

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini perkembangan dan persaingan antar perusahaan semakin meningkat sehingga keberlangsungan hidup suatu perusahaan ditentukan oleh sumberdaya manusianya. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan sebagai sumberdaya profesional untuk mencapai tujuan perusahaan dan memenangkan persaingan. Hal ini dikarenakan, karyawan menjadi aset penting bagi setiap perusahaan yang keberadaannya tidak dapat tergantikan oleh sumber daya lainnya. Keberadaan karyawan ini menjadi kunci utama untuk mencapai tujuan perusahaan, karena kualitas dan keterampilan pekerja dapat menjalankan perusahaan dengan efektif dan efisien (Said & Firman, 2021).

Tujuan perusahaan yang harus dicapai salah satunya adalah kinerja perusahaan yang juga ditentukan oleh kinerja sumberdaya manusia/para karyawannya. Kinerja suatu perusahaan dalam hal ini tentunya dipengaruhi oleh karyawan-karyawan yang berkualitas atau tergantung pada tingkat kinerja setiap karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan diartikan sebagai suatu pencapaian hasil oleh karyawan secara individual maupun kelompok sesuai tugas dan tanggungjawabnya masing-masing sejalan dengan tujuan perusahaan (Yuniarti et al., 2021). Bidang pekerjaan yang menjadi penentu tinggi rendahnya kinerja perusahaan adalah bidang penjualan yang didukung oleh para tenaga penjualan yang kompeten dan berpengalaman. Karyawan tenaga penjualan menjadi ujung tombak keberhasilan perusahaan untuk meraih kinerja yang lebih baik.

Kinerja tenaga penjual adalah evaluasi terhadap usaha dan hasil yang diperoleh tenaga penjual sesuai dengan tujuan perusahaan. Pencapaian target penjualan menunjukkan bagaimana kinerja penjualannya terus meningkat tergantung pada hasil penjualannya saat ini dan sebelumnya. Kinerja seorang tenaga penjualan meliputi pemenuhan target penjualan secara keseluruhan, berkontribusi terhadap pertumbuhan pangsa pasar, dan pertumbuhan jumlah pelanggan (Hernanto, Hidayat, & Basbeth, 2022).

Industri perbankan menjadi salah satu bidang yang membutuhkan sumberdaya manusia khususnya tenaga penjualan yang terampil dan berkompeten, salah satunya menjadi prioritas Bank Negara Indonesia (BNI). BNI menjadi bank pilihan utama bagi nasabah karena memiliki sumber daya yang unggul dengan kemampuan global dan didukung oleh teknologi yang andal. Kekuatan BNI terletak pada sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tinggi dan integritas dalam melayani nasabah dengan penuh dedikasi dan profesionalisme. BNI pada tahun 2022 telah memiliki satu kantor pusat, 1 Kantor Wilayah, 10 jaringan kantor luar negeri, dan 1.870 jaringan kantor yang terdiri dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan Sentra Bisnis. Dari 10 jaringan kantor luar negeri tersebut, terdiri dari 6 kantor cabang luar negeri, satu sub-branch, dua kantor cabang remittance, dan satu Kantor Perwakilan yang tersebar di tujuh negara.

Salah satu jaringan kantor BNI yang memiliki prioritas pengembangan sumber daya manusia khususnya tenaga penjualan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan adalah Bank BNI Kabupaten Kebumen. BNI Cabang Kebumen terus berupaya untuk memperluas pangsa pasarnya dengan menawarkan berbagai produk

seperti Tabungan BNI Taplus, Tabungan Dollar, Tabungan Anak anak, KUR (Kredit Usaha Rakyat), BNI Griya, BNI Fleksi, BNI Wirausaha, BNI pinjaman diatas 1 Milyar keatas atau Branch Credit Manajemen dan lain-lain. BNI Cabang Kebumen ini melakukan berbagai strategi perluasan pangsa pasar dengan cara memenuhi target penjualan setiap tahunnya sesuai dengan target yang ditetapkan. Data capaian target penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen dari tahun 2020 hingga 2023 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Data Capaian Target Penjualan Kredit pada BNI Cabang Kebumen
Tahun 2020-2023

Ketrangan	Tahun	% Realisasi Target	
		Kredit Produktif	Kredit Konsumtif
Capaian Target Penjualan Kredit	2020	110%	115%
	2021	115%	117%
	2022	116%	90%
	2023	95%	112%

Sumber: Dokumentasi BNI Cabang Kebumen, 2024

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat diketahui bahwa berdasarkan data capaian target penjualan, diketahui bahwa prosentase capaian target penjualan pada tahun 2023 sebesar 95%. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 2023, BNI Cabang Kebumen tidak mampu mencapai seluruh target penjualan khususnya pada produk kredit produktif sedangkan pada produk kredit konsumtif pada tahun 2022 juga hanya mampu mencapai target sebesar 90%. Secara keseluruhan dari tahun 2020 hingga 2022, BNI Cabang Kebumen memiliki capaian realisasi melebihi target kredit produktif. Oleh karena itu, peneliti menguji faktor-faktor yang terindikasi mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen.

Kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Kantor Cabang Kebumen tentunya tidak sama dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi. Kinerja karyawan secara umum dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen kerja, serta aspek-aspek ekonomi, teknis, dan perilaku lainnya. (Handoko, 2018). Sedangkan kinerja tenaga penjualan ditentukan oleh pengalaman seorang tenaga penjualan, pelatihan penjualan, dan kemampuan membangun jaringan bisnis (Hernanto et al., 2022).

Pertama, faktor pengalaman menjual dapat mencakup keterlibatan dalam proses penjualan, penyampaian presentasi penjualan, dan kegagalan untuk menutup kontrak. Tenaga penjualan yang sering mendapatkan pengalaman kerja dalam melaksanakan tugasnya akan menjadi sangat terampil dan lebih profesional dibandingkan dengan mereka yang jarang melakukannya. Pengalaman yang panjang dalam suatu bidang akan meningkatkan keterampilan mereka secara bertahap (Khaeruman, 2021). Adanya pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan telah dibuktikan oleh para peneliti terdahulu yaitu terdapat pengaruh positif signifikan (Purwantini, Rusdianti, & Wardoyo, 2020). Akan tetapi peneliti lainnya menemukan berbeda yaitu tidak ada pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan (Maliyah, Setiadi, & Rahayu, 2022).

Kedua, pelatihan penjualan juga turut mempengaruhi kinerja seorang tenaga penjualan pada perusahaan. Perusahaan-perusahaan saat ini menghadapi banyak kendala dan melatih tim penjualan merupakan prioritas utama. Pelatihan penjualan harus diberikan secara konsisten kepada seluruh tenaga penjualan untuk menjaga

dan meningkatkan kompetensinya karena situasi dan kondisi persaingan di bidang penjualan sangat dinamis.

Pelatihan merupakan suatu usaha yang telah melalui proses perancangan secara sistematis oleh perusahaan guna memfasilitasi pembelajaran bagi para karyawannya sehingga terjadi peningkatan kompetensi, pengetahuan dan keterampilannya serta kinerjanya juga akan meningkat. Pelatihan ini memiliki tujuan diantaranya yaitu supaya karyawan memiliki penguasaan secara khusus terhadap pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang ditentukan dalam program pelatihan. Kegiatan pelatihan bagi seorang karyawan ini menjadi salah satu alternatif solusi guna mengatasi masalah kinerja karyawan yang rendah pada perusahaan. Selain itu, pelatihan juga dapat bermanfaat untuk mengantisipasi sistem dan adanya jenis pekerjaan yang sifatnya baru serta menciptakan aspirasi perusahaan dalam memperoleh peluang untuk mengembangkan bisnis baru (Subyantoro & Mardiana, 2022).

Guna menunjang keberhasilan perusahaan maka tenaga penjualan perlu dipacu dengan pelatihan penjualan untuk menciptakan kinerja yang tinggi dan mampu mendayagunakan potensi yang dimiliki (Said & Firman, 2021). Pelatihan penjualan merupakan salah satu jenis pelatihan yang berfokus pada pengembangan kemampuan dan ketrampilan peserta pelatihan sebagai tenaga penjualan, termasuk mendistribusikan produk dan layanan perusahaan kepada pelanggan, meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, dan mengembangkan hubungan positif dengan pelanggan. Adanya pengaruh pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan telah dibuktikan oleh para peneliti terdahulu yaitu terdapat

pengaruh positif signifikan (Wardoyo, Rusdianti, & Purwantini, 2019). Akan tetapi peneliti lainnya menemukan berbeda yaitu pelatihan menjual tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan (Diantari, 2023).

Pelatihan penjualan merupakan salah satu jenis pelatihan yang berfokus pada pengembangan kemampuan dan ketrampilan peserta pelatihan sebagai tenaga penjualan, termasuk mendistribusikan produk dan layanan perusahaan kepada pelanggan, meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar, dan mengembangkan hubungan positif dengan pelanggan.

