

Pengaruh Pengalaman dan Pelatihan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan dengan Penjualan Adaptif Sebagai Variabel *Intervening*: Studi pada BNI Cabang Kebumen

Aji Hidayat¹, Irfan Helmy²

^{1,2}Universitas Putra Bangsa

aa.71.hd@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to find out about experience and training on sales force performance with adaptive selling as an intervening variable. The exogenous variables in this research are experience and training, the mediating variable is adaptive selling, while the endogenous variable is sales force performance. The sampling technique in this research used a saturated sampling technique, namely all BNI Kebumen Branch sales personnel totaling 45 people. The data collection technique uses a questionnaire which is then analyzed using SEM using Smart PLS 4.0. The research results found that there is a direct influence of experience, training and adaptive selling on sales force performance. Experience and training have a direct influence on adaptive sales. Adaptive selling is able to mediate the influence of experience and training on sales force performance.

Keywords: Experience; Training; Adaptive Selling; Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengalaman dan pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan dengan penjualan adaptif sebagai variabel *intervening*. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah pengalaman dan pelatihan, variabel mediasi berupa penjualan adaptif sedangkan variabel endogennya adalah kinerja tenaga penjualan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh yaitu semua tenaga penjualan BNI Cabang Kebumen berjumlah 45 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang kemudian di analisis dengan SEM menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung pengalaman, pelatihan dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengalaman dan pelatihan berpengaruh langsung terhadap penjualan adaptif. Penjualan adaptif mampu memediasi pengaruh pengalaman dan pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata kunci: Pengalaman; Pelatihan; Penjualan Adaptif; Kinerja

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan berusaha untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional dan terampil dalam menghadapi ketatnya persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan *asset* organisasi yang sangat vital, sehingga peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya dan merupakan unsur penting dalam

rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan karena dengan adanya kualitas sumber daya manusia dan kemampuan *skill* para pekerja dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar (Said & Firman, 2021).

Tujuan perusahaan yang harus dicapai salah satunya adalah kinerja perusahaan yang juga ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia/para pekerjanya. Dalam hal ini, keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja atau bergantung pada kinerja pegawai. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan perusahaan secara efisien dan efektif (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.

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 sumber daya manusia khususnya tenaga penjualan yang terampil dan berkompeten, salah satunya menjadi prioritas Bank Negara Indonesia (BNI). BNI menjadi bank pilihan terbaik bagi para nasabah karena memiliki sumber daya yang unggul dan berkemampuan global serta didukung oleh teknologi yang andal. Kekuatan BNI terletak pada kemampuan SDM yang memiliki keterampilan dan integritas yang tinggi dalam melayani nasabah dengan sepenuh hati dan profesional. Pada tahun 2022, BNI memiliki 1 (satu) kantor pusat, 17 kantor wilayah, 10 (sepuluh) jaringan kantor luar negeri dan 1.870 jaringan kantor yang terdiri dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan Sentra Bisnis. Dari 10 (sepuluh) jaringan kantor luar negeri tersebut, terdiri dari 6 (enam) kantor cabang luar negeri, 1 (satu) sub-branch, 2 (dua) kantor cabang remittance, dan 1 (satu) Kantor Perwakilan yang tersebar di 7 (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 di atas 1 Milyar ke atas 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. Data Capaian Target Penjualan Kredit BNI Cabang Kebumen Tahun 2020-2023

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

Sumber: Dokumentasi BNI Cabang Kebumen, 2024

Berdasarkan tabel 1. di atas, dapat diketahui bahwa berdasarkan data capaian target penjualan, diketahui bahwa persentase 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, penelitian ini akan menguji faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Kantor Cabang Kebumen tentunya tidak sama dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi. Kinerja karyawan secara umum dapat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen kerja dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan 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 mendapat pengalaman kerja melakukan pekerjaannya dengan baik akan menjadi sangat terampil dan tentunya akan lebih profesional, dibanding yang tidak pernah melakukan tindakan tersebut karena lamanya bekerja di suatu bidang akan memberikan suatu keterampilan yang semakin lama akan semakin baik (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 yang merupakan salah satu faktor secara langsung mempengaruhi efektivitas seorang tenaga penjualan. 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 upaya yang direncanakan perusahaan untuk dapat memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang terkait, hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari adanya pelatihan yaitu agar karyawan dapat belajar dalam menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada kegiatan sehari-hari. Karena pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan, mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan, dan merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang 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 tidak ada pengaruh pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan (Diantari, 2023).

