan peningkatan penjualan yang maksimal, target akan diberikan kepada setiap tenaga penjualan di perusahaan mereka. Sebagai arah/tujuan laba perusahaan dan untuk mencapai target tersebut, diperlukan kreativitas dan kejelian dari tenaga penjualan dalam menangkap setiap peluang yang ada di lingkungan sekitarnya.

Kapabilitas tenaga penjualan yang baik perlu didukung adanya kualitas dukungan pemasaran yang baik dari organisasi dan kualitas pelatihan penjualan yang diberikan, semakin bagus kapabilitas tenaga penjualan yang dimiliki maka kinerja tenaga penjualan akan semakin meningkat. Peningkatan kapabilitas tenaga penjualan perlu didukung adanya kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan yang baik agar mampu mendorong kapabilitas tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerjanya.

Permasalahan yang timbul dalam penelitian ini digambarkan adanya *performance* kartu kredit dari *team* penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta pada tahun 2014 ke 2015 mengalami penurunan yang signifikan hingga 35%, sedangkan di tahun 2016 terjadi peningkatan sebesar 21% dari tahun 2015. Kenaikan *performance* tahun 2016 belum sebanding dengan *performance* di tahun 2014. Jika dilihat tabel data di atas, perolehan dari tahun 2014 sampai dengan 2016 masih belum konsisten. Hal ini disinyalir karena belum optimalnya kinerja tenaga penjualan. Jumlah kinerja tenaga penjualan di BNI Wilayah Semarang juga tidak konsisten dari bulan ke bulan, tingginya *turn over* tenaga penjualan juga menjadi satu penyebab tidak konsistennya *performance* kartu kredit BNI dari tahun 2014 hingga 2016. Dari pembahasan tersebut dapat ditarik garis besar permasalahan yaitu bagaimana cara meningkatkan kinerja tenaga penjualan *channel Direct Sales* Kartu Kredit di BNI Kantor Wilayah Semarang dan Yogyakarta. Dari kesimpulan masalah penelitian di atas, berikut kami sampaikan pertanyaan untuk penelitian ini :

- a. Apakah terdapat pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kapabilitas tenaga penjualan?
- b. Apakah terdapat pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjualan?
- c. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kapabilitas tenaga penjualan?
- d. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?
- e. Apakah terdapat pengaruh kapabilitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kapabilitas tenaga penjualan.
- b. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjualan
- c. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kapabilitas tenaga penjualan.
- d. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
- e. Menganalisis dan mengetahui pengaruh kapabilitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Manfaat dari penelitian ini dapat dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis penelitian ini untuk mengetahui hal-hal yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan.
- b. Manfaat secara praktis untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dari kartu kredit BNI melalui peningkatan kinerja tenaga penjualan *channel direct sales*.

## **TELAAH PUSTAKA**

Kinerja adalah indikasi keberhasilan dari seseorang yang menunjukkan bahwa pekerjaannya sudah diselesaikan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Baldauf et al. (2001) dalam penelitiannya mengungkap bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan suatu hasil keikutsertaan tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang terarah. Kinerja penjualan dapat diperoleh dari keagresifan dan ketepatan dalam melayani pelanggannya (Spiro & Weitz, 1990). Indikator-indikator dari kerja adalah volume penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan (Ferdinand, 2002).

Kinerja penjualan adalah sebuah peningkatan yang dicapai tenaga penjualan maupun organisasi penjualan, dimana hal tersebut dipandang sebagai sebuah karakter yang dimiliki tenaga penjualan yang mencerminkan kerja keras dan *smart working* untuk mencapai tujuan organisasi (Churchil et al., 1997). Tenaga penjualan perlu melakukan *self management* dalam melakukan kegiatan penjualannya dengan baik agar mampu mencapai kinerja yang efektif (Kahn et al., 1990).

Selain itu tingkat keberhasilan seseorang tenaga penjualan dalam dunia bisnis tidak terlepas dari kemampuan seseorang tenaga penjualan dalam menjalin hubungan baik dengan perusahaan lain (Curtis et al., 2000).

Berdasarkan uraian diatas, kinerja tenaga penjualan merupakan ujung tombak dari proses pemasaran yang alurnya dimulai dari pemberian kredit, membuat program promo, kolektabilitas, dan laba yang dihasilkan dari bunga dan administrasi. Sujan et al. (1988) menyampaikan tentang perilaku pemasaran yang inovatif mampu mengupayakan peningkatan produktivitas penjualan.

Barker (1999) mengukur kinerja tenaga penjualan melalui kemampuan untuk menguasai pasar, meningkatkan jumlah penjualan, dan pencapaian laba perusahaan yang tinggi dari hasil akuisisi pasar tersebut.

Badger et al. (2000) menyatakan seorang tenaga penjualan perlu memiliki keahlian yang mampu memahami hubungan antara perusahaan dan pelanggan dalam

membentuk sebuah implementasi strategi yang menguntungkan kedua belah pihak. Berdasarkan hal tersebut, seorang tenaga penjualan harus ikut berpartisipasi secara positif untuk pencapaian target agar perusahaan dapat menghasilkan profit yang tinggi. Baldauf et al. (2001) menunjukkan adanya kapabilitas tenaga penjualan yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Crosby et al. (1990) menyatakan tentang atribut penting dari seorang tenaga penjual adalah keahlian tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualannya.

Rehme dan Rennhak (2011) menunjukkan bahwa lingkungan persaingan yang tinggi mendukung tenaga penjual dalam mencapai kinerja yang baik.

