

# **STUDI TENTANG MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL MELALUI KOMPETENSI TENAGA PENJUAL DAN ORIENTASI BEKERJA CERDAS**

Studi pada Kredit Usaha Mikro PT. Bank Mandiri Yogyakarta

**Apriyanto Nugroho**

*The purpose of this research is to test the influences of quality of marketing support and quality of sales training on salesman competence and working smart orientation to increase salesman performance. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within PT. Bank Mandiri Yogyakarta.*

*The samples size of this research is 128 saleman PT. Bank Mandiri Yogyakarta. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that the quality of marketing support and quality of sales training on salesman competence and working smart orientation to increase salesman performance.*

*The effect quality of marketing support on salesman competence are significant; The effect quality of sales training on salesman competence are significant; The effect salesman competence on working smart orientation are significant; the effect salesman competence on salesman performance are significant, and The effect working smart orientation on salesman performance are significant.*

*Keywords: quality of marketing support, quality of sales training, salesman competence, working smart orientation and salesman performance.*

## **I. PENDAHULUAN**

Usaha mikro dan kecil yang merupakan bagian integral dunia usaha nasional mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting serta strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Data statistik tahun 2010, jumlah pengusaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia tercatat mencapai 42 juta unit usaha, dan

sebanyak 99,9% diantaranya adalah pengusaha mikro kecil.

Kesempatan kerja yang tersedia pada sektor usaha mikro kecil mencapai 89,5% dan juga lebih dari 57% kebutuhan barang dan jasa disediakan oleh sektor tersebut. Ekspor dari hasil produksi sektor tersebut sekitar 19%. Sektor tersebut juga memberikan kontribusi antara 2-4% terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Perkembangan inilah yang menjadi pendorong bagi peningkatan pertumbuhan dan peran sektor

UMKM dalam perekonomian nasional. Ke depan, momentum ini harus dipertahankan dan ditingkatkan. Pertumbuhan dan peran sektor UMKM di dalam perekonomian nasional harus terus ditingkatkan, tidak saja karena ketangguhannya dalam menghadapi berbagai kejutan ekonomi tetapi juga kemampuannya yang lebih besar dalam menyediakan lapangan kerja dan mengatasi masalah kemiskinan. Apalagi dengan komitmen dan strategi yang lebih kuat dari Pemerintah yang baru, iklim investasi dan kegairahan usaha dalam perekonomian nasional, termasuk sector UMKM, diyakini akan jauh lebih baik. Optimisme prospek perkembangan sektor UMKM ke depan seperti ini jelas memerlukan penguatan peran dan strategi pembiayaan, khususnya dari industri perbankan, untuk mendukungnya (Aynur dan Akyol, 2008).

Usaha mikro kecil ini secara umum memiliki kelemahan diantaranya adalah masalah ketersediaan dana untuk pembiayaan usaha (*financial availability*), pembentukan modal (*capital formation*) dan akses terhadap sumberdaya financial (*financial accessibility*). Sulitnya pengusaha kecil mengakses kelembagaan keuangan formal diantaranya disebabkan oleh berbagai hambatan teknis perbankan dan keterbatasan informasi. Disinilah peran Bank Mandiri diharapkan menciptakan permodalan dalam kesempatan berusaha bagi pengusaha golongan usaha mikro kecil dan menengah. Namun sangat disadari bahwa penyaluran kredit kepada usaha

mikro-kecil mempunyai risiko yang khas, karena biasanya menuntut biaya pengelolaan yang lebih tinggi sedangkan jumlah kebutuhan kreditnya relatif kecil. Disamping itu kepemilikan aset umumnya rendah sehingga tidak dapat diikat sebagai jaminan (*non collateral*) (Smith, 2004).

Keberhasilan Bank Mandiri menjadi salah satu faktor bagi perbankan nasional untuk segera mengakuisisi pasar UMKM. Pertumbuhan kredit UMKM tidak terlepas dari keberadaan produk UMKM. Untuk mengakuisisi pasar UMKM bank mengembangkan produk khusus UMKM. Melalui diversifikasi produk UMKM yang menawarkan fitur dan layanan berbeda satu dengan lainnya pelaku usaha UMKM dapat dengan mudah mendapatkan fasilitas dari bank yang sesuai dengan kebutuhannya, meski sekarang setiap bank mempunyai produk yang khusus untuk melayani pasar UMKM (Ahmad et al., 2010).

Dalam persaingan mengakuisisi pasar UMKM perbankan menawarkan berbagai produk untuk meningkatkan layanan terhadap pelaku usaha UMKM. Pengembangan produk perbankan untuk pasar UMKM menggambarkan bahwa perbankan nasional menyadari potensi UMKM dan serius menggarap pasar tersebut. Tingkat persaingan perbankan dalam mengakuisisi pasar UMKM sudah mulai meningkat. Perkembangan peningkatan persaingan perbankan dalam merambah segmen UMKM harus disikapi cerdas oleh perbankan. Mengingat pasar UMKM yang sangat luas dan masih banyak potensi usaha yang belum terlihat, perbankan

tidak boleh terjebak pada persaingan yang terkonsentrasi hanya pada salah satu sektor usaha (Aynur dan Akyol, 2008).