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). Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya, tenaga penjual memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan

yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apa pun.

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.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (Khaeruman, 2021). Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa: (1) Kualitas kerja, diukur dari tanggapan karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan karyawan dan kemampuan karyawan; (2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus, aktivitas yang disesuaikan; (3) Ketepatan waktu, adanya koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melakukan aktivitas lain; (4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya; (5)

Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya (Karyono & Gunawan, 2021).

Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif adalah strategi penjualan dan merupakan perilaku menjual ketika berinteraksi dengan pelanggan berdasarkan informasi yang diterima tentang situasi penjualan. Lebih lanjut disebutkan bahwa penjualan adaptif adalah kemampuan untuk mengadaptasi perilaku penjual secara efektif sesuai dengan tuntutan situasi penjualan yang semakin meningkat (Rianita, 2022). Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa: (1) Kesadaran bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk pelanggan yang berbeda; (2) Keyakinan akan kemampuan menggunakan berbagai pendekatan; (c) keyakinan akan kemampuan untuk mengubah pendekatan selama interaksi; (3) Pengumpulan informasi untuk memfasilitasi adaptasi, dan (4) Penggunaan pendekatan aktual yang berbeda (Hartanto, Aswin Hadis, Susy Suhendra, & Zulkaida, 2022).

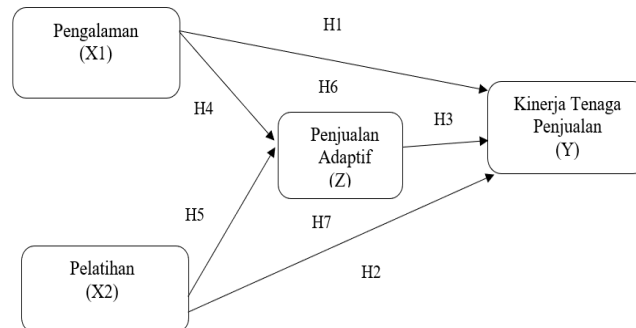
Pengalaman

Pengalaman kerja mengacu pada hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau fitur lain yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Asumsi utama menggunakan pengalaman kerja untuk pengembangan karyawan adalah bahwa pengembangan kemungkinan terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara keterampilan karyawan dan pengalaman masa lalu dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu (Subyantoro & Mardiana, 2022). Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa: (1) Pengalaman menjual beragam produk; (2) Pengalaman menjual pada beragam kelas pelanggan; (3) Pengalaman dalam menghadapi pesaing; (4) Pengalaman dalam menyesuaikan diri dengan pelanggan (Simarmata & Mudiantono, 2018).

Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu upaya yang direncanakan perusahaan untuk dapat memfasilitasi pembelajaran karyawan mengenai kompetensi yang terkait, hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan (Subyantoro & Mardiana, 2022). Pengukuran variabel ini dibatasi pada aspek atau indikator berupa: (1) Materi yang dibutuhkan: telah disusun menurut estimasi kebutuhan tujuan latihan; (2) Metode yang digunakan: disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan pada tenaga penjualan; (3) Kemampuan instruktur pelatihan; untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan bagi tenaga penjualan; (4) Peserta pelatihan: memperhitungkan tipe pekerjaan dan jenis pekerjaan yang akan dilatih (Hadaitana & Iqbal, 2023).

