

IDENTIFIKASI TAHAPAN PROSES *PERSONAL SELLING* DAN *CRITICAL SUCCESS FACTOR* YANG MENDUKUNG KINERJA *SALES FORCE* DALAM INDUSTRI PERBANKAN

Anita Wongso¹, dan Verina Halim Secapramana²

^{1,2}Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: anitawongso1991@gmail.com¹, verina@staff.ubaya.ac.id²

Corresponding author: anitawongso1991@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi tahapan dalam proses *personal selling* yang paling mendukung kinerja dan mengidentifikasi *critical success factor* bagi *sales force* pada industri perbankan. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Alat ukur yang digunakan terdiri dari 51 *selling techniques*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sales force* dari dua bank umum di Surabaya yakni Bank X dan Y. Teknik analisis menggunakan korelasi, kuartil, ANOVA, serta regresi logistik. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada *sales force* di dua bank umum di Surabaya yakni bank X dan Y. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa terdapat dua tahapan dalam proses *personal selling* yang mendukung kinerja *sales force* dalam industri perbankan. Dua tahapan dalam proses *personal selling* tersebut yaitu *prospecting* dan *follow-up service*. Penelitian ini juga mengidentifikasikan tiga *critical success factor* yang mendukung kinerja *sales force* dalam industri perbankan. Tiga *critical success factor* tersebut yaitu dikenalkan oleh debitur *existing* kepada calon debitur baru melalui telepon, *email*, atau bertemu secara langsung; menginformasikan calon debitur melalui pesan via SMS, *whatsapp*, atau *email* bahwa *sales force* akan menelepon mereka segera; dan mengirimkan pesan / hadiah kepada debitur sebagai ucapan terima kasih.

Kata Kunci : *Personal selling, Sales force, Critical success factor, Bank*

PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan zaman, kemajuan dalam berbagai pola kehidupan terus berkembang. Salah satunya dalam hal bertransaksi. Pertama kali kita mengenal adanya sistem barter lalu muncullah uang sebagai alat tukar yang sah. Lama kelamaan, muncullah bank yang menjadi perantara bagi para pihak dalam melakukan transaksi. Bank Indonesia dalam hal ini sebagai pedoman bagi setiap bank agar selalu berada pada koridor ketentuan yang berlaku demi menjaga kelancaran dan keamanan lalu lintas kegiatan sistem pembayaran.

Jumlah bank di Indonesia yang terus bertambah membuat persaingan semakin sengit. Kini pihak bank tidak dapat hanya berdiam diri dan menunggu debitur datang, melainkan harus mampu “menjemput bola”, melakukan extra effort dalam hal mencari calon debitur baru, melakukan proses transaksi sehingga akhirnya menjadi debitur bank.

Bank harus mampu mengoptimalkan segala potensi untuk menarik minat calon debitur dalam menyimpan dana serta melakukan penjemputan “bola” terhadap calon debitur yang ingin mengajukan pinjaman kredit. Salah satu cara promosi yang tepat yakni dengan *personal selling*.

Personal selling menjadi penting bagi industri perbankan mengingat bank adalah sarana lembaga keuangan yang menjual produk dan jasa bagi masyarakat. Jika di zaman dulu hanya ada sedikit bank dan produk yang dijual masih sedikit, masyarakat yang memerlukan bantuan bank dapat mengunjungi bank untuk melakukan pengajuan pembukaan tabungan ataupun permohonan kredit. Namun, beda halnya dengan masa sekarang dimana bank telah tersebar di penjuru kota. Seiring dengan bertambah banyaknya bank, prospek calon debitur pun kini menjadi rebutan. Di sinilah *personal selling* diperlukan, untuk membawa prospek calon debitur tersebut menjadi debitur pada bank.

Personal selling merupakan cara pemasaran yang efektif bagi industri perbankan karena melalui *personal selling* memungkinkan para *sales force* untuk berkomunikasi secara dua arah dan memungkinkan bertatap muka secara langsung untuk menjelaskan secara detail mengenai produk yang dijual. *Sales force* dapat secara langsung mengetahui kebutuhan, motif, perilaku debitur, dan melihat reaksi debitur sehingga dapat dilakukan penyesuaian atau tanggapan atas reaksi debitur tersebut.

