

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka temuan dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kualitas desain wilayah penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas desain wilayah penjualan maka semakin tinggi efektivitas kegiatan/aktivitas kegiatan tenaga penjualan pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 penelitian diterima.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari tingkat pengalaman menjual terhadap kompetensi teknik tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengalaman menjual tenaga penjual maka semakin tinggi tingkat kompetensi teknik tenaga penjualan pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 penelitian diterima.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjualan maka semakin efektif kegiatan/aktivitas kegiatan penjualan pada

Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 penelitian diterima.

4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kompetensi teknik tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi teknik tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 penelitian diterima.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif kegiatan/aktivitas kegiatan penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 penelitian diterima.
6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik perilaku tenaga penjual maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 penelitian diterima.
7. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari perencanaan dan penyesuaian penjualan terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik perencanaan dan penyesuaian penjualan maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual pada Bank Danamon Simpan

Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 penelitian diterima.

8. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari peran supervisor terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik peran supervisor maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 8 penelitian diterima.
9. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kinerja tenaga penjual terhadap kinerja pemasaran. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kinerja tenaga penjual maka kinerja pemasaran pada Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2 akan semakin meningkat, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis 9 penelitian diterima.
10. Berdasarkan hasil pembahasan dalam bab IV dapat disimpulkan secara umum bahwa terdapat dua hal besar yang mempengaruhi kinerja pemasaran yaitu ;
  - 1) Faktor-faktor yang ada dalam diri karyawan *Account Officer* seperti faktor tingkat pengalaman menjual, faktor kompetensi teknik tenaga penjualan, faktor efektivitas kegiatan/aktivitas kegiatan tenaga penjualan, faktor perilaku tenaga penjual, faktor perencanaan dan penyesuaian penjualan, dan faktor kinerja tenaga penjual.
  - 2) Faktor-faktor diluar diri karyawan *Account Officer* seperti faktor desain wilayah penjualan dan faktor peran supervisor.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang dijumpai dalam penelitian ini diantaranya adalah:

1. Lingkup responden yang menjadi sampel penelitian yang cukup kecil, sehingga menjadikan data yang diperoleh peneliti sangat kecil.
2. Responden yang merupakan seorang pegawai, sehingga dalam pengisian kuesioner sangat memungkinkan para responden mengisi dengan tergesa-gesa. Sehingga, memungkinkan responden mengisi tidak secara objektif.
3. Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2 membawahi 9 unit kerja di wilayah Surabaya, Gresik dan Lamongan sehingga dalam penyebaran kuesioner peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden secara langsung sehingga dimungkinkan adanya blas di dalam pengisian kuesioner.
4. Pada awal pengambilan obyek penelitian diketahui bahwa pada awalnya populasi *Account Officer* sebesar 165 AO dengan sampel penelitian sebesar 140 sampel sehingga pada awalnya peneliti menggunakan SEM sebagai teknik analisis data, namun pada saat akan melakukan penyebaran kuesioner pada bulan Desember 2015, diketahui bahwa jumlah keseluruhan *Account Officer* Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2 per Desember 2015 sebesar 77 AO, sehingga sesuai dengan kriteria penelitian yang digunakan sebagai sampel adalah *Account Officer* yang umur kerjanya 6-12 bulan dan lebih dari 1 tahun maka yang memenuhi kriteria tersebut sebanyak 52 sampel. Perubahan jumlah sampel tersebut dikarenakan banyaknya perubahan organisasi di Bank Danamon Simpan Pinjam Cluster Surabaya 2

seperti merger antar unit dan efisiensi dalam segala bidang sehingga secara otomatis jumlah karyawan *Account Officer* juga berkurang. Oleh karena itu teknik analisisnya berubah menggunakan SMART PLS.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai *loading factor* tertinggi pada masing-masing variabel menunjukkan bahwa indikator variabel tersebut adalah aspek utama yang dinilai cukup mempengaruhi kinerja tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Sehingga, diharapkan pihak manajemen untuk dapat lebih memperhatikan faktor-faktor tersebut seperti faktor kualitas desain wilayah penjualan, faktor tingkat pengalaman menjual, faktor perilaku tenaga penjual, faktor perencanaan dan penyesuaian penjualan, faktor peran supervisor, faktor efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, faktor kompetensi teknik tenaga penjualan untuk bisa lebih efektif dan efisien dalam melakukan peningkatan kinerja tenaga penjual maupun kinerja pemasaran.
2. Berdasarkan nilai loading faktor terkecil pada masing-masing indikator dalam variabel penelitian yang didapat dari hasil jawaban responden mempunyai pengaruh yang kecil dari suatu indikator terhadap hasil penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diharapkan perusahaan juga tetap memperhatikan dan melakukan evaluasi terhadap masing-masing indikator dalam variabel tersebut dikarenakan hal tersebut mempengaruhi kinerja