Model Empiris



Gambar 1. Model Empiris

Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka konsep penelitian maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Pengalaman berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan
- H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan
- H3 : Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan
- H4 : Pengalaman berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif
- H5 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif
- H6 : Pengalaman berpengaruh positif terhadap kinerja melalui penjualan adaptif
- H7 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui penjualan adaptif

METODE PENELITIAN

Variabel yang peneliti gunakan terdiri dari tiga jenis yaitu variabel *dependent* (endogen), variabel *independent* (eksogen) dan variabel perantara (*intervening*). Variabel Endogen disebut juga dengan variabel terikat yaitu variabel yang menjadi akibat atau variabel yang disebabkan oleh variabel lain/variabel bebas, yang dalam diagram ditunjukkan oleh anak panah yang mengarah padanya (Duryadi, 2021). Variabel endogen pada penelitian ini yaitu kinerja tenaga penjualan (Y). Variabel eksogen atau disebut juga dengan variabel bebas yaitu semua variabel yang tidak ada penyebabnya yang eksplisit, dalam diagram tidak ada anak panah yang menuju ke arahnya (Duryadi, 2021). Variabel eksogen dalam penelitian yaitu pengalaman (X1) dan pelatihan (X2). Variabel *intervening* pada penelitian ini yaitu penjualan adaptif (Z).

Data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengertian data primer adalah data-data yang diperoleh melalui pengambilan langsung dari lokasi penelitian (Sugiyono, 2015b). Peneliti memakai data primer yang berasal dari sampel atau responden penelitian yaitu tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen. Sedangkan Data sekunder merupakan data yang tidak dapat dihasilkan atau

dikumpulkan oleh peneliti sendiri namun ada pihak ketiga yang menyediakan data sekunder ini s (Sugiyono, 2015b). Sumber data sekunder umumnya yaitu buku, jurnal ilmiah, artikel, berita dan lain sebagainya untuk memperkuat data primer yang sudah dikumpulkan oleh peneliti yang bersumber dari buku dan jurnal-jurnal penelitian terkait dengan pengalaman, pelatihan, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015a). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen sebanyak 44 orang. Sampel dapat diartikan sebagai perwakilan dari populasi yang ada sehingga jumlahnya tentu tidak sebanyak populasi (Arikunto, 2013). Sampel yang diambil diharapkan dapat mewakili 100% populasi yang diteliti. Subyek yang kurang dari 100 lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi namun apabila ukurannya besar dapat menggunakan 15% hingga 30% (Arikunto, 2013). Atas dasar tersebut maka pada penelitian ini merupakan penelitian populasi dikarenakan jumlah populasi di bawah 100 orang sehingga seluruh tenaga penjualan pada BNI Cabang Kebumen yaitu sebanyak 44 orang digunakan sebagai sampel penelitian sehingga dapat dikatakan pengambilan sampel dengan teknik sampling jenuh karena merupakan penelitian populasi.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 4. Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerfull* dan sering disebut sebagai *soft modeling*, karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi seperti data harus terdistribusi secara normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen, PLS dapat digunakan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah (sampel yang kecil dan masalah normalitas data). SEM PLS ini dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, juga untuk mengkonfirmasi teori (Duryadi, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Sebuah instrumen memenuhi validitas jika alat itu dapat memberi informasi yang bagus, tepat dan sesuai dengan yang diukur. Alat untuk mengukur validitas pada penelitian ini yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* yang diolah menggunakan program Smart PLS v.4.

Convergen validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi beberapa *item score/component score* dengan *contract score* yang dihitung dengan Smart PLS. Valid atau tidaknya instrumen dapat dilihat dari nilai loading factor nya dengan ketentuan bahwa jika nilai $> 0,70$ untuk penelitian