Penelitian dari Renfors (2013) menyimpulkan bahwa *buyers* menilai kualitas *personal selling* melalui 4 hal, yakni dalam memberikan informasi produk, memenuhi kebutuhan sosio-emosional, memenuhi kebutuhan terkait produk, dan membantu dalam pengambilan keputusan. Pelajaran yang bisa dipelajari dari penelitian ini menyangkut fakta bahwa pertemuan penjualan adalah interaksi sosial dan percakapan. Debitur melihat peran mereka sebagai mitra percakapan yang lebih aktif, setara, dan kooperatif. Sebelumnya, telah dianggap sebagai tanggung jawab *sales force* untuk menentukan kebutuhan debitur kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, *personal selling* menjadi sebuah orientasi tugas, fungsi hierarkis, dan kompetensi *sales force* mengacu pada keterampilan mendengar, presentasi penjualan dan komunikasi mereka. Sebaliknya, kemitraan setara membutuhkan kompetensi dialogis dan kecerdasan emosional.

Salah satu fungsi *sales force* adalah melakukan penjualan dengan bertemu debitur secara langsung (*face-to-face selling*), di mana seorang *sales force* menemui debitur untuk menawarkan produk atau jasa yang dimiliki. Selain itu, *sales force* juga mempunyai fungsi lainnya yakni melakukan analisis pasar, menentukan kriteria calon debitur yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan, melakukan komunikasi, mengatur waktu pertemuan, mendefinisikan masalah atau kebutuhan debitur, mengatasi masalah atau memberikan solusi, memberikan pelayanan, serta mempertahankan debitur agar tidak beralih ke kompetitor.

Sales force merupakan sumber daya penting dalam lingkungan *marketing* kompetitif (Abed dan Haghghi, 2009 dalam Altintas *et al.*, 2017), dan para manajer berfokus pada pencapaian *sales performance* yang tinggi (Kohli *et al.*, 1998 dalam Altintas *et al.*, 2017). *Personal selling* adalah aspek penting dalam *sales force performance* yang merupakan saluran komunikasi

unik (Spiro and Weitz, 1990 dalam Altintas *et al.*, 2017). Faktor penentu keberhasilan *sales force performance* telah menjadi subyek dari beberapa penelitian (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Piercy *et al.*, 1999; Verbeke *et al.*, 2011 dalam Altintas *et al.*, 2017).

Salah satu fungsi *sales force* adalah melakukan penjualan dengan bertemu debitur secara langsung (*face-to-face selling*), di mana seorang *sales force* menemui debitur untuk menawarkan produk atau jasa yang dimiliki. Selain itu, *sales force* juga mempunyai fungsi lainnya yakni melakukan analisis pasar, menentukan kriteria calon debitur yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan, melakukan komunikasi, mengatur waktu pertemuan, mendefinisikan masalah atau kebutuhan debitur, mengatasi masalah atau memberikan solusi, memberikan pelayanan, serta mempertahankan debitur agar tidak beralih ke kompetitor.

Ketika puas terhadap pekerjaannya maka *sales force* cenderung untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya saat ini. Menurut Yurchisin dan Park (2010), *sales force* dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi merupakan konsekuensi dari tingginya *sales force performance*. Ketika *sales force performance* berada pada level yang tinggi maka *sales force* akan cenderung puas terhadap pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bagozzi (1980) bahwa *sales force performance* akan dapat meningkatkan kepuasan kerja *sales force* tersebut.

Anderson dan Oliver (1987) menyatakan *sales force performance* : “*In suggesting that it is potentially insightful to evaluate sales force performance both in what they do (e.g. sales planning) as well as the outcomes (e.g. sales results) that are attributed to them. This view of performance suggests that sales force performance can be studied both as behaviour performance and as outcome performance* (Anderson dan Oliver, 1987; Behrman dan Perreault, 1982; Challagalla dan Shervani, 1996; Cravens *et al.*, 1993; Oliver dan Anderson, 1994 dalam Piercy, Cravens, Morgan, 1998).