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan strategi yang adaptif serta efektif sehingga akan lebih fokus dalam menghadapi persaingan. Diperkirakan penyaluran kredit perbankan pada sektor UMKM untuk tahun 2014 juga akan terus mengalami pertumbuhan. Pasar UMKM menjadi solusi tunggal penyaluran kredit supaya bank tidak kelebihan beban operasional dengan tetap menyalurkan kredit ditengah krisis finansial global. Bagi perbankan pasar UMKM juga merupakan solusi untuk mengurangi resiko kredit yang terkonsentrasi pada industri tertentu (Aynur dan Akyol, 2008).

UMKM merupakan pasar potensial perbankan baik untuk penyaluran kredit maupun untuk akuisisi dana pihak ke tiga. Setelah melihat pasar UMKM per sektor ekonomi melalui tingkat nilai barang yang dihasilkan, besarnya kredit yang sudah disalurkan dan tingkat NPL disimpulkan sektor usaha pada industri kecil dan menengah yang potensial bagi perbankan sehingga diperlukan strategi yang tepat akan menghasilkan perusahaan-perusahaan terbaik, tercepat dan terdepan dalam berbagai hal (Aynur dan Akyol, 2008).

Tidak seperti industri besar yang keberadaannya terkonsentrasi di kota, keberadaan UMKM tersebar menyeluruh dari daerah pedesaan, urban maupun perkotaan. Dalam struktur perekonomian UMKM adalah cikal bakal dari industri besar.

Di negara maju persentase industri kecil dan menengah yang menjadi perusahaan besar lebih tinggi dibandingkan dengan UMKM di negara berkembang. Di Indonesia sendiri selama ini pemerintah maupun pelaku bisnis bangga dengan usaha kecil dan menengah. Rasa bangga tersebut tidak diiringi semangat mengembangkan usaha kecil dan menengah menjadi perusahaan besar. Pada umumnya usaha kecil dan menengah mempunyai kendala di bidang sebagai berikut:

1. Permodalan: disamping kurang mencukupinya jaminan yang dimiliki oleh usaha kecil dan menengah untuk meminjam modal ke bank, di daerah selama ini sulit mendapatkan akses modal karena kurangnya informasi mengenai permodalan. Faktor lain penyebab permasalahan permodalan pada usaha kecil dan menengah adalah adanya persepsi dikalangan pelaku UMKM bahwa meminjam ke bank mempunyai risiko yang lebih besar dan memberatkan.
2. Manajerial: manajemen menjadi permasalahan yang paling utama dalam pengembangan usaha kecil dan menengah. Visi dan misi serta pengelolaan bisnis usaha kecil dan menengah tidak dilakukan dengan sistem manajemen dan perencanaan bisnis dengan baik. Hal tersebut menyebabkan kebanyakan usaha kecil dan menengah tidak dapat berkembang.

Manajemen masih dikelola secara tradisional dimana harta pribadi dan modal usaha masih tercampur. Tidak adanya pemisahan harta pribadi dengan modal usaha menggambarkan tidak adanya rencana bisnis dan investasi untuk mengembangkan usaha. Tata kelola keuangan pribadi dan usaha yang tercampur juga seringkali menjadi penyebab kebangkrutan pada bisnis UMKM dimana penggunaan modal usaha untuk kepentingan pribadi tidak terkontrol dengan baik.

3. *Networking*: Kebanyakan usaha kecil dan menengah terutama di daerah tidak mempunyai akses langsung ke pasar. Industri kecil dan menengah sulit untuk melakukan ekspansi pasar lebih luas. Sehingga lingkup usaha industri kecil dan menengah hanya bersifat lokal. *Networking* menjadi salah satu unsur modal *intangible* yang menentukan perkembangan bisnis UMKM. Melalui *networking* pelaku bisnis dapat mengembangkan wacana bisnis guna pengembangan bisnis di masa yang akan datang.
4. *Leadership*: *Leadership* dalam lingkup ini adalah karakter dan pengetahuan pelaku bisnis UMKM dalam mengelola usahanya. *Leadership* dalam UMKM bukan menyangkut jenis-jenis gaya kepemimpinan.

*Leadership* dalam UMKM menyangkut apakah pelaku sekaligus pemimpin bagi usahanya berkeinginan membesarkan usahanya, apa yang dicita-citakan oleh pemilik usaha yang dalam hal ini sekaligus sebagai pengelola mengenai perkembangan usahanya kedepan, apakah pelaku mempunyai semangat belajar untuk mencapai cita-citanya.

5. Inovasi: Dalam lingkungan bisnis modern inovasi menjadi faktor utama peningkatan daya saing. Kebanyakan usaha kecil dan menengah dan industri di Indonesia masih kurang sadar dengan peningkatan daya saing. Persepsi mengenai inovasi membutuhkan biaya besar merupakan kendala bagi pengembangan inovasi baik dari sisi pengembangan produk, sistem distribusi, organisasi dan teknologi.