konfirmasi maka nilai *construct validity* telah valid ditandai semua warna hijau. Hasil pengujian validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Hasil Uji Validitas (Nilai <i>Outer Loading</i>)	Keterangan
Kinerja Tenaga Penjualan (Y)		
Y.1	0,977	> 0,7 (Valid)
Y.2	0,826	> 0,7 (Valid)
Y.3	0,978	> 0,7 (Valid)
Y.4	0,932	> 0,7 (Valid)
Penjualan Adaptif (Z)		
Z.1	0,647	< 0,7 (Tidak Valid)
Z.2	0,855	> 0,7 (Valid)
Z.3	0,925	> 0,7 (Valid)
Z.4	0,935	> 0,7 (Valid)
Z.5	0,958	> 0,7 (Valid)
Pengalaman (X1)		
X1.1	0,887	> 0,7 (Valid)
X1.2	0,965	> 0,7 (Valid)
X1.3	0,951	> 0,7 (Valid)
X1.4	0,964	> 0,7 (Valid)
Pelatihan (X2)		
X2.1	0,952	> 0,7 (Valid)
X2.2	0,937	> 0,7 (Valid)
X2.3	0,955	> 0,7 (Valid)
X2.4	0,964	> 0,7 (Valid)

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 2. di atas, menunjukkan bahwa dari seluruh item masih terdapat 1 item yang tidak valid karena nilai *outer loading* dibawah 0,70 yaitu item Z.1 (indikator pertama pada variabel penjualan adaptif). Variabel lain yaitu kinerja tenaga penjualan, pelatihan dan pengalaman seluruh indikator atau item pertanyaannya sudah valid karena nilai *outer loading* sudah di atas 0,70. Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan yaitu menghapus indikator Z.1 dari model penelitian dan diuji kembali untuk memperoleh hasil validitas. Hasil pengujian validitas kedua menunjukkan seluruh indikator dalam variabel sudah valid sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Indikator atau item-item yang valid dalam penelitian ini berarti mampu mengukur variabel penelitian dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Discriminan validity adalah salah satu cara untuk melihat valid tidaknya suatu data. *Discriminan validity* diukur dengan melihat akar *average variance extracted*

(AVE) dibandingkan terhadap nilai *corelation of laten*, dengan syarat bahwa hasil akar AVE lebih besar dari *corelation of laten* maka dapat dikatakan reliabel. Hasil nilai perbandingan dari nilai akar AVE dengan *corelation of laten* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Akar AVE	Keterangan
Kinerja Tenaga Penjualan (Y)	0.866	0,749	> 0,50 (Reliabel)
Penjualan Adaptif (Z)	0.858	0,736	> 0,50 (Reliabel)
Pengalaman (X1)	0.888	0,788	> 0,50 (Reliabel)
Pelatihan (X2)	0.907	0,822	> 0,50 (Reliabel)

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 3. memperlihatkan hasil pengujian validitas instrumen dengan *discriminant validity* dengan melihat nilai akar AVE. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa nilai akar AVE sudah di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria yang baik atau reliabel. Hasil pengujian validitas ini menunjukkan bahwa keempat variabel sudah valid sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji reliabilitas

Untuk mendapatkan data hasil analisis SmartPLS yang berupa *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan melihat *composite reliability*, jika nilai *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil diatas 0,7 maka dinyatakan baik. Hasil *composite reliability* antara konstruk dengan indikator-indikatornya yaitu seperti pada tabel di bawah.

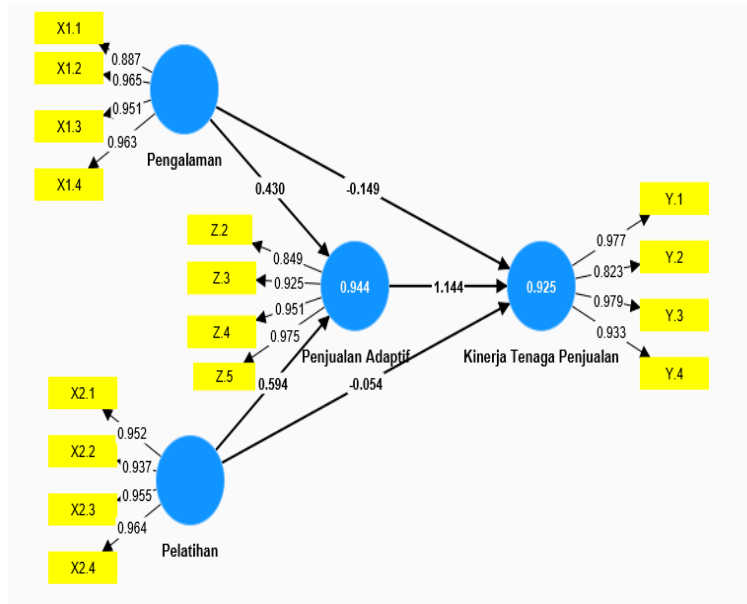
Tabel 4. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kinerja Tenaga Penjualan (Y)	0.956	>0,7 (Reliabel)
Penjualan Adaptif (Z)	0.947	>0,7 (Reliabel)
Pengalaman (X1)	0.961	>0,7 (Reliabel)
Pelatihan (X2)	0.968	>0,7 (Reliabel)

