

**Gambar 6**  
**Hasil Skala Perilaku Account Officer**

### Diskusi

Berdasarkan hasil analisa data pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik uji beda *Wilcoxon Sign Rank Test* diperoleh nilai  $z = 0,014$  dengan  $p < 0,05$  (*Level significance of one tailed*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima sehingga ada pengaruh pelatihan *selling skill* terhadap kinerja penjualan karyawan AO, dimana setelah mengikuti pelatihan *selling skill* karyawan AO mengalami peningkatan kinerja lebih tinggi dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan *selling skill*. Keadaan tersebut diikuti dengan pencapaian target realisasi kredit yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut didukung dengan pendapat Churchill dkk. dalam Dubinsky (1996) menyatakan bahwa pelatihan *selling skill* disarankan untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi didalam dan diluar organisasi, mengurangi salah pengertian dalam departemen, meraih tenaga penjualan yang bermoral, dan mengurangi biaya penjualan. Ketrampilan yang dimiliki AO setelah mengikuti pelatihan dapat membantu dalam melakukan penjualan, AO mampu dalam menerapkan setiap tahapan dalam penjualan, menemukan, mengidentifikasi dan menilai pelanggan baru yang sekiranya memiliki kesesuaian dengan produk yang ditawarkan, mencari dan mengelola informasi yang didapat dari seputar wilayah berupa informasi seputar pelanggan, keahlian tersebut sangat dibutuhkan oleh AO hal tersebut sesuai dengan Hasil penelitian Ellis dan Raymond, (1993) menunjukkan kebutuhan akan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan, merupakan persoalan penting bagi konsumen dan industri baik itu

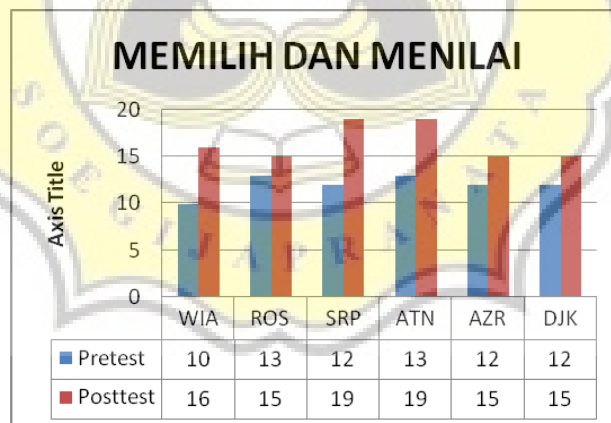
jasa maupun barang. Bagi perusahaan, keahlian yang dimiliki seorang tenaga penjualan merupakan alat penentu dalam mendapatkan pelanggan. Banyak para ahli manajemen penjualan dan tenaga penjualan yang mendiskusikan bahwa kondisi tersebut akan tercipta, apabila perusahaan mampu merancang mekanisme dan strategi yang mampu menciptakan tenaga penjualan yang memiliki keahlian tenaga penjualan dalam kegiatan/aktivitas penjualan.

Faktor yang mempengaruhi naiknya kinerja penjualan AO setelah mengikuti pelatihan *selling skill* tidak terlepas dari meningkatnya pada masing-masing level evaluasi dalam pelatihan yaitu, *reaction*, *learning* dan *behavior*. Pada level *reaction* didapatkan hasil yang baik sekali terhadap pelatihan *selling skill* yang diberikan. Kirkpatrick (Tupamahu, 2005) berpendapat bahwa evaluasi atas reaksi peserta mengenai *training* yang diikutinya merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena menurutnya apabila seorang peserta bereaksi negatif dan tidak menyukai cara-cara penyelenggaraan *training* maka jangan diharapkan mampu mempelajari dan memahami dengan baik materi yang disampaikan dalam *training* tersebut.