Faktor utama yang menjadi kendala usaha kecil dan menengah adalah pengelolaan usaha atau manajerial. Secara berurutan kendala usaha kecil dan menengah yang kedua sampai ke lima yaitu *networking*, *leadership*, inovasi dan permodalan. Karena usaha kecil dan menengah mendominasi perekonomian dimana keberadaanya mencapai 94% dari keseluruhan usaha maka kelima faktor utama kendala usaha kecil dan menengah tersebut sering dikatakan sebagai faktor umum yang menjadi kendala untuk meningkatkan daya saing industri nasional.

Usaha kecil dan menengah sering kali mempunyai masalah

dalam hubungannya dengan bank. Permasalahan yang umum terjadi antara bank dengan usaha kecil dan menengah adalah permasalahan persepsi dan *misunderstanding* antara kedua belah pihak. Bank seringkali menyamakan karakter bisnis UMKM dengan karakter bisnis segmen korporasi. Hal ini menyebabkan pendekatan yang dimulai dari prosedur produk yang ditawarkan serta administrasi yang ditawarkan oleh bank menjadi kendala bagi usaha kecil dan menengah dalam menjalin hubungan dengan bank. Kendala usaha kecil dan menengah dalam berhubungan dengan bank diantaranya yaitu:

- Harus memiliki jaminan untuk memperoleh kredit bank
- Jenis jaminan tertentu saja yang dapat diterima
- Bank tidak terlalu memperdulikan usaha kecil karena tidak memiliki kemampuan finansial yang besar
- Birokrasi yang berbelit-belit
- Kurangnya kepercayaan perbankan terhadap usaha kecil
- Bunga yang tinggi
- Administrasi yang rumit
- Kurangnya pelayanan untuk usaha kecil
- Persyaratan yang bermacam-macam
- Tidak mengetahui prosedur untuk memperoleh kredit bank
- Prosesnya lama

Komunikasi yang belum didasari saling pengertian menjadi masalah ketika bank menyalurkan

pembiayaan ke segmen usaha kecil dan menengah. Baik bank maupun pelaku usaha kecil dan menengah tidak dapat mengidentifikasi kebutuhan dan kemampuan kredit yang diajukan. Permasalahan yang sering dihadapi setelah penyaluran kredit kepada pelaku usaha maupun penyelesaian kredit bermasalah diantaranya adalah sebagai berikut:

- Tingginya bunga yang dibebankan
- Pendapatan yang semakin berkurang
- Pasar semakin sulit
- Debitur tidak memiliki aset yang sesuai sebagai jaminan
- Proses peminjaman modal kurang ditanggapi
- Terbatasnya modal
- Tidak memiliki dana segar
- Terlalu banyak persyaratan dari bank

Adanya *misunderstanding* antara bank dengan UMKM adalah tantangan bagi bank yang akan merambah segmen tersebut. Bank dapat memenuhi ketidakpuasan layanan perbankan dari *incumbent*. Layanan yang ditawarkan oleh bank harus dapat memenuhi kebutuhan segmen UMKM. Berdasarkan karakter dan kebutuhan UMKM, sebenarnya UMKM membutuhkan layanan jasa perbankan baik *funding* maupun *lending* yang terintegrasi. Layanan yang terintegrasi yaitu layanan yang memberikan kemudahan transaksi, pembelajaran dalam hubungannya dengan bank, peningkatan pengetahuan dari sisi manajemen dan bisnis serta meningkatkan *networking* antar komunitas bisnis. Layanan perbankan tersebut harus

dikomunikasikan secara sederhana melalui pendekatan kekeluargaan.

Melalui pemahaman pasar, pelaku usaha (konsumen/nasabah/debitur) bank dapat menentukan mekanisme layanan yang harus diberikan sesuai dengan kebutuhan pasar UMKM. Aspek penilaian dan prosedur adalah mekanisme penting untuk menunjang layanan dan keberhasilan bank dalam mengakuisisi pasar UMKM. Sampai saat ini belum ada mekanisme yang efektif dan efisien untuk mengembangkan prosedur dan penilaian penentuan kelayakan bagi usaha kecil dan menengah. Mengingat peran sentral atas mekanisme tersebut kerangka penilaian diatas dapat dijadikan acuan untuk pengembangan lebih lanjut guna mendapatkan mekanisme sistem yang efektif untuk melayani pasar UMKM.

Untuk menjaga hubungan yang baik antara bank dengan pihak UMKM, maka diperlukan tenaga penjualan yang kompeten dengan berorientasi pada kerja cerdas guna meningkatkan kinerjanya. Kompetensi tenaga penjual akan baik, jika perusahaan melakukan dukungan pemasaran yang berkualitas dan pelatihan penjualan yang baik. Suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila individu di dalamnya bekerja dengan efektif. Hal ini juga berlaku bagi peran dari tenaga penjual dalam suatu perusahaan. Kinerja para tenaga penjual merupakan salah satu hal yang vital bagi suatu perusahaan. Dengan adanya kinerja tenaga penjual yang baik dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual dari perusahaan dan dapat

mengangkat citra perusahaan tersebut.