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4. di atas, menunjukkan bahwa seluruh indikator dan variabel pada penelitian ini sudah reliabel karena seluruh nilai *composite reliability* pada setiap variabel lebih dari 0,50. Instrumen pada seluruh variabel penelitian ini telah reliabel yang berarti bahwa instrumen ini dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Model Penelitian



Gambar 2. Full Model Penelitian

Sumber: Output PLS, 2024

Uji Hipotesis

Uji ini dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan nilai p value dengan 0,05. Apabila p value lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

No	Variabel	Original Sample estimate	Sample Mean	Standar deviation	T-Statistic	P Values	Ket
1	Pengalaman → Kinerja	0,344	0,338	0,114	3,006	0,003	Diterima
2	Pelatihan → Kinerja	0,626	0,623	0,137	4,564	0,000	Diterima
3	Penjualan Adaptif → Kinerja	1,144	1,175	0,368	3,107	0,002	Diterima
4	Pengalaman → Penjualan Adaptif	0,430	0,424	0,097	4,425	0,000	Diterima
5	Pelatihan → Penjualan Adaptif	0,594	0,601	0,102	5,812	0,000	Diterima
6	Pengalaman Menjual (X1) → Penjualan Adaptif (Z) → Kinerja (Y)	0,492	0,499	0,190	2,585	0,010	Diterima

7	Pelatihan Menjual (X1) → Penjualan Adaptif (Z) → Kinerja (Y)	0.680	0.705	0.267	2.547	0.011	Diterima
---	--	-------	-------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Hasil *Output PLS*, 2024

Pengaruh Pengalaman Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Bank BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai *t* hitung sebesar 3,006 dan nilai *p value* 0,003 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin lama pengalaman menjual maka kinerja tenaga penjualan juga semakin tinggi, sebaliknya apabila pengalaman menjual semakin rendah/sedikit maka kinerja tenaga penjualan juga rendah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang juga menemukan adanya pengaruh positif pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan (Purwantini et al., 2020).

Analisis statistik deskriptif diketahui bahwa pengalaman menjual tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,28) sedangkan kinerja tenaga penjualan juga dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,47). Tingkat pengalaman menjual tenaga penjualan paling tinggi ditentukan oleh pengalaman menjual beragam produk sedangkan tingkat kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen paling tinggi ditentukan oleh efisiensi kerja yaitu mampu bekerja lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan tenaga penjualan lainnya.

Adanya pengaruh pengalaman terhadap kinerja ini dikarenakan tenaga penjualan Bank BNI Cabang Kebumen memiliki pengalaman menjual yang cukup lama. Tenaga penjualan yang sering mendapat pengalaman kerja melakukan pekerjaannya dengan baik akan menjadi sangat terampil dan tentunya akan lebih profesional, dibanding yang tidak pernah melakukan tindakan tersebut karena lamanya bekerja di suatu bidang akan memberikan suatu keterampilan yang semakin lama akan semakin baik (Khaeruman, 2021).

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Pada Bank BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai *t* hitung sebesar 4,564 dan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa semakin banyak pelatihan menjual yang diikuti maka kinerja tenaga penjualan juga semakin tinggi, sebaliknya apabila pelatihan menjual semakin rendah/sedikit maka kinerja tenaga penjualan juga rendah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa ada pengaruh positif pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan (Wardoyo et al., 2019).