Macintosh *et al.*, 1992 dalam Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., Jr. H.B., 2000 menyatakan bahwa : “*Building relationships with buyers/customers is one possible way to improve sales performance.*” Selain itu Macintosh mengemukakan bahwa *top performing sales force* pada awalnya cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam membangun *relationship*

dengan *customers* daripada berusaha melakukan penjualan secara cepat. Macintosh *et al.*, 1992 dalam Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D., Jr. H.B., 2000 juga menyatakan bahwa : “*Top performing sales force spend more time in the initial sales call in building rapport and starting relationships with a customer.*”

Penelitian yang akan dilakukan kali ini adalah replikasi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Jaramillo dan Marshall (2004). *Personal selling* menjadi vital bagi keberhasilan sektor perbankan, hal ini disadari penuh oleh para praktisi maupun akademisi (Berry dan Katak, 1990; Bernstel, 2001 dalam Jaramillo dan Marshall, 2004). Para peneliti telah memeriksa beberapa karakteristik demografi dan psikologis *sales force* untuk menemukan faktor-faktor penentu efektivitas dan keberhasilan penjual (Predmore dan Bonnice, 1994; Sengupta *et al.*, 2000 dalam Jaramillo dan Marshall, 2004). Johnston dan Marshall, 2003 dalam Jaramillo dan Marshall, 2004 menyatakan bahwa kinerja *sales force* merupakan fungsi dari sifat pribadi *sales force* itu sendiri dan faktor organisasi. Churchill *et al.*, 1985 dalam Jaramillo dan Marshall, 2004 menemukan bahwa faktor penentu utama *sales force performance* adalah kemampuan, karakteristik pribadi, tingkat keterampilan, persepsi peran, dan motivasi.

Dubinsky, 1980 dalam Jaramillo dan Marshall, 2004 menyebutkan tujuh tahapan dalam proses *personal selling* yakni *prospecting, pre-approach, the approach, the sales presentation, overcoming objections, closing, dan follow-up service*. Tahapan yang ada berisikan 51 *selling techniques* yang selanjutnya beberapa *selling techniques* masuk ke dalam kategori *critical success factor* dari kesuksesan seorang *sales force*.

Jaramillo dan Marshall (2004) melakukan penelitian mengenai manakah dari tujuh tahapan proses *personal selling* yang memiliki pengaruh paling penting bagi *sales force* di Amerika Latin. Dari 51 *selling techniques* yang diutarakan oleh Dwyer, 2000 dalam Jaramillo dan Marshall 2004, lebih lanjut Jaramillo dan Marshall (2004) menemukan bahwa beberapa *selling techniques*

Teknik analisis menggunakan korelasi, kuartil, ANOVA, serta regresi logistik. ANOVA adalah sebuah analisis statistik yang menguji perbedaan rerata antar grup. Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Awalnya *sales force* mengisi kuesioner yang terdiri dari 51 pertanyaan. Bagian

memiliki potensi menjadi *critical factors* dalam mewujudkan sebuah kesuksesan atau kegagalan bagi *sales force*.

Bruno and Leidecker, 1984 dalam Amberg, Fischl, Wiener, 2005 menyatakan *critical success factor* sebagai : “*Those characteristics, conditions or variables that, when properly sustained, maintained, or managed, can have a significant impact on the success of a firm competing in particular industry*”. Pinto and Slevin, 1987 dalam Amberg, Fischl, Wiener, 2005 menyatakan *critical success factor* sebagai : “*Factors which, if addressed, significantly improve project implementation chances*”.