Kinerja tenaga penjualan secara personal selain ditentukan oleh faktor pengalaman dan pelatihan menjual juga dipengaruhi oleh faktor penjualan adaptif sebagaimana dalam penelitian sebelumnya yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan (Wibowo, 2019). Karyawan yang memiliki tingkat penjualan adaptif tinggi berarti telah mampu berinteraksi dengan pelanggan/konsumen serta membuat keputusan sesuai dengan kondisi penjualan perusahaan yang beragam. Sebaliknya jika tenaga penjualan memiliki tingkat penjualan adaptif rendah maka umumnya cenderung menggunakan metode yang sama untuk mengambil suatu keputusan penjualan.

Perilaku penjualan adaptif sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor pengalaman dan pelatihan menjual (Hernanto et al., 2022). Ini mengindikasikan bahwa pengalaman penjualan yang baik disebabkan oleh seorang salesman yang dapat menyesuaikan penjualannya dengan lingkungan saat ini dan pelatihan penjualan bermanfaat mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan

penjualan adaptif. Pelatihan penjualan ini menjadi sangat penting untuk memperkuat kapasitas tenaga penjualan dalam memahami lingkungan penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada penelitian terdahulu juga masih terdapat *research gap* yaitu adanya perbedaan hasil penelitian seperti ada pengaruh positif pengalaman terhadap kinerja (Purwantini et al., 2020), namun peneliti lain menemukan tidak ada pengaruh (Maliyah et al., 2022). Begitu juga pada faktor pelatihan, ada yang menemukan adanya pengaruh positif (Wardoyo et al., 2019), namun ada pula peneliti lain yang menemukan tidak ada pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan (Diantari, 2023). Atas dasar tersebut, peneliti sangat tertarik untuk meneliti kembali dengan menggunakan variabel yang sama yaitu pengalaman dan pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang lebih konsisten. Penelitian ini akan menggunakan variabel *intervening* berupa penjualan adaptif yang telah terbukti memberikan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan pada penelitian sebelumnya. Penggunaan variabel *intervening* tersebut diharapkan mampu memberikan hasil penelitian yang konsisten serta variabel penjualan adaptif akankah mampu memediasi pengaruh pengalaman dan pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengangkat judul tesis yaitu **“Pengaruh Pengalaman Menjual dan Pelatihan Menjual Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dengan Penjualan Adaptif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BNI Cabang Kebumen)”**.

1.2. Rumusan Masalah

BNI Cabang Kebumen dalam periode tahun 2020 hingga 2023 tidak selalu mencapai target penjualan produk perkreditan sehingga apabila kondisi ini berlanjut pada tahun-tahun mendatang akan mempengaruhi kinerja bank secara keseluruhan. Tidak tercapainya target penjualan tersebut dikarenakan tenaga penjualan yang ada memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sehingga target penjualan kredit konsumtif tidak tercapai pada tahun 2022 dan kredit produktif tidak tercapai pada tahun 2023. Tingkat kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen ini dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya yaitu pengalaman menjual, pelatihan menjual dan penjualan adaptif. Faktor pengalaman menjual lebih banyak membuat tenaga penjual cenderung lebih terampil dan bekerja lebih baik untuk mencapai target penjualan. Selain itu, pelatihan penjualan yang didapatkan oleh para tenaga penjualan pada akhirnya juga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan penjualan adaptif serta menghasilkan kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengalaman menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen?
2. Apakah pelatihan menjual berpengaruh terhadap penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen?
3. Apakah pengalaman menjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen?
4. Apakah pelatihan menjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen?

5. Apakah penjualan adaptif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen?
6. Apakah pengalaman menjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen?
7. Apakah pelatihan menjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan masalah yaitu:

1. Sampel penelitian yang diteliti adalah tenaga penjualan BNI Cabang Kebumen yang telah bekerja minimal 1 tahun sebagai pengalaman menjual dan pernah mengikuti pelatihan menjual yang diadakan intern maupun ekstern bank BNI Cabang Kebumen.
2. Penelitian ini membatasi penggunaan variabel intervening berupa penjualan adaptif dan variabel terikat berupa kinerja tenaga penjualan serta pengalaman dan pelatihan sebagai variabel bebas.
 - a. Kinerja tenaga penjualan dibatasi pada pencapaian atau hasil kerja setelah melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab tenaga penjualan di BNI Cabang Kebumen. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa:
 - 1) Kualitas kerja. Dimensi kualitas kerja ini dapat digambarkan sebagai hasil pekerjaan yang berkualitas, tidak ada kesalahan atau tugas karyawan diselesaikan dengan sempurna.