Berikut hipotesis yang dapat diambil dari pemaparan di atas :

**H1** : Kualitas dukungan pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas tenaga penjualan

**H2** : Kualitas dukungan pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Pelatihan penjualan yang secara efektif dilakukan dengan cara terus menerus oleh perusahaan, dengan harapan agar tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam aktivitas penjualannya (Indriani, 2005).

Pettijohn (1994) menunjukkan adanya pelatihan penjualan yang merupakan faktor inti dalam kesuksesan seorang *personal selling*. Banyak keuntungan yang diperoleh *sales training* yaitu mengatasi permasalahan dan kegagalan yang akan terjadi, meningkatkan pengaturan waktu serta wilayah, meningkatkan moral, meningkatkan produktivitas, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan dan mengurangi perputaran pekerja.

Dalam sebuah alur pemasaran, tenaga penjualan sebaiknya dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan dengan dapat memenuhi apa saja yang menjadi kebutuhan pelanggan. Tenaga penjualan memiliki peran penting dalam proses penjualan, sehingga sangat dibutuhkan pengalaman dalam menjual, selain itu tenaga penjual juga dituntut untuk dapat menjaga hubungan yang baik dengan nasabah, memberikan *maintenance* yang baik juga sehingga yang pastinya akan bermanfaat di kemudian hari. Dengan demikian untuk bisa bertahan hidup, tenaga penjualan harus selalu siap menghadapi persaingan ketat dan menerima segala perubahan yang ada di dunia pemasaran (Massey dan Dawes, 2007).

Asiegbu et al. (2012) menyampaikan bahwa kualitas pelatihan penjualan memiliki peran penting untuk melahirkan tenaga penjualan yang handal, memiliki semangat belajar yang tinggi dan haus akan ilmu yang akan membuat tenaga penjualan menjadi seseorang yang ahli di bidangnya. Pelatihan adalah hal mendasar yang harus diikuti oleh setiap tenaga penjualan, dengan pelatihan mereka akan dididik bagaimana cara meningkatkan kinerja, memiliki strategi penjualan, dan memiliki tanggung jawab untuk pemenuhan target yang diberikan kepada setiap tenaga penjualan sehingga hal ini merupakan suatu hal penting untuk peningkatan karir masing-masing karyawan (Smith, 2004).

Pelatihan juga dibutuhkan untuk memancing hal-hal kreatif yang ada pada diri seorang tenaga penjual sehingga dapat melahirkan strategi yang berbeda yang bisa dimanfaatkan untuk pencapaian kinerja mereka (Verbeke et al., 2008).

Abdurrahmat (2006) menyatakan bahwa efektifitas dapat dilakukan dengan memaksimalkan *source* yang ada, biaya, dan infrastruktur yang sesuai maka pekerjaan mampu diselesaikan tepat pada waktunya. Pekerjaan yang selesai tepat pada waktunya mampu mengarah pada sebuah aktivitas tenaga penjualan yang terarah, sesuai dengan

alur prosesnya sebagai peran penting dari kapabilitas kinerja tenaga penjualan (Piercy et al., 1997).

Hasil penelitian Suff dan Reilly (2012) menunjukkan bahwa variabel kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja tenaga penjualan. Semakin tinggi kapabilitas tenaga penjualan maka semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualan. Kualitas pelatihan penjualan dapat menambah ilmu sehingga tenaga penjualan menjadi semakin ahli di bidangnya dan menghasilkan kinerja tenaga penjualan (Asiegbu et al., 2012).

Galante et al., (2016) menunjukkan bahwa tenaga penjual merupakan faktor individu yang pertama kali mengenalkan produk perusahaan dengan pelanggannya, seorang tenaga penjual yang mempunyai kapabilitas yang baik sangat menguasai pasar yang akan dituju terkait dengan kebutuhan pelanggannya, oleh karena diperlukan sebuah pelatihan penjualan yang terpadu dari perusahaan untuk meningkatkan kapabilitas dari seorang tenaga penjual. Hubungan kedua variabel tersebut sangat kuat, dimana dengan kualitas pelatihan penjualan yang baik maka tenaga penjual mampu meningkatkan kapabilitasnya.

Tenaga penjual memerlukan kemampuan atau kapabilitas yang baik dalam mencapai kinerjanya. Organisasi perlu memberikan pelatihan secara berjenjang dan dilakukan secara berkala untuk meningkatkan kemampuannya mengingat tingginya kompetensi dari tenaga penjual, dengan adanya pelatihan yang berkualitas maka tenaga penjual semakin menguasai pekerjaannya hal ini mampu meningkatkan kemampuannya. Penjelasan di atas menghasilkan hipotesa sebagai berikut :

**H3** : Kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas tenaga penjualan

Roman et al. (2012) dalam penelitiannya menggunakan beberapa faktor seperti pelatihan penjualan, orientasi pelanggan, kinerja tenaga penjualan, dan efektifitas tenaga penjualan. Hasilnya adalah pelatihan penjualan dapat mengembangkan ilmu dan kapabilitas tenaga penjualan, sehingga dapat menumbuhkan apa yang dinamakan kinerja tenaga penjualan.

Galante et al., (2016) menunjukkan bahwa tenaga penjual merupakan faktor individu yang pertama kali mengenalkan produk perusahaan dengan pelanggannya, seorang tenaga penjual yang mempunyai kinerja yang baik sangat menguasai pasar yang akan dituju terkait dengan kebutuhan pelanggannya, oleh karena diperlukan sebuah pelatihan penjualan yang terpadu dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja dari seorang tenaga penjual. Hubungan kedua variabel tersebut sangat kuat, dimana dengan kualitas pelatihan penjualan yang baik maka tenaga penjual mampu meningkatkan kinerjanya.