Penulis menemukan fakta di dua bank besar di Surabaya dan tergolong bank tua di Indonesia bahwa adanya kinerja *sales force* yang memiliki *performance* baik dan juga tidak baik. Tujuh tahapan yang telah disebutkan sebelumnya juga dilakukan oleh *sales force* di Surabaya, baik *sales force* dengan *top performance* ataupun *bottom performance*. Jika seluruh tahapan sama-sama dilakukan, pertanyaannya adalah mengapa ada *sales force* yang memiliki *top performance* dan di sisi lain ada *sales force* yang mempunyai *bottom performance*? Faktor krusial manakah yang membedakan? Ketika faktor itu berbeda, maka itulah yang membedakan *performance*. Untuk menjawab fenomena di lapangan, penulis berusaha mencari jurnal yang berkaitan. Kemudian penulis menemukan penelitian yang membahas hal ini yakni penelitian yang dilakukan oleh Jaramillo dan Marshall. Karena itulah, akan dilakukan penelitian replikasi lebih lanjut untuk mencari *critical success factor*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sales force* dari 2 bank umum di Surabaya yakni Bank X dan Y. Sampel yang digunakan sebanyak 106 orang *sales force* dan *supervisor* dari para *sales force* tersebut. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada *sales force*.

selanjutnya dari kuesioner, *sales force* akan memberikan penilaian terhadap 5 indikator *sales performance*. Pada bagian ini, *supervisor* juga akan mengisi kuesioner yang sama (pengisian 5 indikator *sales performance* dilakukan secara diadik). Hal ini dilakukan untuk menghindari bias.

2. Tahapan selanjutnya yakni mengkorelasikan hasil pengukuran antara *sales*

force dan *supervisor*. Korelasi rendah menunjukkan adanya bias, sebaliknya jika korelasi tinggi maka tidak ada bias dan penilaian *supervisor* dapat diabaikan. Jika korelasi rendah maka ada perbedaan signifikan antara jawaban *sales force* itu sendiri dengan *supervisor* mengenai *sales performance*. Sehingga agar mampu mewakili hasil *sales performance*, digabung dengan rerata. Namun sebaliknya jika korelasi tinggi maka ada kemiripan jawaban antara *sales force* dengan *supervisor* (*sales force* dan *supervisor* menilai relatif sama). Selanjutnya akan dilakukan uji-*t* dimana jika ternyata hasil korelasi tidak berbeda jauh, maka jawabannya tidak wajib di-*combine*.

Fungsi dari dilakukannya korelasi ini adalah untuk menentukan kelompok kuartil karena penelitian yang dilakukan secara diadik. Penilaian *performance* dilakukan 2 arah yakni jawaban antara *sales force* dengan jawaban *supervisor*. Jawaban dari siapakah yang akan digunakan? Atau apakah jawaban tersebut perlu digabung? Di sinilah fungsi dari menggunakan teknik korelasi yaitu sebagai *adjustment* apakah hasil diadik tersebut diambil salah satu atau dilakukan rerata.

3. Langkah selanjutnya yakni membagi *sales force* menjadi 4 kuartil berdasarkan hasil kombinasi pada langkah sebelumnya, yakni menjadi Q1, Q2, Q3, Q4. Hal ini perlu dibedakan untuk mencari titik krusial. Dari empat kuartil ini yang diambil hanyalah Q1 dan Q4. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kutub ekstrim yang akan menjadi *top performance* dan *bottom performance*.

4. Kemudian melakukan analisis ANOVA dari 51 *selling techniques* yang ada. Pada bagian ini hanya mengambil hasil yang signifikan saja

(teknik mana saja yang menentukan *sales performance*). ANOVA dilakukan untuk mengetahui tahapan mana yang mampu membedakan (menjadi pembeda) antara *top performance* dengan *bottom performance*. Variabel *independent* dalam ANOVA ini adalah tahapan proses *personal selling* yaitu *prospecting*, *pre-approach*, *the-approach*, *the sales presentation*, *overcoming objections*, *closing*, *follow-up service*. Sedangkan untuk variabel *dependent*-nya adalah *top performance* dan *bottom performance*.

