

## **PENDAHULUAN**

Dunia perbankan Indonesia saat ini sedang mengalami perkembangan hal ini dapat dirasakan dengan kondisi perekonomian yang ditandai dengan munculnya berbagai investasi baru dalam perindustrian. Peningkatan investasi ini membutuhkan modal, kebutuhan modal tersebut tentunya membutuhkan dana investasi, untuk itu bank sebagai salah satu sumber peminjaman memiliki peran kuat. Keadaan tersebut telah memberikan andil yang besar bagi upaya memacu pertumbuhan ekonomi. Bank sebagai lembaga keuangan berfungsi sebagai perantara keuangan dari dua pihak, yaitu pihak yang kelebihan dan pihak yang kekurangan dana. Selain itu, bank adalah suatu lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa dalam proses pembayaran serta peredaran uang.

BPR (Bank Perkreditan Rakyat) merupakan lembaga keuangan yang melaksanakan kegiatan sektor keuangan berupa penghimpunan dana dan pemberian pinjaman atau pembiayaan dalam skala mikro dengan suatu prosedur yang sederhana kepada masyarakat menengah dan menengah kebawah. BPR memiliki berbagai keunggulan didalam penyaluran dananya di bandingkan dengan bank umum khususnya untuk usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Keberhasilan BPR dalam memberikan pelayanan kepada UMKM antara lain adalah lokasi BPR yang lebih dekat dengan pasar, prosedur pelayanan yang sederhana, proses yang lebih cepat dan pendekatan personal yang lebih baik dengan pelanggan (Suliyanto, 2014). Kegiatan usaha BPR di seluruh Indonesia terus mengalami pertumbuhan, total aset BPR per Juli 2013 tumbuh sebesar 18,44%, per Juli 2013 tercatat terdapat 1.641 BPR dengan jumlah jaringan kantor sebesar 4. 584 kantor (Otoritas Jasa Keuangan, 2013). Meskipun skala ekonomis BPR masih kecil, namun kemampuannya dalam memberikan akses keuangan yang lebih luas kepada UMKM di Indonesia sangatlah penting ( Hartono, 2008). Keadaan tersebut sangat dirasakan oleh BPR. Restu Artha Makmur (RAM) yang berlokasi di tengah kota Semarang, persaingan bisnis antar sesama BPR terjadi sangat ketat mulai dari pemberian layanan sampai penentuan suku bunga pinjaman, hal tersebut memacu kalangan BPR untuk meningkatkan pelayanan dan proses yang cepat dalam pemberian kredit.

Pemberian kredit tidak selalu menghasilkan keuntungan bagi BPR, satu kejadian ke kejadian lainnya yang menggambarkan berapa besar kerugian yang

dialami BPR yang bersangkutan akibat pemberian kredit yang gagal. Mengingat adanya resiko maka setiap perbankan membutuhkan *Account Officer (AO)* yang berkinerja baik sebagai ujung tombaknya. Menjadi AO membutuhkan ketrampilan yang sangat kompleks, mereka harus menguasai kemampuan marketing dan analisa kredit. Charles Garfield (Kotler, 1997) menyimpulkan bahwa tenaga penjual yang memiliki kinerja penjualan yang baik memiliki ciri: mengambil resiko, tanggung jawab yang kuat, kemampuan memecahkan masalah, memperhatikan pelanggan dan melakukan perencanaan kunjungan yang cermat. Hasil penelitian Pandey (2011) mengungkapkan lamanya pengalaman kerja juga memiliki korelasi terhadap profil kepribadian penjual yang memiliki pengalaman kerja yang lebih lama lebih baik dalam membangun kontak dengan konsumen dan ketrampilan untuk membuat konsumen merasa terjamin, sehingga kemungkinan meningkatkan keberhasilan dalam penjualan.

BPR. Restu Artha Makmur (RAM) saat ini sedang dalam usahanya untuk melakukan pengembangan, salah satu sumber daya yang penting dan turut serta mendorong perusahaan untuk terus bersaing dan berkembang adalah sumber daya manusia, sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja mendukung dari upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan data pertumbuhan produktivitas BPR. RAM periode januari-desember 2015 yaitu sebesar 85,74%. Diikuti dengan hasil wawancara dengan Direktur BPR. RAM., ketidak mampuan perusahaan dalam mencapai target dikarenakan persaingan antar BPR yang semakin ketat dan faktor perekonomian yang sedang lesu. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan mulai menerapkan tiga peraturan, 1). AO harus lebih selektif dalam memilih nasabah yang memiliki prospek baik, 2). sejak bulan oktober 2015 meniadakan libur di hari sabtu, dan 3). perusahaan menurunkan suku bunga. Data yang berkaitan dengan pencapaian realisasi kredit marketing pada periode tahun 2013-2015, data realisasi kredit marketing BPR. Restu Artaha Makmur pada periode 2013-2015 dapat dilihat pada tabel 1:

**Tabel 1.**  
**Data Realisasi Kredit BPR. Restu Artha Makmur periode 2013-2015**

TAHUN	RATA2 REALISASI KREDIT	TARGET
2013	Rp. 157,591,250,000	Rp. 250,000,000,000
2014	Rp. 188,325,000,000	Rp. 250,000,000,000
2015	Rp. 173,762,742,990	Rp. 250,000,000,000

Berdasarkan data realisasi kredit selama periode 3 tahun menunjukkan bahwa, ditahun 2013 sampai 2015 pencapaian produktivitas perusahaan tidak optimal, keadaan tersebut membuat pendapatan perusahaan tidak optimal sehingga perlu meningkatkan pelemparan kredit ke masyarakat dan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai realisasi kredit yang ditetapkan perusahaan. Menurut Tohir (2012) perkiraan terbesar dalam neraca suatu bank adalah selalu perkiraan pinjaman yang diberikan. Bagian tersebut merupakan penghasilan pendapatan terbesar dalam operasi perbankan, sekaligus penyebab resiko terbesar dalam jatuh banggunya bank.

Data yang berkaitan dengan pencapaian realisasi kredit per AO periode 2015, data realisasi kredit BPR. Restu Artaha Makmur pada periode 2015 dapat dilihat pada tabel 2:

**Tabel 2.**  
**Hasil rata-rata realisasi pencairan kredit 2015 per AO.**  
**BPR Restu Artha Makmur (RAM)**

NO	BULAN	WIA	ROS	SRP	ATN	AZR	DJK
1	JAN	Rp 80	Rp 501,5	Rp 84	Rp 360	Rp -	Rp 395
2	FEB	Rp 6	Rp 229	Rp 77,5	Rp 275	Rp 295	Rp 405
3	MAR	Rp 150	Rp 219	Rp 344	Rp 120,5	Rp 310	Rp 388,5
4	APRIL	Rp 28,5	Rp 10	Rp 253,5	Rp 50	Rp 70	Rp 200,5
5	MEI	Rp 13	Rp 126	Rp 253	Rp 214	Rp 200	Rp 185
6	JUNI	Rp 631	Rp 246,5	Rp 185,5	Rp 145	Rp 100	Rp 228,5
7	JULI	Rp 35	Rp 379,5	Rp 328	Rp 335	Rp 250	Rp 70,5
8	AGST	Rp 64,5	Rp 430	Rp 113,5	Rp 250	Rp 0	Rp 17,5
9	SEPT	Rp 668,8	Rp 35	Rp 240	Rp 105	Rp 225	Rp 101
10	OKT	Rp 20	Rp 119,5	Rp 0	Rp 27,5	Rp 0	Rp 166
11	NOV	Rp 354	Rp 12,5	Rp 321	Rp 46,75	Rp 200	Rp 145
12	DES	Rp 74	Rp 159,5	Rp 83,5	Rp 140	Rp 70	Rp 244,5
	Rata-rata	Rp 177	Rp 205	Rp 190	Rp 172	Rp 143	Rp 212,25

Nb: dalam juta

Berdasarkan temuan dokumentasi realisasi pencairan kredit per AO memperkuat bahwa AO belum optimal dalam mencapai target perusahaan sebesar 250 juta perbulan. Subjek WIA, ROS, AZR dan DJK tidak mencapai

target sebanyak 9 bulan. Subjek SRP tidak mencapai target sebanyak 7 bulan. Subjek ATN tidak mencapai target sebanyak 8 bulan. Perusahaan perlu untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan sehingga produk perusahaan dapat terjual dan target realisasi kredit terpenuhi. Berdasar hasil dokumentasi tersebut maka perlu diketahui penyebab tidak tercapainya realisasi kredit oleh *account officer* BPR. Restu Artha Makmur.

Kemudian untuk memperkuat temuan tersebut peneliti mengungkap dengan menggunakan data dokumentasi perusahaan, observasi dan wawancara, untuk mengetahui penyebab menurunnya kinerja AO dilakukan analisa yang berdasarkan pada tiga aspek yaitu, motivasi, kesempatan dan kemampuan (Murdoko dan Hindiarto, 2011). Aspek motivasi AO menunjukkan hasil yang baik, dikarenakan pada tingkat kehadiran AO berada pada tingkat kehadiran tinggi, di ikuti dengan hasil wawancara direktur yang menyatakan bahwa semangat AO dalam menawarkan kredit baik. Diikuti aspek kesempatan, AO dalam melaksanakan tugas berdasarkan deskripsi pekerjaan yang menjelaskan prosedur pelaksanaan tugas, disertakan pendampingan oleh atasan langsung jika di butuhkan, dan diikuti dengan pemberian fasilitas yang memadai, seperti BPJS, penggantian uang operasional dalam melaksanakan kunjungan ke nasabah, mobil operasional untuk mengunjungi nasabah dan biaya perawatan motor secara berkala. Namun pada aspek kemampuan yang dimiliki AO menunjukkan gejala kurangnya ketrampilan menjual.