Tenaga penjual perlu mencapai target yang dibebankan dengan mencapai target pekerjaan. Organisasi perlu memberikan pelatihan secara berjenjang dan dilakukan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya mengingat tingginya kompetensi dari tenaga penjual, dengan adanya pelatihan yang berkualitas maka tenaga penjualan semakin menguasai pekerjaannya hal ini mampu meningkatkan kinerjanya. Penjelasan di atas menghasilkan hipotesa sebagai berikut :

**H4** : Kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Tenaga penjualan perlu memiliki kemampuan yang baik untuk mencapai kinerja yang tinggi. Organisasi perlu meningkatkan kemampuan tenaga penjualan melalui training dan dukungan pemasaran untuk meningkatkan kinerjanya mengingat tingginya

kompetensi dari tenaga penjualan, dengan adanya pelatihan yang berkualitas maka tenaga penjualan semakin menguasai pekerjaannya, hal ini mampu meningkatkan kinerjanya. Penjelasan di atas menghasilkan hipotesa sebagai berikut :

**H5** : Kapabilitas tenaga penjualan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Berikut adalah hasil penelitian sebelumnya yang menjadi acuan untuk penelitian ini.

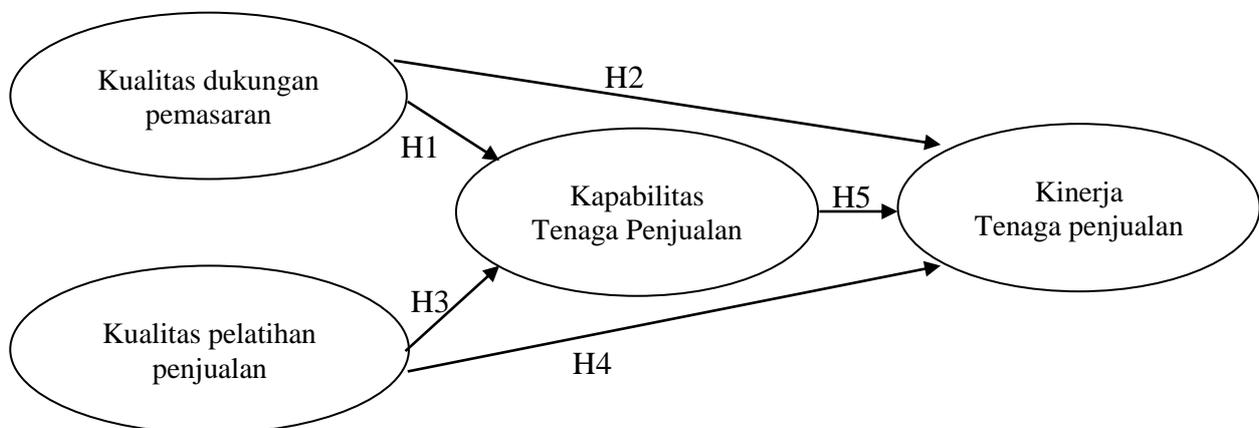
**Tabel 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Ahmad et al. (2010)	Kualitas dukungan pemasaran, kapabilitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan	SEM	Kualitas dukungan pemasaran mampu mempengaruhi kapabilitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan
2	Rehme dan Rennhak (2011)	Kualitas dukungan pemasaran, kapabilitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan	SEM	Kualitas dukungan pemasaran mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan
3	Verbeke et al. (2011)	Kualitas pelatihan penjualan, kapabilitas tenaga penjualan, kinerja tenaga penjual	SEM	Kualitas pelatihan penjualan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjual
4	Asiegbu et al. (2012)	Kualitas pelatihan penjualan, kapabilitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan	SEM	Kualitas pelatihan penjualan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan

Sumber: Berbagai Jurnal (2016)

Berdasarkan telaah pustaka, berikut kesimpulan yang dapat dituangkan dalam gambar di bawah ini :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, (2017)

Dimensionalisasi variabel dan definisi konseptual dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Dimensionalisasi Variabel dan Definisi Konseptual**

No	Nama Variabel	Definisi Konseptual	Indikator
1	Kualitas dukungan pemasaran	Dukungan yang diberikan perusahaan dalam menambah kualitas pemasaran yang dimiliki tenaga penjualan	Kemampuan perusahaan dalam memberikan motivasi Kemampuan perusahaan dalam melakukan supervisi Kemampuan perusahaan menyediakan informasi produk Kemampuan perusahaan dalam menentukan skema remunerasi Kemampuan perusahaan dalam menentukan kebijakan analisis kredit
2	Kualitas pelatihan penjualan	Hal mendasar yang harus diikuti oleh setiap tenaga penjualan, mendidik cara meningkatkan kinerja, memiliki strategi penjualan, dan memiliki tanggung jawab untuk pemenuhan target yang diberikan kepada setiap tenaga penjualan dengan lebih efektif dan efisien	Pelatihan analisa pasar Pelatihan komunikasi menjual Kelengkapan materi yang disajikan Ketepatan metode pelatihan
3	Kapabilitas tenaga penjualan	Meliputi keahlian, pengetahuan, nilai, sikap dan karakteristik personal yang mencakup kemampuan individu dalam melakukan pekerjaannya untuk mendapatkan hasil yang terbaik	Kemampuan menguasai <i>product knowledge</i> Ketepatan menentukan segmen penjualan Kemampuan mengatur waktu presentasi dengan efektif Kemampuan melakukan negosiasi Kemampuan membina hubungan dengan nasabah
4	Kinerja Tenaga penjualan	Kemampuan penjual menguasai pasar, mengolah peluang, serta meningkatkan jumlah penjualan, untuk pencapaian laba perusahaan yang tinggi	Meningkatkan pertumbuhan penjualan Memenuhi target incoming aplikasi Memenuhi target penjualan

Sumber: Berbagai jurnal

## **METODE PENELITIAN**

### **Data Primer**

Data primer merupakan data yang diambil secara langsung melalui sumbernya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, data primer diambil dari tenaga penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta. Data yang diperlukan terkait dengan kinerja tenaga penjualan *channel Direct Sales*.