Dalam tahapan ini tidak dilakukan dengan teknik analisis diskriminan karena tidak ada penggunaan fungsi melainkan *performance* yang sebelumnya telah dibedakan berdasarkan kuartil. Teknik ANOVA ini dilakukan karena peneliti hanya perlu menunjukkan indikator itu berbeda di kelompok *top* dan *bottom performance*. Jika ditemukan (signifikan) maka indikator tersebut diambil untuk menjadi kandidat *key success factor*. Dari sekian *key success factor* kemudian akan dilakukan regresi logistik untuk menemukan *critical key success factor* atau lebih dikenal sebagai *critical success factor*.

5. Hasil ANOVA kemudian di-regresi logistik. Regresi logistik dilakukan terhadap masing-masing tahapan agar mampu mendapatkan hasil maksimal. Setelah mendapatkan hasil signifikan dari tiap tahapan, maka akan dilakukan regresi logistik gabungan. Hasil yang signifikan menunjukkan *critical success factor*.

Pengukuran menggunakan aras interval dengan skala *numerical scale*. Penggunaan aras interval dikarenakan poin 1-7 memiliki jarak yang sama. Skala *numerical scale* karena poin 1 menunjukkan “jauh di bawah rata-rata” sedangkan 7 menunjukkan “jauh di atas rata-rata”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan adanya pengumpulan sampel sebanyak 106 responden yang didapatkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung pada responden yang berdomisili di Surabaya. Penyebaran kuesioner tersebut dibuat berdasarkan pernyataan dari tahapan yang terdapat pada penelitian yaitu *prospecting*, *pre-approach*, *the approach*, *the sales presentation*, *overcoming objections*, *closing*, dan *follow-up service*. Kuesioner dinyatakan valid apabila kuesioner tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang

terdapat pada kuesioner mampu mengukur setiap variabel penelitian serta setiap indikator tersebut dapat dimengerti dengan baik oleh responden.

Hasil uji validitas pernyataan dari masing-masing tahapan *prospecting*, *pre-approach*, *the approach*, *the sales presentation*, *overcoming objections*, *closing*, dan *follow-up service* memiliki nilai signifikansi korelasi Pearson ≥ 0.3 . Dengan demikian semua indikator yang digunakan mengukur keseluruhan tahapan dinyatakan valid. Selanjutnya melakukan uji reliabilitas untuk setiap tahapan yang ada. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui apakah tanggapan dari keseluruhan responden

terhadap indikator atau item yang ada dalam kuesioner telah konsisten. Dari uji reliabilitas yang dilakukan didapatkan hasil bahwa ketujuh tahapan memiliki Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 maka setiap indikator pada kuesioner dapat dinyatakan reliabel.

Korelasi antara *sales force performance self reported* dan *sales force performance by supervisor* dilakukan untuk mengetahui apakah ada kemiripan jawaban dari *self reported* dengan *supervisor*. Jika *sales force performance self reported* dan *sales force performance by supervisor* memiliki korelasi besar (tidak ada bias), maka dapat dapat memilih 1 hasil (hasil yang lain diabaikan). Namun, jika hasil korelasi kecil (adanya bias / perbedaan), maka hasil dari *sales force performance self reported* dan *sales force performance by supervisor* harus dirata-rata.

Hasil korelasi dan *independent t-test* menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda antara *self reported* dengan *by supervisor*. Untuk kondisi ini, diperbolehkan memilih salah satu antara jawaban *self reported* ataukah *by supervisor* namun peneliti memutuskan untuk melakukan rata-rata antara *self reported* dengan *by supervisor*. Fungsi dari dilakukannya korelasi ini adalah untuk menentukan kelompok kuartil karena penelitian yang dilakukan secara diadik. Penilaian *performance* dilakukan 2 arah yakni jawaban antara *sales force* dengan jawaban *supervisor*. Jawaban dari siapakah yang akan digunakan? Atau apakah jawaban tersebut perlu digabung? Di sinilah fungsi dari menggunakan teknik korelasi yaitu sebagai *adjustment* apakah hasil diadik tersebut diambil salah satu atau dilakukan rerata.