Manajemen tenaga penjualan sering dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Skinner (2000) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjualannya. Kerja cerdas adalah bagian dari keunggulan individual kinerja tenaga penjualan dalam benak konsumen. Hasiholan, (2004) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, dengan berbagai macam perilaku dan persepsi konsumen serta beragam jenis situasi penjualan yang berbeda-beda, tenaga penjual yang mampu bekerja dengan cerdas mampu mengatasi hal-hal tersebut dan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Kairisto-Mertanen, (2013) yang menegaskan bahwa baik bekerja secara cerdas maupun bekerja keras mampu meningkatkan kinerja salesnya. Salah satu sendi bekerja secara smart, yaitu praktek penjualan adaptif. Hasiholan (2004) menyatakan bahwa tenaga penjualan mampu bekerja dengan cerdas karena orientasi belajar yang tinggi dan didasari dengan komitmen organisasional yang kuat, tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar maupun yang berkomitmen terhadap perusahaan akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari

sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

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

Tenaga penjualan merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjualan yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan. Menurut Verbeke et al., (2008), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan akan mengalami

penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk Mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan,

Banyak penelitian-penelitian sebelumnya mengenai peran tenaga penjual dalam peningkatan kinerja penjualan. Selain itu juga terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang menguji faktor-faktor yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual itu sendiri. Penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al., (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjual dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual (Verbeke et al., 2008).

Untuk dapat terus mengembangkan kemampuan dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu tambahan pengetahuan dan kemampuan untuk menyerap pengetahuan tersebut agar dapat diterapkan dalam pekerjaan. Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1994). Dengan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat maka seseorang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang

dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Hal inipun diharapkan dari para tenaga penjual yang ada apabila terus menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan maka mereka akan dapat menjadi semakin terampil dan dapat meningkatkan kinerjanya.

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 (Rehme dan Rennfak, 2011).

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

yang dilakukan oleh Bielecki et al., (2012), bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan engalaman di bidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai

Kualitas dukungan pemasaran yang baik terhadap kinerja penjual, diharapkan mampu untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjual. Rehme dan Rennfak, (2011) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara support marketing dan kinerja tenaga penjualan. Rehme dan Rennfak, (2011) 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 (Rehme dan Rennfak, 2011)

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

Terjadinya penurunan kredit mikro bank Mandiri Yogyakarta yang cukup signifikan dari tahun 2010-2013. Penurunan kredit mikro yang didukung tidak tercapainya target perusahaan yang menurun mengindikasikan, kinerja



tenaga penjual yang tidak optimal. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan banyaknya pesaing dalam bisnis perbankan. Penurunan kredit mikro dapat disebabkan oleh (1) faktor eksternal, keadaan ekonomi yang belum stabil dan (2) faktor internal, yaitu kompetensi tenaga penjual, dan bagaimana dampaknya pada kinerja tenaga penjual.

Fenomena bisnis dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan kredit mikro Bank Mandiri cabang Yogyakarta? Dengan jaringan yang kuat dan tersebar di Kota Yogyakarta, dan dengan basis konsumen atau nasabah yang kuat, baik secara kultur maupun dari hasil promosi, Bank Mandiri masih dihadapkan pada kesulitan untuk mencapai target penjualan seperti yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, akan diteliti pengaruh kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjual melalui mediasi orientasi bekerja cerdas yang pada akhirnya akan meningkatkan pula kinerja tenaga penjualan di Bank Mandiri Yogyakarta.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah terjadinya penurunan kredit mikro bank Mandiri Yogyakarta yang cukup signifikan dari tahun 2010-2013. Penurunan kredit mikro yang didukung tidak tercapainya target penjualan perusahaan yang menurun mengindikasikan, kinerja tenaga penjual yang tidak optimal. Hal tersebut perlu mendapat perhatian

serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan banyaknya pesaing dalam bisnis perbankan. Penurunan kredit mikro dapat disebabkan oleh (1) faktor eksternal, keadaan ekonomi yang belum stabil dan (2) faktor internal, yaitu kompetensi tenaga penjual, dan bagaimana dampaknya pada kinerja tenaga penjual.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kredit mikro Bank Mandiri yang terus menurun dari tahun 2010-2013 melalui kompetensi tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Berdasarkan rumusan masalah penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kualitas dukungan pemasaran terhadap kompetensi tenaga penjual?
- 2) Bagaimana pengaruh kualitas pelatihan penjualan terhadap kompetensi tenaga penjual?
- 3) Bagaimana pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual?
- 4) Bagaimana pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi bekerja cerdas?
- 5) Bagaimana pengaruh orientasi bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual?

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

### **2.1. Pengaruh antar Variabel**

#### **2.1.1. Pengaruh Kualitas Dukungan Pemasaran terhadap Kompetensi Tenaga Penjual**

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al., (2010) dinyatakan bahwa kompetensi tenaga

penjual meliputi keseluruhan kemampuan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang ditunjukkan secara konsisten oleh individu untuk menghasilkan kinerja unggul pada suatu jabatan atau bidang pekerjaan tertentu. Ahmad et al., (2010) menyatakan pula bahwa kompetensi tenaga penjual juga dipengaruhi oleh kualitas dukungan pemasaran.