Level *learning*, menunjukkan hasil ada peningkatan level *learning* dalam tahapan menjual setelah mengikuti pelatihan *selling skill*. Evaluasi pada tahap *learning* tidak kalah penting dengan tahap sebelumnya, dengan hasil pembelajaran yang disampaikan dengan baik mampu membuat AO memahami sekaligus mengerti maksud dari tujuan materi dan akan menentukan perubahan di tahap selanjutnya. Kirkpatrick (Tupamahu, 2005) berpendapat bahwa evaluasi pada level *learning* menekankan pada seberapa jauh pembelajaran peserta atas materi *training* dalam peningkatan pengetahuan mereka, pentingnya dilakukan evaluasi ini dengan harapan jika seorang peserta tidak dapat memahami dengan baik materi yang diberikan, maka jangan berharap akan terjadi perubahan dalam *behavior*-nya saat kembali ke tempat kerjanya. Hal tersebut didukung oleh hasil evaluasi level *behavior* dimana subjek penelitian mengalami peningkatan dalam hal ketrampilan menjual setelah mengikuti pelatihan *selling skill*. Kirkpatrick (Tupamahu, 2005) berpendapat bahwa evaluasi suatu *training* adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan *training* itu sendiri dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar *training* secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif. Perubahan yang terjadi pada

meningkatnya pengetahuan, bertambahnya keterampilan, dan berubahnya perilaku dalam bekerja pada subjek penelitian tidak terlepas dari proses evaluasi yang dilakukan secara bertahap sehingga subyek berkeinginan untuk menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan sehari-hari.

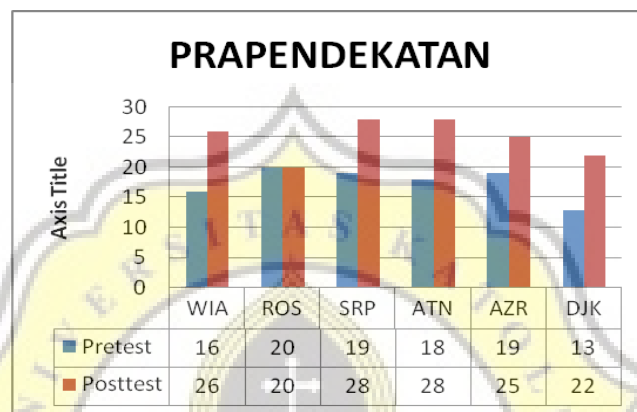
Meningkatnya ketrampilan menjual tidak lepas juga dari peningkatan aspek-aspek ketrampilan dalam menjual yang di ungkapkan oleh Kotler (2001) meliputi memilih dan menilai prospek, prapendekatan, pendekatan, presentasi dan demo, menangani keberatan, menutup penjualan dan tindak lanjut pemeliharaan. Pada tahap memilih dan menilai prospek seluruh subjek mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan, tahap ini merupakan cara menemukan suatu peluang membentuk suatu jaringan pemasaran yang berkesinambungan dan mengarah pada proses membentuk relationship marketing. Salah satu contoh perilaku yang berubah pada tahap awal ini seperti mereka mempelajari wilayah yang menjadi target sasaran dan mempelajari kondisi dari nasabah serta mengumpulkan informasi diikuti dengan membangun sumber-sumber referensi dari pihak terpercaya seperti nasabah, ex nasabah dan kolega.



**Gambar 7**  
**Memilih dan Menilai**

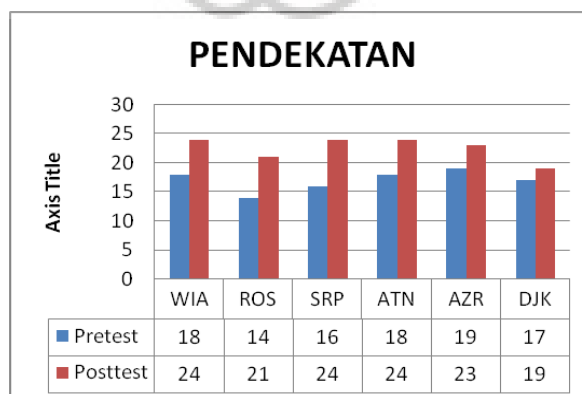
Pada tahap pra pendekatan, lima subyek mengalami kenaikan ketrampilan di tahap pra pendekatan dan terdapat satu subyek yang tidak mengalami peningkatan ketrampilan. Peningkatan ketrampilan ditunjukkan dengan usaha mengumpulkan informasi mengenai nasabah lebih lengkap, mengenali lawan bicara melalui telepon dan mempersiapkan topik pembicaraan saat akan berkunjung. Pada tahap ini subjek ROS tidak mengalami kenaikan

dikarenakan subjek memiliki skor yang cukup, hal tersebut membuat dia tetap menggunakan cara-cara prapendekatan sesuai dengan keinginannya seperti dalam proses penggalian informasi awal ybs. Tidak menentukan waktu yang tepat dalam menghubungi nasabah sesuai dengan situasi dan kondisi, sehingga nasabah merasa terganggu dan enggan untuk melanjutkan pembicaraan. Subyek ROS masih perlu untuk mengembangkan ketrampilan pada tahap ini supaya lebih optimal dalam menunjang pekerjaanya.