Setelah mengetahui tidak adanya bias, maka kemudian dilakukan pengurutan dan pengelompokan kuartil untuk *sales force* dengan *bottom performance* dan *sales force* dengan *top performance*. Pengelompokan dilakukan dengan cara membagi menjadi 4 kuartil. Langkah selanjutnya adalah mengambil kutub ekstrim yakni Q1 dan Q4. Pendiskriminasian kuartil dilakukan untuk membedakan *top performance* dengan *bottom performance*.

Setelah mengetahui *sales force* dengan *top performance* dan *bottom performance*, maka selanjutnya dilakukan uji untuk mengetahui dari tujuh tahapan yang ada, tahapan manakah yang dapat membedakan antara *top* dengan *bottom performance*. Jika tahapan tersebut mampu membedakan antara *top* dengan *bottom*

performance maka tahapan itu adalah tahapan krusial karena mampu menempatkan seseorang pada *top* atau *bottom performance*. Variabel *independent* dalam ANOVA ini adalah tahapan proses *personal selling* yaitu *prospecting, pre-approach, the-approach, the sales presentation, overcoming objections, closing, follow-up service*. Sedangkan untuk variabel *dependent*-nya adalah *top performance* dan *bottom performance*.

Dalam tahapan ini tidak dilakukan dengan teknik analisis diskriminan karena tidak ada penggunaan fungsi melainkan *performance* yang sebelumnya telah dibedakan berdasarkan kuartil. Teknik ANOVA ini dilakukan karena peneliti hanya perlu menunjukkan indikator itu berbeda di kelompok *top* dan *bottom performance*. Jika ditemukan (signifikan) maka indikator tersebut diambil untuk menjadi kandidat *key success factor*. Dari sekian *key success factor* kemudian akan dilakukan regresi logistik untuk menemukan *critical key success factor* atau lebih dikenal sebagai *critical success factor*.

Indikator atau *item* dinyatakan dapat diterima apabila hasil ANOVA menghasilkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.1 ($\alpha=10\%$), sehingga hasil yang dapat diterima sebanyak 38 indikator.

Setelah mendapatkan hasil bahwa adanya tahapan yang mampu membedakan antara *top* dengan *bottom performance* sebanyak 38 indikator dari 7 tahapan, selanjutnya akan dicari tahu apakah 38 indikator tersebut benar-benar berpengaruh terhadap *sales force performance*. Seberapa besar pengaruh dari 38 indikator tersebut terhadap kesuksesan? Untuk mengetahui adanya pengaruh tersebut, dilakukan regresi logistik terhadap masing-masing tahapan agar mampu menghasilkan hasil yang maksimal. Variabel *independent* dalam regresi logistik ini adalah tahapan *prospecting*, sedangkan variabel *dependent*-nya adalah *top performance* dan *bottom performance*.

Setelah mendapatkan hasil regresi logistik dari masing-masing tahapan, maka selanjutnya akan diregresi logistik secara bersamaan untuk mendapatkan *critical success factor*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil saringan yang maksimal. Regresi logistik gabungan menunjukkan adanya pengaruh variabel *independent* (indikator yang lolos di tahap sebelumnya) terhadap variabel *dependent*. Indikator atau *item* dinyatakan dapat diterima apabila hasil regresi logistik menghasilkan nilai

signifikansi lebih kecil dari 0.1 ($\alpha=10\%$), sehingga hasil yang dapat diterima sebanyak 3 indikator dengan kode PROS11, PROS15, dan

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa tahapan proses *personal selling* yang mendukung kinerja *sales force* dalam industri perbankan adalah tahapan *prospecting* dan *follow-up service*. Dalam hal ini terdapat dua *critical success factor* dalam tahapan *prospecting* serta satu *critical success factor* dalam tahapan *follow-up service*.