Kairisto-Mertanen et al., (2013) menyatakan bahwa tenaga penjual mempunyai peran yang besar dalam mengenalkan produk kepada pasar, dengan kompetensi yang tinggi dari tenaga penjual maka produk akan dapat masuk dalam pasar dengan baik, kompetensi tenaga penjual perlu didukung oleh perusahaan melalui kualitas dukungan pemasaran, hal ini untuk menambah kemampuan dan kompetensi tenaga penjual.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Kualitas dukungan pemasaran berpengaruh positif kompetensi tenaga penjual

### **2.1.2. Pengaruh Kualitas Pelatihan Penjualan terhadap Kompetensi Tenaga Penjual**

Suff dan Reilly, (2012) melakukan penelitian terhadap efek dari sales training dan sales force activity. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain sales training, orientasi pelanggan tenaga 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 Asiegbu et al., (2012) menyatakan bahwa sales training dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan. Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: Kualitas pelatihan penjualan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjual

### **2.1.3. Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjual terhadap Orientasi Bekerja Cerdas**

Kompetensi 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 (Bielecki et al., 2012). 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 (Bielecki et al., 2012).

Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (working smart), akan dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki tenaga penjual, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan. Rehme dan Rennhak, (2011) melakukan penelitian mengenai pengawasan terhadap tenaga penjual mengatakan bahwa tenaga penjual yang lebih berpengalaman diperlakukan berbeda

dengan tenaga penjual yang kurang berpengalaman, untuk tenaga penjual yang kurang berpengalaman harus berfokus pada control, meningkatkan motivasi, kemauan belajar dan meningkatkan keberanian untuk mencapai kinerja, namun untuk tenaga penjual yang berpengalaman supervisor harus lebih menitik beratkan pada hasil akhir dan kemampuan. Dari paparan diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut,

H3: Kompetensi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi bekerja cerdas

#### **2.1.4. Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjual**

Rehme dan Rennhak, (2011) melakukan penelitian mengenai pengawasan terhadap tenaga penjual mengatakan bahwa tenaga penjual yang lebih berpengalaman diperlakukan berbeda dengan tenaga penjual yang kurang berpengalaman, untuk tenaga penjual yang kurang berpengalaman harus berfokus pada control, meningkatkan motivasi, kemauan belajar dan meningkatkan keberanian untuk mencapai kinerja, namun untuk tenaga penjual yang berpengalaman supervisor harus lebih menitik beratkan pada hasil akhir dan kemampuan (Seong dan Hong, 2005).

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual yang diukur dari kemampuan membuat perencanaan, kemampuan bernegosiasi dan penguasaan produk dapat mencerminkan kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual. Tingkat kompetensi tenaga penjual

tersebut akan membuat kunjungan, presentasi dan pembuatan laporan rutin menjadi lebih lancar, sehingga kinerja tenaga penjual akan meningkat (Verbeke *et al.*, 2008). Dari paparan diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut,

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

#### **2.1.5. Pengaruh Orientasi Bekerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjual**

Temuan penting akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (working smart), pada studi Bielecki et al., (2012), 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 (Kairisto-Mertanen, 2013). 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 (Sujan dan Kumar, 1994).

Studi Bielecki et al., (2012), 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 :

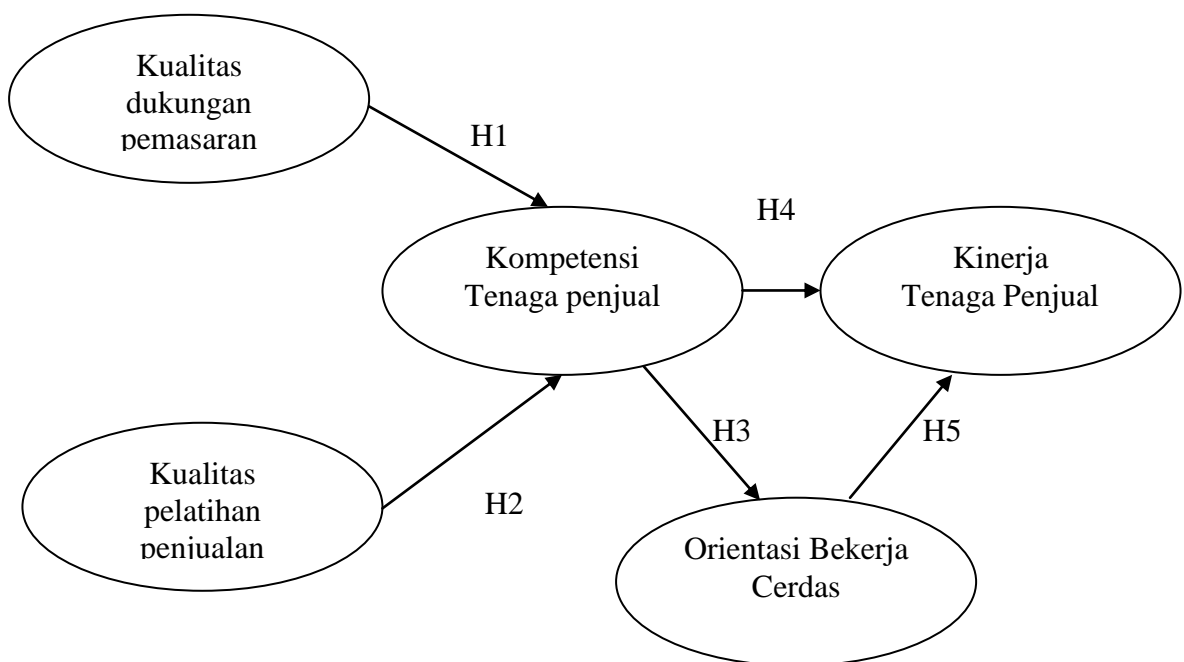
H5: Semakin tinggi orientasi bekerja cerdas, semakin tinggi kinerja tenaga penjual

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka, maka dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritis berikut ini:

Gambar 2.1.