### **Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini, pengambilan data sekunder melalui pihak internal manajemen kartu kredit BNI Wilayah Semarang dan Yogyakarta berupa data kartu kredit dari tenaga penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta.

### **Metode Pengambilan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil data melalui kuesioner yang berisi pertanyaan dengan jawaban yang tersedia. Peneliti akan menyampaikan kuesioner kepada seluruh tenaga penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta pada saat meeting bulanan agar jawaban yang diperoleh valid. Keunggulan metode pengumpulan data melalui kuesioner adalah :

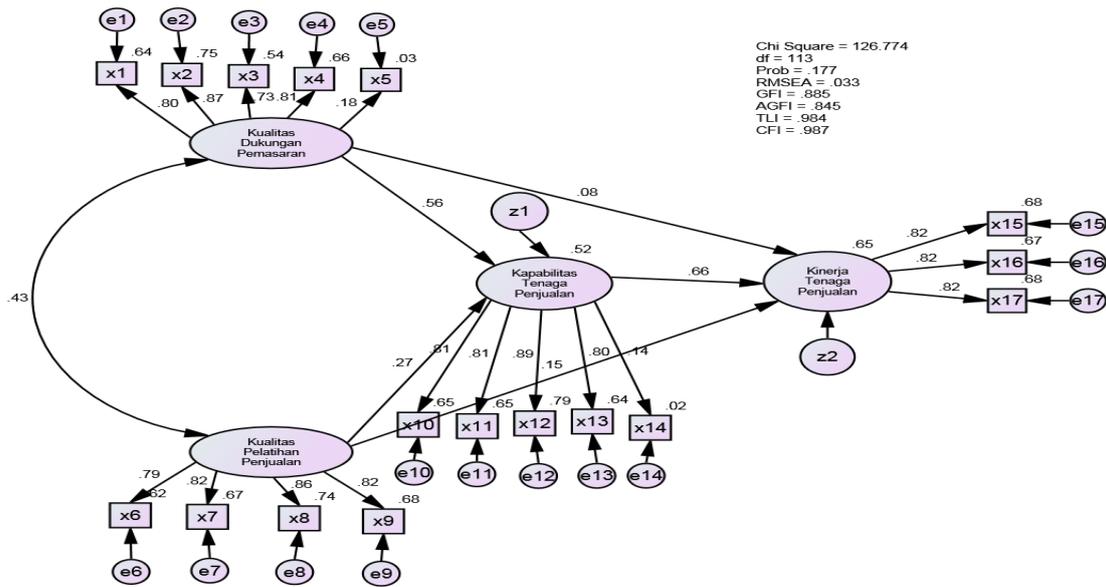
- a) Hasil kuesioner ini merupakan data primer.
- b) Saat tenaga penjualan menjawab pertanyaan, memiliki waktu yang leluasa dan tanpa pengaruh pihak lain.
- c) Jawaban yang dipilih merupakan aspirasi masing-masing tenaga penjualan.
- d) Pertanyaan yang disampaikan sama untuk mempermudah analisa.

### **Analisa Uji Reliabilitas dan Validitas**

Uji reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner masih handal untuk digunakan, jika nilai *cronbach alpha* diatas 0,60 maka reliabel (Ferdinand, 2006), sedangkan uji validitas digunakan untuk menguji apakah responden memahami kuesioner yang dibuat, bila total skor item *correlation* diatas 0,4 maka kuesiner valid (Ferdinand, 2006).

### **Teknik Analisis**

Teknik analisa penelitian ini memanfaatkan teknik *structural equation modeling* (SEM), dengan menguji apakah model yang digambarkan dalam penelitian ini sesuai dengan realita yang sebenarnya. Adapun diagram jalur (*path diagram*) penelitian ini dapat diuraikan menjadi:



**Gambar 2**  
**Diagram Path**

Berdasarkan diagram path diatas, dapat disusun model persamaan struktural seperti dijelaskan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
**Model Persamaan Struktural**

$\text{Kapabilitas tenaga penjual} = \gamma_1 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + \gamma_2 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + \text{error}$
$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \gamma_3 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + \gamma_4 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + \gamma_5 \text{ kapabilitas tenaga penjual} + \text{error}$

Model pengukuran persamaan yang digunakan untuk penelitian ini dapat diuraikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4**  
**Model Pengukuran**

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
$X_1 = \lambda_1 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + e_1$	$X_{10} = \lambda_{10} \text{ kapabilitas tenaga penjual} + e_{10}$
$X_2 = \lambda_2 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + e_2$	$X_{11} = \lambda_{11} \text{ kapabilitas tenaga penjual} + e_{11}$
$X_3 = \lambda_3 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + e_3$	$X_{12} = \lambda_{12} \text{ kapabilitas tenaga penjual} + e_{12}$
$X_4 = \lambda_4 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + e_4$	$X_{13} = \lambda_{13} \text{ kapabilitas tenaga penjual} + e_{13}$
$X_5 = \lambda_5 \text{ kualitas dukungan pemasaran} + e_5$	$X_{14} = \lambda_{14} \text{ kapabilitas tenaga penjual} + e_{14}$
$X_6 = \lambda_6 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + e_6$	$X_{15} = \lambda_{15} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e_{15}$
$X_7 = \lambda_7 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + e_7$	$X_{16} = \lambda_{16} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e_{16}$
$X_8 = \lambda_8 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + e_8$	$X_{17} = \lambda_{17} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e_{17}$
$X_9 = \lambda_9 \text{ kualitas pelatihan penjualan} + e_9$	

## ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa penelitian ini memanfaatkan teknik *structural equation modeling* (SEM), dengan menguji apakah model yang digambarkan dalam penelitian ini sesuai dengan realita yang sebenarnya. Sebelumnya akan dilakukan uji dimensi dengan *confirmatory factor analysis*. Model ini juga akan dianalisis dan dievaluasi untuk mengetahui kecocokan model yang diajukan. Selanjutnya akan dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian tersebut.

### Uji Reliabilitas dan Validitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk melihat ada tidaknya suatu kelayakan dari sebuah model, dimana sebuah model dinyatakan memiliki sebuah kelayakan jika memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0.6. Pada Tabel di bawah ini akan dijelaskan hasil pengolahan data tersebut.

**Tabel 5**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha
Kualitas dukungan pemasaran	0,793
Kualitas pelatihan penjualan	0,829
Kapabilitas tenaga penjualan	0,827
Kinerja tenaga penjualan	0,821

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diatas, menunjukkan nilai *cronbach alpha* dari masing-masing *variabel* mempunyai nilai diatas 0.6, maka pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden dinyatakan layak.

Pengujian validitas untuk melihat apakah responden memahami kuesioner yang dibuat, jika nilai *corrected item total corelation* dari masing-masing variabel adalah >0,4 maka kuesioner dinyatakan valid atau layak untuk diteliti.

**Tabel 6**  
**Uji Validitas**

Variabel	<i>Corrected item total corelation</i>
Kualitas dukungan pemasaran	0.768
Kualitas pelatihan penjualan	0,809
Kapabilitas tenaga penjualan	0,812
Kinerja tenaga penjualan	0,823

### Analisis Data Penelitian

Analisis data penelitian dalam penelitian ini menggunakan software AMOS dengan teknik analisis SEM. SEM merupakan kepanjangan dari *structural equation modelling* yang menguji apakah model yang digambarkan sesuai dengan realita yang sebenarnya, sebelum dilakukan pengujian SEM maka perlu dilakukan pengujian asumsi-asumsi SEM terlebih dahulu.

### Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Selanjutnya akan dilakukan uji data untuk melihat *multicollinearity* dan *singularity* dalam sebuah kombinasi variabel. Adanya nilai determinan matriks kovarians yang paling kecil atau mendekati nol sebagai petunjuk adanya

*multicollinearity* dan *singularity*. Pengolahan data menghasilkan *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 15.015, jauh dari nol. Artinya bahwa dalam penelitian ini tidak ditemukan *multicollinearity* dan *singularity*.

### Interpretasi dan modifikasi model

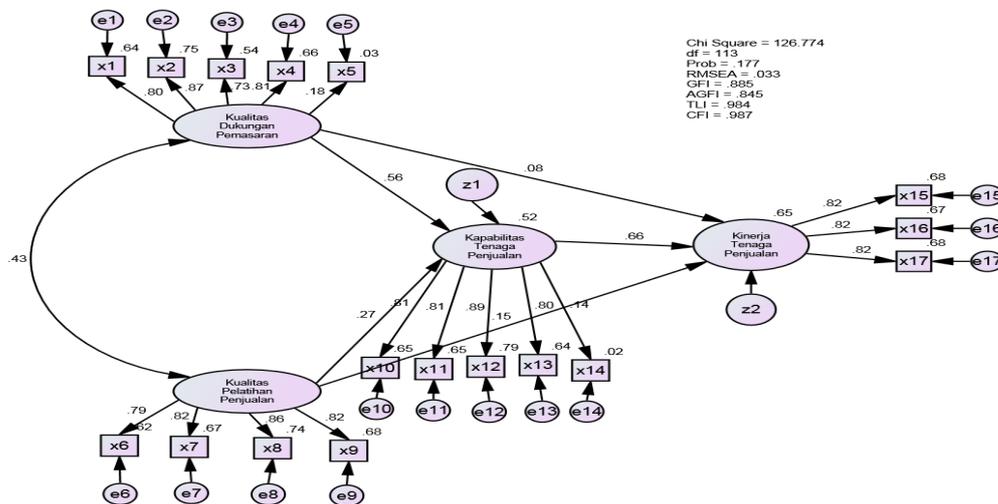
Interpretasi dan modifikasi model menjadi tahapan pengujian terakhir dalam penelitian ini. Setelah dilakukan pengujian model, diharapkan hasil residual kecil atau mendekati nol. Distribusi frekuensi dari kovarian residual wajib memiliki sifat simetrik. Batas aman jumlah residual sebesar 5%, jika lebih dari 5% maka modifikasi tersebut harus dikaji ulang dengan dasar teoritis yang jelas. Untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model, dapat menggunakan *Cut-off value* sebesar  $\pm 2.58$ . Pada Tabel 4.8 akan ditunjukkan data *standardized residual covariances* yang diolah menggunakan program AMOS.

### Analisis Structural Equation Modelling

*Structural Equation Model* (SEM) dapat dimanfaatkan untuk menguji model yang rumit, dimana dalam penelitian ini menggunakan variabel *intervening*. Selain itu SEM juga dapat digunakan untuk menguji apakah model yang digambarkan sesuai dengan realita yang sebenarnya atau tidak.