Sedangkan *critical success factor* atau *selling techniques* yang mendukung kinerja *sales force* dalam industri perbankan adalah referensi dari debitur *existing* mengenai calon debitur potensial dan menginformasikan melalui email atau pesan bahwa kita adalah *sales force* yang akan *handle* mereka serta *follow-up service* yakni mengucapkan terima kasih ataupun memberikan hadiah kepada debitur.

Sales force yang mendapatkan calon debitur potensial dari referensi debitur *existing* biasanya memiliki kemungkinan mendapatkan *closing* karena debitur *existing* mampu menularkan kepada kerabat atau rekan kerjanya untuk mengambil di bank yang sama karena telah memiliki pengalaman dan kepuasan layanan di bank tersebut.

Sales force yang mengirimkan pesan via SMS atau *whatsapp* terlebih dahulu ketika calon debitur belum dapat dihubungi, memiliki peluang lebih besar dibandingkan dengan *sales force* yang mengontak calon debitur di selang waktu beberapa jam kemudian atau di kemudian hari. Ketika calon debitur telah selesai dengan urusannya maka calon debitur dapat mengontak *sales force* untuk melanjutkan proses yang ingin diajukan.

Sales force yang mengirimkan email kepada calon debitur ketika calon debitur belum dapat ditemui akan memiliki proses pengerjaan yang lebih cepat dibandingkan dengan *sales force* yang menunda untuk dapat bertemu dengan calon debitur terlebih dahulu. Selain itu, dengan adanya email yang diberikan, memudahkan calon debitur mempelajari simulasi perhitungan yang diterima dan dapat ditanyakan kepada *sales force* apabila ada sesuatu hal yang tidak dimengerti.

Sales force yang mengirimkan pesan atau hadiah sebagai ucapan terima kasih untuk debitur

FU5. Tiga indikator inilah yang disebut sebagai *critical success factor*.

memiliki kesempatan menjalin hubungan baik dengan debitur dan mengingatkan debitur agar melakukan *repeat order* di kemudian hari ataupun meminta referensi jika ada kerabat yang memerlukan produk / jasa perbankan.

Keterbatasan penelitian ini adalah bank tempat peneliti melakukan penelitian hanya ada 2 yakni bank X dan bank Y. Dikarenakan terdapat 2 bank saja sehingga kuesioner yang berhasil dikumpulkan hanya sebanyak 106 kuesioner.

Adapun kendala yang dimiliki dalam penelitian ini adalah penelitian ini dilakukan di Indonesia khususnya Surabaya sehingga mungkin akan terjadi perbedaan jika dilakukan di kota lainnya. Perbedaan hasil juga mungkin akan ditemui dalam konteks bisnis yang berbeda (di luar sektor perbankan).

DAFTAR PUSTAKA

- Amberg M., Fisch F., Wiener (2005), "Background of Critical Success Factor Research" <https://pdfs.semanticscholar.org/99f8/f8e7cb2388cb94f7722e9fce6e2f02c52fa9.pdf>
- Altintas, F., Kurtulmusoglu, F. B., Altintas, M. H., Kaufmann, Hans-Rudiger, Alkibay, Sanem (2017), "The Mediating Effects of Adaptive Selling and Commitment on the Relationship Between Management Control and Sales Performance", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 Issue 2, pp. 163-188.
- Boles J., Brashear T., Bellenger D., Jr H.B. (2000), "Relationship Selling Behaviors : Antecedents and Relationship with Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 15 Issue 2/3, pp. 141-153.
- Jaramillo, Fernando; Marshall, Greg W (2004), "Critical Success Factors in the Personal Selling Process : An Empirical Investigation of Ecuadorian Salespeople in the Banking Industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 Issue: 1, pp. 9-25.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W. and Morgan, N.A. (1998), "Sales Force Performance and behaviour-Based management Process in Business-to-Business Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Issue: 1/2, pp. 79-100.

Renfors, Sanna-Mari (2013), "Buyers' Perceptions of Personal Selling Quality in Services Selling".

Verbeke, W., Bagozzi, Richard. P (2003), "Exploring The Role of Self-And Customer

Provoked Embarrassment in Personal Selling", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 233-258.