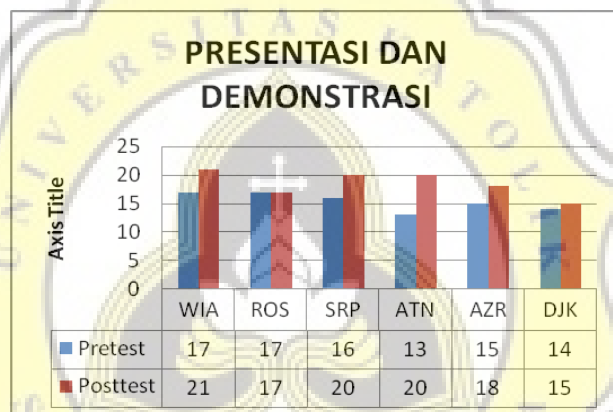
**Gambar 8**  
**Prapendekatan**

Hasil pengukuran pada tahap pendekatan menunjukkan keseluruhan subyek mengalami peningkatan ketrampilan dalam melakukan pendekatan nasabah, mereka mampu membangun kepercayaan nasabah dengan menentukan jadwal kunjungan serta berkunjung langsung ke tempat nasabah selain mempererat hubungan antar pihak bank dengan nasabah, nasabah juga terbantu dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan bank untuk melengkapi persyaratan pengajuan kredit.



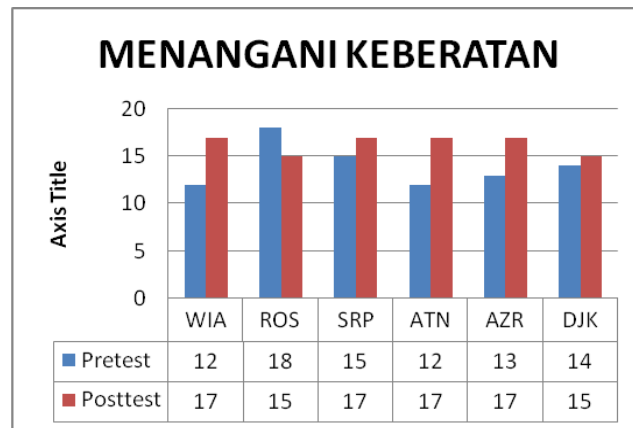
**Gambar 9**  
**Pendekatan**

Pada tahap presentasi dan demonstrasi, terdapat 5 subyek mengalami peningkatan ketrampilan dan 1 subjek tidak mengalami peningkatan. Peningkatan ketrampilan dalam tahap ini ditunjukkan dengan perilaku mendengarkan nasabah, menjelaskan manfaat dan fungsi produk melalui brosur, membuat kesan siap mendukung bentuk usaha nasabah dan mensimulasikan hitungan bunga dalam melakukan pinjaman. Hal yang mempengaruhi subjek ROS tidak mengalami peningkatan skor dikarenakan saat memaparkan fungsi dan manfaat produk masih menunjukkan sikap bahwa ybs merasa lebih dominan dalam proses pembicaraan, kesempatan yang dimiliki nasabah hanya sedikit untuk mengemukakan pendapat sehingga nasabah minim dalam memberikan informasi.



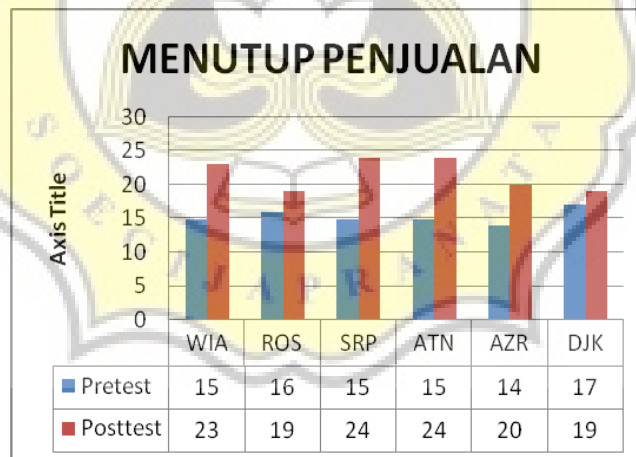
**Gambar 10**  
**Presentasi dan Demonstrasi**