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) *full model*. Setelah dilakukan analisa terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*.

Selanjutnya uji kesesuaian dan statistik dapat dilakukan untuk menganalisa hasil *full model* tersebut. Dalam Gambar 4.1 ditunjukkan hasil pengolahan data analisis *Structural Equation Model* (SEM) *full mode*. Dalam table 4.9 dan 4.10 juga akan dijabarkan hasil uji kesesuaian dan statistik model ini.



**Gambar 3**  
**Hasil Pengujian**  
*Structural Equation Model* (SEM)

Uji hipotesis ini dilakukan untuk menguji apakah model yang digunakan sudah sesuai dan layak dengan data penelitian atau tidak. Hasil pengujian kelayakan model penelitian dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
*Structural Equation Model (SEM)*

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (< 189.539)	126,774	Baik
Probability	≥ 0.05	0,177	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,033	Baik
GFI	≥ 0.90	0,885	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,845	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,984	Baik
CFI	≥ 0.95	0,987	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Sebagai dasar untuk menganalisis hipotesis penelitian diperlukan uji statistik untuk mengukur hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini diperlukan uji statistik menggunakan SEM untuk melihat hubungan antar variabel dengan ditunjukkan adanya nilai Probabilitas (p) dan *Critical Ratio* (CR) dari setiap hubungan antar variabel. Pada Tabel 8 akan ditunjukkan proses pengujian statistik tersebut.

**Tabel 8**  
**Standardized Regression Weight**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.583	.111	5.234	***
Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	.285	.099	2.884	.004
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	.666	.137	4.861	***
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.086	.041	2.098	.048
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	.161	.068	2.368	.029
x1	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	1.000			
x9	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	1.000			
x13	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	1.000			
x12	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	1.043	.099	10.513	***
x11	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	.995	.107	9.298	***
x10	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	1.023	.110	9.336	***
x15	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
x16	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	.918	.097	9.418	***
x17	<--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.050	.111	9.466	***
x6	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	.959	.105	9.165	***
x7	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	1.053	.109	9.664	***
x8	<--- Kualitas_Pelatihan_Penjualan	1.051	.102	10.263	***
x4	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.973	.107	9.131	***
x5	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.212	.117	1.806	.071
x14	<--- Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	.136	.094	1.444	.149
x2	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	1.071	.109	9.846	***
x3	<--- Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.908	.113	8.052	***

### **Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan antar variabel perlu dianalisa untuk melihat apakah variabel tersebut memiliki pengaruh secara langsung atau tidak dengan variabel lainnya. Hasil dari analisa tersebut nantinya dapat menghasilkan suatu interpretasi untuk pemilihan strategi yang sesuai untuk penelitian.

Berdasarkan dengan teori yang telah ada dan hasil penelitian sebelumnya, kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan akan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh secara tidak langsung dari kinerja tenaga penjualan adalah dengan terlebih dahulu melalui kapabilitas tenaga penjualan, yang selanjutnya menghasilkan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Pada Tabel 9 akan dijelaskan hasil pengujian pengaruh secara langsung.

**Tabel 9**  
**Pengaruh Langsung**

	Kualitas_ Pelatihan_ Penjualan	Kualitas_ Dukungan_ Pemasaran	Kapabilitas_ Tenaga_ Penjualan	Kinerja_ Tenaga_ Penjualan
Kapabilitas_ Tenaga_ Penjualan	.274	.563	.000	.000
Kinerja_ Tenaga_ Penjualan	.153	.082	.658	.000

Sumber: AMOS (2017)

Untuk hasil pengujian pengaruh secara tidak langsung akan dijelaskan pada Tabel 10 di bawah ini.

**Tabel 10**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

	Kualitas_ Pelatihan_ Penjualan	Kualitas_ Dukungan_ Pemasaran	Kapabilitas_ Tenaga_ Penjualan	Kinerja_ Tenaga_ Penjualan
Kapabilitas_ Tenaga_ Penjualan	.000	.000	.000	.000
Kinerja_ Tenaga_ Penjualan	.180	.371	.000	.000

Sumber: AMOS (2017)

Perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari pengalaman tenaga penjualan, kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, menghasilkan suatu perbandingan yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjualan secara langsung menghasilkan angka 0,082. Perhitungan secara tidak langsung menghasilkan angka 0,371. Hal ini berarti kapabilitas tenaga penjualan dapat menjadi penghubung antara kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjualan.

Pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan secara langsung menghasilkan angka 0,153. Perhitungan secara tidak langsung menghasilkan

angka 0,180. Hal ini berarti kapabilitas tenaga penjualan dapat menjadi penghubung antara kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

### Pengujian Hipotesis

Selanjutnya pengujian hipotesis akan dijalankan seperti yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Pada table 11 di bawah akan ditampilkan uji hipotesis berdasarkan nilai CR dari suatu hubungan sebab akibat hasil pengolahan *Structural Equation Model* (SEM).

**Tabel 11**  
**Regression Weight Structural Equational Model**

			Estimate	S.E.	C.R	P
Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	<--	Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.583	.111	5.234	***
Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	<--	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	.285	.099	2.884	.004
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Kapabilitas_Tenaga_Penjualan	.666	.137	4.861	***
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Kualitas_Dukungan_Pemasaran	.086	.041	2.098	.048
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<--	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	.161	.068	2.368	.029

Sumber : Data primer yang diolah

### Interpretasi Hasil Interpretation of Results

Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kapabilitas tenaga penjualan mendapatkan angka sebesar 5,234. Nilai probabilitas =  $0,000 < 0,05$ , yang artinya kualitas dukungan pemasaran memiliki pengaruh terhadap kapabilitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1 diterima.

Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjual mendapatkan angka sebesar 2,098. Nilai probabilitas =  $0,048 < 0,05$ , yang artinya kualitas dukungan pemasaran memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H2 diterima.

Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kapabilitas tenaga penjualan mendapatkan angka sebesar 2,884. Nilai probabilitas =  $0,004 < 0,05$ , yang artinya kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh terhadap kapabilitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H3 diterima.

Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjual mendapatkan angka sebesar 2,368. Nilai probabilitas =  $0,048 < 0,05$ , yang artinya kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H4 diterima.

Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kapabilitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual mendapatkan angka sebesar 4,861. Nilai probabilitas =

0,000 < 0,05, yang artinya kapabilitas tenaga penjualan memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H5 diterima.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menyatakan kualitas dukungan pemasaran yang lebih tinggi dari BNI mampu meningkatkan kapabilitas tenaga penjualan. Kualitas dukungan pemasaran yang tinggi dapat meningkatkan kapabilitas tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan dengan adanya dukungan pemasaran, akan memberikan kapabilitas tenaga penjualan yang tinggi. Demikian juga perusahaan diharapkan melalui kualitas dukungan pemasaran akan menghasilkan kapabilitas yang lebih baik.

Hasil penelitian menyatakan kualitas dukungan pemasaran yang lebih tinggi dari BNI mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kualitas dukungan pemasaran yang tinggi dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan dengan adanya dukungan pemasaran, akan memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Penjualan dengan dukungan perusahaan yang baik terhadap pasar dapat meningkatkan kinerja dari tenaga penjualnya.

Hasil penelitian menyatakan kualitas pelatihan penjualan yang baik dari BNI akan meningkatkan kapabilitas tenaga penjualan. Semakin banyak training yang dilakukan akan meningkatkan kapabilitas tenaga penjualan. Pelatihan dapat meningkatkan keahlian tenaga penjualan sehingga menghasilkan kapabilitas tenaga penjualan.

Hasil penelitian menyatakan kualitas pelatihan penjualan yang baik dari BNI akan menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi. Semakin banyak training yang dilakukan akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan memiliki peran yang besar dalam proses penjualan. Mulai dari mengenalkan produk kepada pasar, negosiasi dan *closing*. Dengan kapabilitas tenaga penjualan yang tinggi, produk akan semakin mudah dipasarkan. Kapabilitas tenaga penjualan harus selalu didukung oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan kapabilitas tenaga penjualan.

Hasil penelitian menyatakan kapabilitas yang lebih tinggi dari tenaga penjualan BNI mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kapabilitas tenaga penjualan dari tenaga penjualan dapat dilihat dari kemampuan tenaga penjualan dalam bernegosiasi, membuat perencanaan, dan menguasai produk dengan baik dapat menunjukkan adanya kapabilitas tenaga penjualan. Dengan seringnya tenaga penjualan melakukan perencanaan kunjungan, presentasi, dan akuisisi secara langsung akan semakin mengasah kapabilitas tenaga penjualan. Hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja tenaga penjualan.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **Kesimpulan**

**Analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:**

1. Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kapabilitas tenaga penjualan menunjukkan adanya kualitas dukungan pemasaran yang berpengaruh terhadap kapabilitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1 diterima.
2. Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan adanya kualitas dukungan

- pemasaran yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H2 diterima.
3. Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kapabilitas tenaga penjualan menunjukkan adanya kualitas pelatihan penjualan yang berpengaruh terhadap kapabilitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H3 diterima.
  4. Hasil analisa dari *Critical Ratio (CR)* variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga menunjukkan adanya kualitas pelatihan penjualan yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H4 diterima.
  5. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kapabilitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan adanya kapabilitas tenaga penjualan yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H5 diterima.

### Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan solusi terkait permasalahan yang terjadi dalam pemasaran Kartu Kredit di BNI yang menjadi masalah dalam penelitian ini, yaitu “bagaimana cara meningkatkan kinerja tenaga penjualan?”.

Kesimpulan penelitian ini telah memberikan jawaban permasalahan secara singkat yang dapat memberi pengaruh dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan, antara lain :

**Pertama**, kapabilitas tenaga penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dengan melihat besarnya kualitas dukungan pemasaran.

**Kedua**, kapabilitas tenaga penjualan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dengan melihat besarnya kualitas pelatihan penjualan.

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Kinerja tenaga penjualan sangat dipengaruhi oleh kapabilitas tenaga penjualan (Verbeke et al., 2008), sedangkan kapabilitas tenaga penjualan dipengaruhi oleh kualitas dukungan pemasaran (Kairisto-Mertanen et al., 2013) dan kualitas pelatihan penjualan (Asiegbu et al., 2012).

Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh: Verbeke *et al.*, (2008); Franke dan Park (2006); Kairisto-Mertanen et al., (2013); dan Asiegbu et al., (2012) yang memberikan hasil bahwa kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan mempengaruhi kapabilitas tenaga penjualan, dan kapabilitas tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

**Tabel 12**  
**Implikasi Teoritis**

<b>Penelitian Terdahulu</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>	<b>Implikasi Teoritis</b>
Verbeke <i>et al.</i> , (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kapabilitas tenaga penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan	Kapabilitas tenaga penjualan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Verbeke <i>et al.</i> , (2008) yang menyatakan bahwa kapabilitas tenaga penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Kairisto-Mertanen et al., (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas dukungan pemasaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan	Kualitas dukungan pemasaran memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Kairisto-Mertanen et al., (2013) yang menyatakan bahwa kualitas dukungan pemasaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan
Asiegbu et al., (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan	Kualitas pelatihan penjualan memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan	Studi ini memperkuat penelitian riset studi Asiegbu et al., (2012) yang menyatakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kapabilitas tenaga penjualan