### Kerangka Pemikiran Teoritis



### III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian ini adalah tenaga penjual PT. Bank Mandiri Yogyakarta, sejumlah 128 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas dukungan pemasaran dan kualitas pelatihan penjualan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjual dan

orientasi bekerja cerdas dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

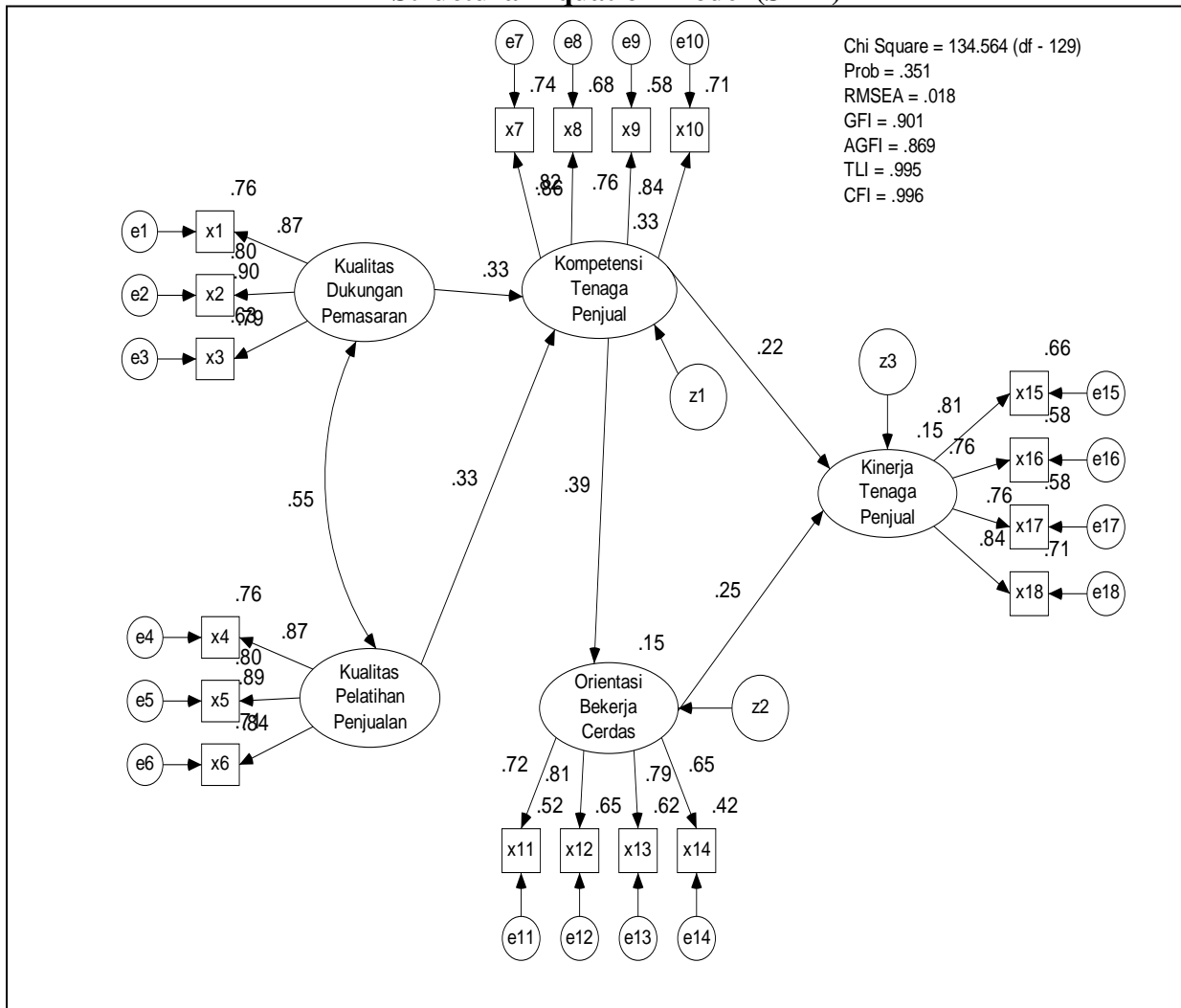
### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil

pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji

statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1

**Gambar 4.1**  
**Hasil Pengujian**  
**Structural Equation Model (SEM)**



Berdasarkan Gambar 4.1. diatas, dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjual mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual sebesar 0,22; orientasi bekerja cerdas mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual sebesar 0,25; kompetensi tenaga penjual mampu meningkatkan orientasi bekerja cerdas sebesar 0,39; kualitas dukungan pemasaran mampu

meningkatkan kompetensi tenaga penjual sebesar 0,33; dan kualitas pelatihan penjualan mampu meningkatkan kompetensi tenaga penjual sebesar 0,33. Gambar 4.4 menunjukkan hasil SEM yang mengindikasikan bahwa model yang digambarkan sesuai dengan realita yang sebenarnya.