Tahap menangani keberatan merupakan salah satu kunci yang mendukung kesuksesan dalam melakukan penjualan kredit, terdapat 5 subyek mengalami peningkatan ketrampilan dan satu subyek tidak mengalami peningkatan, peningkatan ketrampilan dalam tahap ini ditunjukkan dengan mendengarkan keluhan nasabah, meminta nasabah untuk menjelaskan permasalahannya, dan membantu merumuskan solusi bagi nasabah. Faktor yang membuat subjek ROS mengalami penurunan di karenakan pada bulan Juni 2016 ybs. lebih memprioritaskan untuk menindaklanjuti nasabah lama yang mengajukan kredit, subjek ROS beranggapan dengan melayani nasabah lama maka akan memperoleh keuntungan yaitu, mendapatkan referensi nasabah baru dan dapat diolah di bulan berikutnya.



**Gambar 11**  
**Menangani Keberatan**

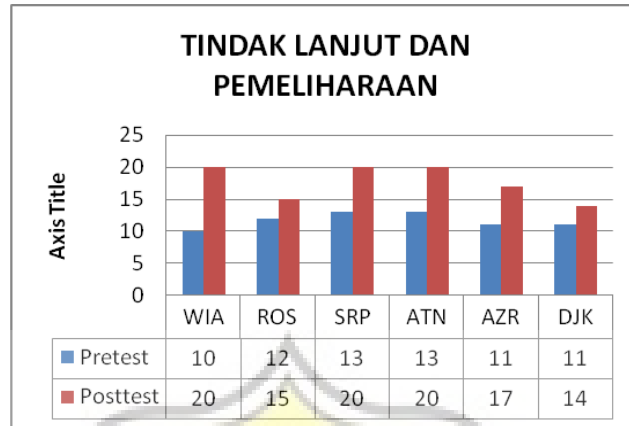
Tahap menutup penjualan seluruh subjek yang diberikan pelatihan mengalami peningkatan ketrampilan. Peningkatan tersebut ditunjukkan dengan meyakinkan nasabah untuk mengkonfirmasi pengajuan dan komitmen diikuti dengan menyiapkan nasabah memasuki proses pencairan sesuai dengan jadwal dan peraturan yang telah ditentukan sehingga nasabah dimudahkan dan lancar dalam menerima fasilitas kredit.



**Gambar 12**  
**Menutup Penjualan**

Tahap tindak lanjut dan pemeliharaan seluruh subjek mengalami peningkatan ketrampilan. Peningkatan tersebut ditunjukkan dengan melakukan kontak secara berkala dan mengunjungi nasabah, kunjungan ini dilakukan dengan harapan mengungkapkan masalah, memberi kepastian pada nasabah tentang perhatian AO, dan mengurangi keprihatinan nasabah yang mungkin

sudah timbul sejak penjualan sehingga nasabah merasa diperhatikan dan bentuk kerjasama yang terjalin saling menguntungkan di kedua belah pihak.



**Gambar 13**  
**Tindak Lanjut dan Pemeliharaan**

Berdasarkan evaluasi dari hasil level perilaku diketahui bahwa terdapat peningkatan kemampuan dalam menjual pada keseluruhan aspek, hal tersebut memiliki pengaruh positif untuk diri subjek seperti mampu memenuhi target penjualan, mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam proses menjual maupun bernegosiasi, menunjukkan empati tentang pengalaman yang kurang memuaskan terhadap produk yang dipakai, dan menyediakan informasi-informasi yang menolong customer yang berdampak pada peningkatan kinerja penjualan AO. Hasil tersebut diperkuat dengan perhitungan total realisasi kredit yang dicapai pada periode awal tahun 2016 perusahaan mampu untuk mencapai rencana kerja pada periode awal tahun dengan rata-rata peningkatan realisasi kredit sebesar 45% dari sebelum mengikuti pelatihan *selling skill*, sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan *selling skill* mampu untuk mempengaruhi kinerja penjualan, hal tersebut didukung oleh Kohli (1998) mengemukakan bahwa orientasi seorang tenaga penjualan kepada peningkatan kemampuan dan keahlian adalah bentuk keinginan tenaga penjualan untuk pembelajaran. Churchill dkk dalam Dubinsky (1996) menyatakan bahwa pelatihan *selling skill* disarankan untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi didalam dan diluar organisasi, mengurangi salah pengertian dalam departemen, meraih tenaga penjualan yang bermoral, dan mengurangi biaya penjualan.