tenaga penjual sehingga kedepan kinerja tenaga penjual akan semakin meningkat da secara otomatis meningkatkan kinerja pemasaran sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada sekitar 10,3% faktor-faktor lain seperti faktor pemberian remunerasi, reward, insetif, pendidikan dan pelatihan, kualitas layanan, dan faktor-faktor lain selain variabel penelitian yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Sehingga, diharapkan kepada penelitian selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dengan tema yang sama dapat menggunakan atau menambah variabel selain yang ada dalam penelitian ini.
4. *Account officer* merupakan ujung tombak perbankan dalam proses pemberian kredit mulai dari mencari nasabah yang layak sesuai kriteria peraturan Bank, menilai, mengevaluasi dan mengusulkan pemberian plafon pinjaman, sampai dengan melakukan *Maintenance consumer*, oleh karena itu pihak manajemen harus memberikan perhatian lebih kepada *Account Officer* dalam hal implementasi strategi pemasaran dan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja tenaga penjual (*Account Officer*) seperti kecepatan proses, kemudahan pengajuan kredit, suku bunga yang kompetitif, pelayanan yang baik sehingga mampu bersaing dengan kompetitornya baik Bank Pemerintah, Bank Swasta, BPD, BPR, dan lembaga keuangan lainnya. Selain itu memberikan pelatihan, pendidikan secara berkala agar aktivitas/kegiatan tenaga penjual, kompetensi tenaga penjual, perilaku tenaga penjual, perencanaan dan penyesuaian penjualan tenaga penjual, dan melakukan *monitoring* dan *controlling*

terhadap semua aktivitas/kegiatan tenaga penjualan agar semakin efektif dan terarah sehingga mendapatkan hasil sesuai dengan target penjualan yang diharapkan dan ditetapkan oleh manajemen, memberikan remunerasi, sistem *reward* dan *punishment* yang baik sehingga akan meningkatkan semangat dan kedisiplinan dalam bekerja sehingga kedepan kinerja tenaga penjual semakin meningkat dan meningkatkan kinerja pemasaran.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anglina.Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry. (1990). "The congruenceof manager perception of salesperson performance and knowledge-Based measures of adaptive selling".*Journal of personal selling & sales management* Vol.X p.81-90.
- Ariani Matius Maun. (2002). HubunganOrganization Learning, Informasi pasar, Inovasi dan Kinerja Pasar. *Jurnal Sains Manajemen Pemasaran* Vol 1 No.2.
- Arikunto, Suharsimi, 2002."*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*", Rineka Cipta, Jakarta
- Astuti Wulandary, 2006. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas Dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai *Intervening Varibel* (Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang).Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Semarang.
- Augusty Ferdinand. (2002). "Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Strategi Pendahuluan ", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.1, (Mei), p.107-119.
- Augusty Ferdinand, 2004. "Strategic Selling In Management" *Research paper series*. Seri Penelitian Manajemen No.03/Mark/2004.
- Augusty Ferdinand, 2006." *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*",Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Augusty Ferdinand, 2006."*Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W. (2002)."The effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationship. (2002), *European Journal of Marketing*, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388.
- Baldauf, Artur.,Cravens, David W. and Nigel F. Piercy. (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.2 (Spring), p.109-122.
- Bank Indonesia, Perkembangan Kredit UMKM & MKM, (<http://www.bi.go.id/>, diakses tanggal 08 Agustus 2015).

- Barker, Tansu A. (1999). "Benchmark of successful salesforce performance" *Canadian Journal of Administrative Science*, 1999. Vol 16, No.2.
- Beal, Reginald M. (2000). "Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Januari, pp.27-45.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. dan Ramaswami. (1994). "Reconciling Diverse Measures of Performance : A Conceptual Framework and Test of a Methodology", *Journal of Business Research*, Vol.31, pp.235-246.
- Boorom, Michael L., Jerry R. Goolsby & Rosemary P. Ramsey(1998)."Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vo. 26, No.1, pp.16-30.
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey. (2001). "Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms", *Journal of personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.3, (Summer), p.199-206.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R, Evans and Deborah Cowles. (1990). "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*. Vol.54, p.68-81.
- Covin, Jeffrey G. (1991). "Enterpreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp. 75-87.
- Covin, Jeffrey G dan Slevin, D. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and benign Environments", *Journal of Management Studies*, Vol.28, pp.439-462.
- Day and Wensley. (1988)."Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 1-20.
- Dian Imaya. (2005)."Analisis Pengembangan profesionalisme tenaga penjualan (studi empiris pada PT. Coca-cola Bottling Indonesia, Central Java, Ungaran, Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Vol.IV No.3 hal.299-314.
- Ellis, Brien & Anne Raymond. (1993). "Salesforce Quality: A Framework for Improvement", *Journal of Business & Industrial marketing*, Vol. 8, No.3, pp.17-27.

- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik.* Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fedinand, Augusty, 2002. *Structural Equation Modeling: Dalam Pendekatan Manajemen.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Sess.* Cetakan keempat. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2008. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Grant, Ken, dan David W Cravens. (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing* Vol.33 No.9/10. P.945-957.
- Grant, Ken, David W Cravens, George S.Low, William C. Moncrief. (2001). "The role of Satisfaction with Territory design on the motivation, attitudes and work outcomes of salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29 No.2 p.165-178.
- Hair, Joseph. F.Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black., 1995. "*Multivariate Data Analysis* (Fourth. Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko T. Hani, 1995. *Manajemen* (Edisi Kedua), Yogyakarta: BPFE (anggota IKAPI) Gadjah Mada Press.
- Indriyanto dan Supomo, 2002. "*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*". edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Isidorus Edo Wiryanan, 2008. Analisis Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Selling-In Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi kasus pada CV. Cahaya Mulia Lestari Semarang). Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- JavabMehrobi, Kamran Noorbakhsh, MonirShoja, Mohammad Karim. ( 2012). "Impact of Customer Orientation and Sales Orientation on Sales Performance in International Market of Blehsafar Country", *International Journal of Business Social Science*, Vol. 3 No. 17.
- Johnson YI. S. Wijaya. (2003). "Analisis Model Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Distributor", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol II, No.2, September 2003, hal 155-180.

Kajian Ekonomi Keuangan Regional Propinsi Jawa Timur Semester I(<http://www.bi.go.id/id/Publikasi/kajian-ekonomregional/jatim>, Diakses08 Agustus 2015).

Keats, B.W. dan Hitt, M.A. (1988). “ A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp.570-598.

Keillor, B.D Parker R, S and pettijohn, C.E. (1999). ”Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling: Implications for sales manager”, *Journal of marketing practise*, p.101 – 115.

Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla. (1998). “Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors”, *Journal of Marketing Research*. Vol.XXXV.(May), p.267-274.

Lee, J dan Miller D. (1996). “Strategy Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea”, *Organization Studies*, Vol.17, NO.5, pp.729-750.

Li, Mingfang dan Simerly, R.L. (1998). “The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership and PerformanceRelationship”, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.169-179.

Liu, Annie H dan Mark P.Leach. (2001). ”Developing Loyal Customer with a Value Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and The Perceived Credibility of Consultative sales people,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.2 (Spring), p.147-156.

Makarius, Bajari, 2006. “Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Penjual Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran”, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Semarang.

Plank, Richard E. & David A. Reid. (1994). “The Mediating Role of SalesBehaviour: An Alternative Perspective of Sales Performance andEffectiveness”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.14, No. 3.

Piercy, N.F, Cravens, David W and Morgan, N.A. (1997). ”Sourcess of effectiveness in business to business sales organization”. *Journal of Marketing Practice*, Vol.3, p.47-71.

- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., and Morgan, Neil A. (1999). "Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, salesforce Performance and /sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2,p.95-111.
- Pilling, Bruce K. Naveen Donthu and Steve Herson. (1999). "Accounting for TheImpact Of Territory Characteristic on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XIX, No.2, (Spring), p.1-30.
- Prastiwi, Wahyu Dyah. (2005),"Analisis efektivitas organisasi penjualan (Studi pada Industri Farmasi di Kota Semarang)". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.IV No.2 hal.193-214.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd. (2002). "A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.1 (Winter), p.13-21.
- RetnoMulatsih,2010. "Studi Tentang Kinerja Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Niaga Sejahtera Area Distribusi Jawa Tengah 1)", Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Sekaran Uma, 2006. *Research Methods for Business*.Fourth Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Sengupta, Sanjit., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri. (2000). "An Empirical Salesperson Effectiveness", *Journal of Management*, Vol. XX, No.4 (Fall). P.253-261.
- Setiawan, Andi. (2003). "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan SistemKontrol dan Sinergi aktivitas Tenaga Penjualan (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang)", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia Volume II*, No.1, Mei 2003, halaman 33-52.
- Shoemaker, and Mark C. Johlke. (2002). "An Examination of the Antecedents of aCrucial Selling Skill : Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol XIV No.1 p 118-131.
- Siagian, Sondang P., 2008. "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Bumi Aksara,Jakarta.

Spiro, Rosann L. and Barton A.Weitz. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity”, *Journal of Marketing Research*. VI.XXVII,p.61-69.

Sugiono, 2002. “*Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV. Alfabetia, Bandung.

Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabetia.

Sugiyono. 2012. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabetia.

Sujan, Harish, and Nirmalya Kuman. (1994). “Learning Orientation, WorkingSmart and effective Selling”, *Journal of Marketing*, vol.58, (July),p.34-52.

Weilbaker, Dan C. (1990). “The Identification of selling needed for missionary type sales”. *Journal of Personal Selling and Sales Management* (Summer) Vol.10, p.45-48.

Zoltners, Andris A dan Sally E. Lorimer. (2000). “Sales territory Alignment: An overlooked productivity tool”. *Journal of Personal Selling & SalesManagement*, Vol.20 No.3. p.139-150.