Implikasi kebijakan yang diberikan adalah kinerja tenaga

penjual dipengaruhi oleh kualitas dukungan pemasaran melalui kompetensi tenaga penjual dengan nilai kausalitas sebesar 0,072. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas dukungan pemasaran dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi; kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas pelatihan penjualan melalui kompetensi tenaga penjual dengan nilai kausalitas sebesar 0,072. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas pelatihan penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi; kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas dukungan pemasaran melalui kompetensi tenaga penjual dan orientasi bekerja cerdas dengan nilai kausalitas sebesar 0,032. Hal ini

mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas dukungan pemasaran dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi dan orientasi bekerja cerdas yang tinggi dan kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas pelatihan penjualan melalui kompetensi tenaga penjual dan orientasi bekerja cerdas dengan nilai kausalitas sebesar 0,032. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas pelatihan penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi dan orientasi bekerja cerdas yang tinggi. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.1**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Structural Equation Model (SEM)**

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi – Square	Kecil (< 102.339)	134,564	Baik
Probability	≥ 0.05	0,351	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,018	Baik
GFI	≥ 0.90	0,901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,889	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,995	Baik
CFI	≥ 0.95	0,996	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar

untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM

dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical

Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Standardized Regression Weight**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<---	Kualitas_Dukungan_Pemasaran	1			
x2	<---	Kualitas_Dukungan_Pemasaran	1,109	0,101	11,016	***
x1	<---	Kualitas_Dukungan_Pemasaran	1,145	0,106	10,805	***
x6	<---	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	1			
x5	<---	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	0,956	0,078	12,225	***
x4	<---	Kualitas_Pelatihan_Penjualan	0,968	0,081	11,914	***
x7	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjual	1			
x8	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjual	1,085	0,097	11,224	***
x9	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjual	0,985	0,098	10,035	***
x10	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjual	1,184	0,102	11,608	***
x14	<---	Orientasi_Bekerja_Cerdas	1			
x13	<---	Orientasi_Bekerja_Cerdas	1,121	0,16	7,019	***
x12	<---	Orientasi_Bekerja_Cerdas	1,179	0,166	7,116	***
x11	<---	Orientasi_Bekerja_Cerdas	1,072	0,162	6,629	***
x15	<---	Kinerja_Tenaga_Penjual	1			
x16	<---	Kinerja_Tenaga_Penjual	0,939	0,104	9,073	***
x17	<---	Kinerja_Tenaga_Penjual	0,931	0,103	9,054	***
x18	<---	Kinerja_Tenaga_Penjual	1,16	0,115	10,129	***

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 3,065 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas = 0,002 < 0,05, menandakan bahwa kualitas dukungan pemasaran mempunyai pengaruh terhadap kompetensi

tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas dukungan pemasaran yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan kompetensi tenaga penjual, sehingga kualitas dukungan pemasaran yang tinggi akan meningkatkan kompetensi tenaga penjual.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 3,051 dan dengan nilai

probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas =  $0,002 < 0,05$ , menandakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelatihan penjualan yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan kompetensi tenaga penjual, sehingga kualitas pelatihan penjualan yang tinggi akan meningkatkan kompetensi tenaga penjual.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi bekerja cerdas adalah sebesar 3,642 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas =  $0,000 < 0,05$ , menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap orientasi bekerja cerdas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tenaga penjual yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan orientasi bekerja cerdas dari tenaga penjual, sehingga kompetensi tenaga penjual yang tinggi akan meningkatkan orientasi bekerja cerdas.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2,129 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,033. Nilai probabilitas =  $0,033 < 0,05$ , menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap

kinerja tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tenaga penjual yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan kinerja dari tenaga penjual, sehingga kompetensi tenaga penjual yang tinggi akan meningkatkan kinerja tenaga penjual dari Bank Mandiri Yogyakarta.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2,214 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,027. Nilai probabilitas =  $0,027 < 0,05$ , menandakan bahwa orientasi bekerja cerdas mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi bekerja cerdas yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan kinerja dari tenaga penjual, sehingga orientasi bekerja cerdas yang tinggi akan meningkatkan kinerja tenaga penjual dari Bank Mandiri Yogyakarta.

### **Pembahasan**

Hipotesis satu menunjukkan kualitas dukungan pemasaran berpengaruh positif kompetensi tenaga penjual. Tenaga penjual mempunyai peran yang besar dalam mengenalkan produk kepada pasar, dengan kompetensi yang tinggi dari tenaga penjual maka produk akan dapat masuk dalam pasar dengan baik, kompetensi tenaga penjual perlu didukung oleh perusahaan melalui kualitas dukungan pemasaran, hal ini untuk menambah



kemampuan dan kompetensi tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kairisto-Mertanen et al., (2013).

Hipotesis dua menunjukkan kualitas pelatihan penjualan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjual. Sales training dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asiegbu et al., (2012).