Meningkatnya pengetahuan dan ketrampilan subjek penelitian dipengaruhi oleh metode pelatihan yang digunakan, dimana pelatihan yang dilaksanakan menggunakan metode presentasi dan *role play*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Noe (2005) yang menjelaskan bahwa *role play* salah satu metode pelatihan yang baik untuk mengembangkan ketrampilan yang dimiliki serta lebih dapat memahami tentang ketrampilan tersebut dan perilaku yang akan diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Pendapat tersebut juga didukung oleh Cox (2014) yang menyebutkan bahwa *role play* salah satu metode yang efektif untuk mengembangkan ketrampilan dalam menjual pada *sales* ataupun *marketing*.

Dalam penelitian ini, proses *follow up* dilakukan dengan membahas pencapaian realisasi kredit yang dicapai pada setiap sesi *briefing* bulanan. Pada sesi ini subjek penelitian saling bertukar pengalaman dan masukan berkaitan dengan kendala yang dihadapi saat di lapangan. Menurut Mulatsih (2011) menyebutkan bahwa salah satu cara untuk mempelajari suatu ketrampilan dalam menjual yaitu dengan saling bertukar pengalaman pada permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan aktivitas dalam penjualan. Suatu keahlian umumnya dapat dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*experience*) dan pelatihan *training*. Peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga kinerja dari tenaga penjualan tersebut semakin meningkat dan efektivitas penjualan tercapai. Johnston dan Marshall (2000) dengan dilakukannya proses *follow up* oleh SPV membuat subjek merasa diperhatikan dan mampu mengungkapkan setiap kendala yang dialami sehingga terjadi diskusi yang efektif dan tercapinya pencairan subjek.

Keterbatasan dari program pelatihan *selling skill* yang telah dilaksanakan yaitu berkaitan dengan pengukuran pada skala perilaku dan tren demografi. Peneliti menggunakan metode *self-rating* dimana terdapat beberapa kelemahan pada metode tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Arikunto (1998) yaitu kemungkinan responden cenderung memilih skor yang lebih tinggi untuk diri sendiri (*leniency bias*). Untuk mengantisipasi hal tersebut peneliti melakukan *crosscheck* data dengan melakukan wawancara kepada keenam subjek penelitian untuk mengungkap perilaku mereka saat melakukan proses penjualan sehingga dapat terhindar dari unsur subjektivitas pada diri subjek tersebut. Peneliti dalam melakukan pengambilan data berdasarkan pada tren demografi



(usia, pendapatan, pendidikan, lokasi geografis dan etnis) yang berlangsung, dimana terdapat beberapa kelemahan bahwa dorongan daya beli masyarakat dipengaruhi oleh tren yang sedang berlangsung, seperti yang diutarakan oleh Popcorn (Aaker, 2013) bahwa tren (yang besar dan luas, berlangsung rata-rata selama sepuluh tahun) tidak dapat diciptakan atau diubah, hanya dapat diobservasi. Untuk mengantisipasi hal tersebut pengukuran untuk realisasi kredit diambil berdasarkan pada pertimbangan kriteria musim pada pengajuan kredit, kriteria tersebut meliputi : *Low Season* (Januari-Mei), *High Season* (Juni-Oktober), *Peak Season* (November-Desember). Seperti yang diungkapkan Aaker (2013) bahwa tren demografi dapat menjadi kekuatan dasar yang kuat di pasar dan dapat diprediksi.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan pada tahap reaksi, tes pengetahuan, skala perilaku dan data dokumentasi penjualan AO sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan *selling skill*, menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam hal peningkatan kinerja penjualan AO. Maka peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan *selling skill* efektif untuk meningkatkan kinerja penjualan AO.

### **Saran**

Berdasarkan dengan penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan adalah :

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan diharapkan mampu untuk membekali para AO dengan pelatihan *selling skill* yang dapat menunjang kinerja secara maksimal serta secara konsisten melakukan evaluasi terhadap kinerja penjualan dalam kaitannya dengan ketrampilan menjual yang telah dipelajari selama pelatihan.

2. Bagi Subjek

*Selling skill* yang telah dipelajari selama pelatihan dapat dijalankan secara konsisten saat melakukan proses penjualan kepada prospek sehingga dapat tercapainya kinerja penjualan secara maksimal.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

- a. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meluangkan waktu, biaya dan tenaga dalam melakukan pengukuran tahap perilaku dengan menggunakan metode observasi sehingga perilaku AO yang muncul dapat ditarik kesimpulan dengan lebih objektif.