Kemampuan AO dalam menjual, di pengaruhi oleh berbagai hal salah satunya adalah pengetahuan dan ketrampilan, berdasarkan hasil wawancara dengan SPV pengetahuan produk yang dimiliki AO tergolong baik, mereka telah diberikan pelatihan dan praktek langsung oleh atasannya. AO dalam memilih nasabah belum sesuai dengan prospek yang baik, hal tersebut berpengaruh menurunnya kinerja penjualan AO. Keadaan tersebut menunjukkan ketrampilan AO masih lemah dalam melaksanakan penawaran kredit. Hasil observasi yang dilakukan menunjukkan gejala, seperti bingung dalam menentukan kunjungan ke nasabah, dalam melakukan pendekatan ke nasabah terkesan terburu-buru dan kurang dalam menggali kebutuhan nasabah hal tersebut membuat nasabah ragu dalam melakukan pengajuan kredit. Hasil tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan manager marketing dan SPV, bahwa AO kurang dapat mempelajari keadaan nasabah, kurang percaya diri, dan penerapan prosedur

pencairan kredit kurang jelas. Barker (1999) mengatakan bahwa peranan seorang tenaga penjual sangat menentukan kesuksesan sebuah penjualan, kesuksesan tersebut ditandai dengan kemampuan tenaga penjual untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dan rekan kerja dalam lingkungan perusahaan.

Kinerja penjualan AO merupakan hal yang penting dalam meningkatkan pencapaian realisasi kredit, dalam meningkatkan kinerja penjualan AO perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja penjualan. Noe, dkk. (2010) menyatakan bahwa untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja penjualan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja.

Perusahaan selama ini sudah melaksanakan kebutuhan pelatihan kepada AO, tetapi dalam proses pelaksanaannya hasil dari pelatihan belum dilakukan monitoring dan evaluasi secara efektif sehingga terkesan formalitas saja sehingga belum memberikan dampak untuk peningkatan kinerja penjualan AO. Tugas AO adalah melakukan pemasaran kredit, kemudian melakukan analisa kredit, sehingga dapat membuat suatu keputusan apakah permohonan kredit yang diajukan oleh calon debitur atau debitur layak untuk direalisasikan. Untuk mendapatkan nasabah yang baik sesuai dengan kriteria perusahaan maka ketrampilan menjual harus dikuasai AO meliputi Identifikasi dan penilaian, prapendekatan, pendekatan, presentasi dan demonstrasi, menangani keberatan, penutupan dan pemeliharaan (Kotler, 2001).

Untuk meningkatkan kinerja penjualan AO perusahaan harus mempunyai kemampuan dalam mengelola faktor-faktor yang mendukung kinerja tenaga penjualan, banyak faktor yang mempengaruhi tenaga penjualan untuk bisa mencapai kinerja penjualan yang diharapkan oleh perusahaan, salah satu faktor tersebut adalah *selling skill* yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Vroom (dalam As'ad, 2003) tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*Level of Performance*". Biasanya orang dengan *level of performance* tinggi disebut dengan orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Churchill dkk. (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. Secara keseluruhan *training* penjualan mendorong tenaga penjualan merasa termotivasi dalam bekerja, kemampuan *selling skill* menjadi lebih trampil, dan cara bekerja lebih efektif. Menurut Pettijohn (1994) adanya pelatihan penjualan merupakan faktor kunci dari kesuksesan dalam *personal selling*. Terdapat banyak keuntungan dari *sales training* diantaranya mengatasi permasalahan atau kegagalan yang terjadi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan moral, mengurangi perputaran pekerja, meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkan pengaturan waktu serta wilayah.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan telaah dokumentasi perusahaan dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi pada bagian AO perusahaan BPR. Restu Artha Makmur (RAM) berpusat pada lemahnya kemampuan *selling skill* sehingga berdampak pada perkembangan perusahaan yang tidak optimal sehingga intervensi yang akan dilakukan untuk mengatasi lemahnya kinerja AO adalah pelatihan *selling skill*

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh pelatihan *selling skill* terhadap peningkatan kinerja penjualan *Account Officer (AO)* perusahaan BPR. Restu Artha Makmur (RAM).

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar bisa memberikan manfaat secara teoritis dan praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis: hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi khususnya psikologi industri dalam peningkatan *selling skill* terhadap peningkatan kinerja penjualan.
2. Manfaat Praktis: hasil pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kinerja penjualan pada AO BPR. Restu Artha Makmur (RAM).