Hipotesis tiga menunjukkan kompetensi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi bekerja cerdas. Tenaga penjual yang lebih berpengalaman diperlakukan berbeda dengan tenaga penjual yang kurang berpengalaman, untuk tenaga penjual yang kurang berpengalaman harus berfokus pada control, meningkatkan motivasi, kemauan belajar dan meningkatkan keberanian untuk mencapai kinerja, namun untuk tenaga penjual yang berpengalaman supervisor harus lebih menitik beratkan pada hasil akhir dan kemampuan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rehme dan Rennhak, (2011).

Hipotesis empat menunjukkan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual yang diukur dari kemampuan membuat perencanaan, kemampuan bernegosiasi dan penguasaan produk dapat mencerminkan kompetensi tenaga penjual dari tenaga penjual. Tingkat kompetensi tenaga penjual tersebut akan membuat kunjungan, presentasi dan pembuatan laporan rutin

menjadi lebih lancar, sehingga kinerja tenaga penjual akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Verbeke *et al.*, (2008).

Hipotesis lima menunjukkan semakin tinggi orientasi bekerja cerdas, semakin tinggi kinerja tenaga penjual. 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. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Bielecki et al., (2012).

## **V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kualitas dukungan pemasaran terhadap kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 3,065 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas =  $0,002 < 0,05$ , menandakan bahwa kualitas dukungan pemasaran mempunyai pengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.
2. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kualitas pelatihan penjualan terhadap kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 3,051 dan dengan nilai probabilitas

- sebesar 0,002. Nilai probabilitas =  $0,002 < 0,05$ , menandakan bahwa kualitas pelatihan penjualan mempunyai pengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.
3. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi bekerja cerdas adalah sebesar 3,642 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas =  $0,000 < 0,05$ , menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap orientasi bekerja cerdas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.
  4. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kompetensi tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2,129 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,033. Nilai probabilitas =  $0,033 < 0,05$ , menandakan bahwa kompetensi tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.
  5. Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 2,214 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,027. Nilai probabilitas =  $0,027 < 0,05$ , menandakan bahwa orientasi bekerja cerdas mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.
  6. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tenaga penjual yang baik dari Bank Mandiri akan meningkatkan kinerja dari tenaga penjual, sehingga kompetensi tenaga penjual yang tinggi akan meningkatkan kinerja tenaga penjual dari Bank Mandiri Yogyakarta.
  7. Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas dukungan pemasaran melalui kompetensi tenaga penjual dengan nilai kausalitas sebesar 0,072. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas dukungan pemasaran dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi.
  8. Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas pelatihan penjualan melalui kompetensi tenaga penjual dengan nilai kausalitas sebesar 0,072. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas pelatihan penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi.
  9. Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas

dukungan pemasaran melalui kompetensi tenaga penjual dan orientasi bekerja cerdas dengan nilai kausalitas sebesar 0,032. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas dukungan pemasaran dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi dan orientasi bekerja cerdas yang tinggi.

10. Kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh kualitas pelatihan penjualan melalui kompetensi tenaga penjual dan orientasi bekerja cerdas dengan nilai kausalitas sebesar 0,032. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dari kualitas pelatihan penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kompetensi tenaga penjual yang tinggi dan orientasi bekerja cerdas yang tinggi.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pertanyaan terbuka, dapat disarankan kepada manajemen sebagai berikut:

1. Manajemen Bank Mandiri Yogyakarta perlu lebih sering mengadakan *training soft skill* terkait kemampuan negosiasi dari tenaga penjual untuk lebih ditingkatkan *bussiness speaking* yang baik.
2. Manajemen Bank Mandiri Yogyakarta perlu lebih sering melakukan pelatihan yang terkait dengan kelengkapan materi secara detail, sehingga tenaga penjual lebih dapat

ditingkatkan lagi kemampuannya dalam membuat laporan penjualan secara detail.

3. Manajemen Bank Mandiri Yogyakarta perlu lebih sering mendorong tenaga penjual untuk menjalin hubungan sosial yang baik dengan nasabah, dengan memberikan alokasi dana pulsa kepada tenaga penjual.
4. Manajemen Bank Mandiri Yogyakarta perlu melakukan pendekatan kepada nasabah melalui *word of mouth* positif, caranya dengan memberikan reward kepada nasabah Bank Mandiri yang bersedia melakukan *word of mouth* positif.
5. Manajemen Bank Mandiri Yogyakarta perlu lebih sering mengadakan *brain storming* untuk meningkatkan kemampuan, kapasitas, dan pengetahuan tenaga penjual.

## 5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran 0,33 untuk kompetensi tenaga penjual; 0,15 untuk orientasi bekerja cerdas dan 0,15 untuk kinerja tenaga penjual. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.

2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: tenaga penjual Bank Mandiri.

#### 5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Variabel yang disarankan adalah: orientasi bekerja keras, orientasi pembelajaran dan lain sebagainya.

#### DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, SZ; Basir M Sah; dan Kitchen PJ, (2010), "The relationship between sales skills and salesperson performance, and the impact of organizational commitment as a moderator: an empirical study in a Malaysian Telecommunication Company," **International Journal of Economics and Management**
- 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 of Business 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.
- 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 Succesfull 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**