### Implikasi Manajerial

Pertanyaan terbuka dalam kuesioner penelitian ini telah memberikan beberapa saran positif untuk manajemen BNI, sebagai berikut :

1. BNI diharapkan lebih sering memberikan *training* terkait *product knowledge* dengan dilengkapi *sales tools* seperti *dummy* kartu kredit, modul presentasi yang berisi produk-produk kartu kredit BNI secara lengkap dan detail, serta daftar promo-promo terupdate yang sedang berjalan. Hal ini sebagai bekal tenaga penjualan dalam melakukan proses akuisisi kartu kredit BNI.
2. BNI diharapkan lebih sering memberikan *training soft skill* seperti *public speaking*, kemampuan negosiasi dan presentasi sehingga setiap tenaga penjual bisa memiliki kemampuan menjual yang baik.
3. BNI diharapkan lebih sering melakukan *brain storming* untuk mengetahui issue-issue terkini, ide-ide dan masukan dari Direct Sales sehingga hal-hal yang sedang terjadi di lapangan dapat selalu terupdate kepada setiap Direct Sales Kartu Kredit BNI.
4. BNI diharapkan lebih sering mengajak Direct Sales untuk dapat menjaga hubungan yang baik dengan Card Holder, memantain Kartu Kredit BNI nya (*after sales*) sehingga Direct Sales dapat memiliki relasi semakin luas dan akan lebih mudah mendapatkan referensi nasabah.
5. BNI diharapkan dapat selalu menciptakan hal positif kepada para Direct Sales dan memberikan sesuatu yang lebih untuk Card Holder dalam hal pelayanan dan *gimmick*. Hal ini dapat menciptakan *word of mouth* positif dari Card Holder, sehingga akan lebih mempermudah Direct Sales untuk melakukan akuisisi Kartu Kredit BNI.

### Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang muncul, yaitu :

1. Hasil *squared multiple correlation* menghasilkan angka sebesar 0,52 untuk variabel kapabilitas tenaga penjualan; angka sebesar 0,65 untuk kinerja tenaga

penjualan. Besaran optimal yang seharusnya didapatkan minimal 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel antiseden kurang optimal terhadap variabel-variabel endogen tersebut.

2. Objek penelitian ini adalah tenaga penjualan kartu kredit BNI *channel Direct Sales* Wilayah Semarang dan Yogyakarta, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara mutlak terhadap objek lain dengan kasus yang sama.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sumber ide untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan yang timbul dapat dijadikan evaluasi untuk penelitian di masa mendatang.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, SZ; Basir M Sah; dan Kitchen PJ, (2010), "The relationship between sales skills and salesperson performance, and the impact of organizational commitment as a moderator: an empirical study in a Malaysian Telecommunication Company," **International Journal of Economics and Management**
- Asiegbu, Ikechukwu; Ogbuji Chinedu; Vincent Ubani, (2012), "Salesforce competence management," **European Journal of Bussiness and management**
- Aynur, Akata, dan Ayse Akyol, (2008), "Increasing competitive performance of small and medium sized enterprises: A market orientation approach for success," **Harvard Bussiness Review**
- Bielecki, Andre; Albers Sonke; dan Mantrala Murali, (2012), "Salesperson efficiency benchmarking using sales response data," **Department of Innovation**
- Cooper, D.R dan Emory, C.W (1995), **Bussiness Research Methods**, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Denny Hotman Hasiholan Sitompul, (2004), "*Pengaruh Orientasi Belajar dan Komitmen Organisasional Terhadap Keja Cerdas Dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan*," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.III, No.1, Mei 2004, 41-54
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gasperz, V. (1997), **Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kairisto-Mertanen, Lisa; Harri Terho; Danny Belenger; dan Wesley Johnston, (2013), "Salesperson goal orientation and the selling performance relationship," **Journal Bussiness Marketing Management**
- Kotler, Philip, (1997), **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 9<sup>th</sup> Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Pettijohn, Charles E; Linda S Pettijohn; AJ Taylor; Bruce D Keillor, (2010), "Adaptive

- selling and sales performance,” **The Journal of Applied Business Research**
- Porter, M (1993), *Competitive Advantage*, The Free Press: New York.
- PT Bank Negara Indonesia (Persero). Tbk. (2017), BNI Forum
- Rehme, Sarina; dan Carsten Rennhak, (2011), “Marketing and sales – successful peacekeeping,” **ESB Business School**
- Seong Kok Kim dan Ji Sook Hong, (2005), “The relationship between salesperson competencies and performance in the Korean pharmaceutical industry,” **Management Revue**
- Skinner, Steven J, (2000), “Peak Performance in The Salesforce”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No.1.
- Slater, S.F & Narver, J.C, (1994), “*Market Orientation and The Learning Organization*,” **Journal of Marketing**, Vol.59, July
- Smith, Brent A, (2004), “Relationship management in the sales organizations,” **Departments of Marketing**
- Suff, Paul dan Peter Reilly, (2012), “Selling rewards paying for performance in your sales force,” **Institute for Employment Studies**
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”, *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 39-52.
- Tansu, AB, (1999), “*Benchmark of Successful Salesforce Performance*,” **Canadian Journal of Administrative Science**
- Verbeke, Willem J; Frank D Belschak; Arnold B Baker; Bart Dietz, (2008), “When intelligence (Dys) functional for achieving sales performance,” **Journal of Marketing**