- 2) Kuantitas. Dimensi kuantitas tercermin dari jumlah atau hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan. Kuantitas ini umumnya dinyatakan dalam bentuk jumlah unit, jumlah siklus maupun jumlah aktivitas yang mampu diselesaikan oleh karyawan.
 - 3) Ketepatan waktu, merupakan suatu tingkat yang dicapai karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
 - 4) Efektifitas menunjukkan sejauh mana sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan baik berupa tenaga, uang, teknologi, maupun bahan baku dapat digunakan secara maksimal untuk meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya tersebut (Karyono & Gunawan, 2021).
- b. Penjualan adaptif merupakan kemampuan dari tenaga penjualan untuk menyusun strategi menjual dan melakukan modifikasi terhadap pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan/konsumen. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa:
- 1) Kesadaran, tenaga penjualan menyadari bahwa setiap pelanggan yang berbeda karakter memerlukan pendekatan yang berbeda pula.
 - 2) Keyakinan akan kemampuan, tenaga penjual yakin terhadap kemampuannya untuk menggunakan bermacam-macam pendekatan kepada konsumen untuk menjual suatu produk maupun jasa.

- 3) Keyakinan akan kemampuan mengubah pendekatan selama tenaga penjualan melakukan interaksi dengan konsumen.
 - 4) Pengumpulan informasi untuk memfasilitasi adaptasi, dan
 - 5) Penggunaan pendekatan aktual yang berbeda (Hartanto, Aswin Hadis, Susy Suhendra, & Zulkaida, 2022).
- c. Pengalaman menjual menjadi pembelajaran positif, untuk meningkatkan prestasi tenaga penjual mewujudkan kinerja perusahaan. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa:
- 1) Pengalaman tenaga penjualan untuk menjual beragam produk
 - 2) Pengalaman tenaga penjualan untuk menjual produk maupun jasa pada beragam kelas konsumen/pelanggan.
 - 3) Pengalaman tenaga penjualan untuk menghadapi para pesaingnya.
 - 4) Pengalaman tenaga penjualan untuk melakukan penyesuaian diri dengan pelanggan (Simarmata & Mudiantono, 2018).
- d. Pelatihan menjual merupakan upaya guna memberikan kepada karyawan baru atau karyawan lama untuk melakukan pekerjaan mereka, seperti memperlihatkan kepada tenaga penjual baru mengenai cara menjual produk. Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa:
- 1) Materi yang dibutuhkan: Pelatihan penjualan perlu memberikan materi sesuai dengan kebutuhan para pegawai atau tenaga penjualan. Materi-materi tersebut diantaranya harus mampu memberikan keterampilan menjual produk secara khusus dan

mampu meningkatkan pengetahuannya dalam menjual produk kepada beragam calon konsumen.

- 2) Metode yang digunakan: Pemilihan metode yang berbeda-beda pada setiap kegiatan pelatihan yang diikuti oleh tenaga penjualan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam menjual produk.
- 3) Kemampuan instruktur pelatihan; Kemampuan pelatihan yang semakin baik maka pelaksanaan pelatihan penjualan akan mampu memberikan dampak positif bagi peserta pelatihan.
- 4) Peserta pelatihan: Pelaksanaan pelatihan penjualan perlu disesuaikan dengan para peserta dengan bidang kerjanya, tugas dan tanggungjawab, produk yang dijual dan kemampuan awal para peserta (Hadaitana & Iqbal, 2023).

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh pengalaman terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen.
2. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen.
3. Mengetahui pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen.

4. Mengetahui pengaruh pengalaman terhadap penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen.
5. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen.
6. Mengetahui pengaruh pengalaman terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen.
7. Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada BNI Cabang Kebumen.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian dalam bentuk tesis ini diharapkan mampu memberikan suatu manfaat teoritis maupun praktis.

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen pemasaran dan manajemen sumberdaya manusia khususnya tentang kinerja tenaga penjualan. Selain itu, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat dijadikan sebagai bahan bacaan dan menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan yang positif bagi BNI Cabang Kebumen untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui peningkatan pengalaman menjual dan pelatihan menjual.