Analisis statistik deskriptif diketahui bahwa pelatihan menjual pada Bank BNI Cabang Kebumen dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,499) sedangkan kinerja tenaga penjualan juga dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,47). Tingkat pelatihan menjual tenaga penjualan paling tinggi ditentukan oleh instruktur pelatihan memiliki kemampuan yang luar biasa untuk melatih meningkatkan penjualan sedangkan tingkat kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen paling tinggi ditentukan oleh efisiensi kerja yaitu mampu bekerja lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan tenaga penjualan lainnya.

Adanya pengaruh pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan Bank BNI Cabang Kebumen ini dikarenakan pemberian pelatihan adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja dan pelatihan penjualan ini secara langsung mempengaruhi efektivitas kerja seorang tenaga penjualan. Dalam hal ini pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan, mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan, dan merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis baru (Subyantoro & Mardiana, 2022).

Pengaruh Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai t hitung sebesar 3,107 dan nilai p value $0,002 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penjualan adaptif maka kinerja tenaga penjualan juga semakin tinggi sebaliknya apabila penjualan adaptif semakin rendah/sedikit maka kinerja tenaga penjualan juga rendah.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh positif signifikan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan (Hernanto et al., 2022).

Analisis statistik deskriptif diketahui bahwa penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,47) sedangkan kinerja tenaga penjualan juga dalam kategori tinggi (nilai rata-rata 4,47). Tingkat penjualan adaptif paling tinggi ditentukan oleh mengumpulkan informasi untuk mendukung penjualan yang akan dilakukan sedangkan tingkat kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen paling tinggi ditentukan oleh efisiensi kerja yaitu mampu bekerja lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan tenaga penjualan lainnya.

Tenaga penjualan yang adaptif dapat memperoleh keberhasilan penjualan yang lebih tinggi. Kinerja tenaga penjualan untuk memenuhi kuota penjualan bergantung pada kemampuan beradaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan penjualan. Selama berlangsungnya transaksi, tenaga penjualan dapat menyesuaikan pendekatan penjualan mereka untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Oleh karena itu,

penjualan adaptif mempunyai dampak positif pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen.

Pengaruh Pengalaman Terhadap Penjualan Adaptif Pada BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman menjual terhadap penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai t hitung sebesar 4,425 dan nilai p value $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin lama/banyak pengalaman menjual maka semakin tinggi pula penjualan adaptifnya, sebaliknya apabila pengalaman menjual semakin rendah/sedikit maka penjualan adaptifnya juga rendah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa pengalaman menjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif (Hernanto et al., 2022).

Pengalaman penjualan yang baik pada tenaga penjualan di Bank BNI Cabang Kebumen disebabkan oleh *salesman* yang dapat menyesuaikan penjualannya dengan lingkungan saat ini. Mengelola waktu dan melakukan operasi penjualan secara efektif sangat penting untuk memperoleh konsumen. Penjualan adaptif melibatkan negosiasi dan pengelolaan waktu seefektif mungkin selama operasi penjualan. Oleh karena itu, penjualan adaptif sebagai kapasitas untuk menyesuaikan strategi penjualan dan presentasi di seluruh operasi penjualan untuk mengakomodasi konsumen.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Penjualan Adaptif Pada BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan menjual terhadap penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai t hitung sebesar 5,812 dan nilai p value $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin banyak pelatihan menjual yang diikuti maka semakin tinggi pula penjualan adaptifnya, sebaliknya apabila pelatihan menjual semakin rendah/sedikit maka penjualan adaptifnya juga rendah. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa pelatihan menjual berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif (Hernanto et al., 2022).

Efektivitas tenaga penjualan terkait saat ini mengacu pada manfaat produktivitas perilaku yang diperoleh tenaga penjualan dari keikutsertaannya dalam kegiatan pelatihan. Manfaat ini mencakup peningkatan jangkauan produk yang dibawa, peningkatan waktu yang dihabiskan untuk melakukan *cross-selling* produk, peningkatan waktu yang dihabiskan untuk menargetkan pelanggan baru, dan peningkatan perhatian yang diberikan kepada pelanggan yang lebih menguntungkan (Johnson & Bharadwaj, 2005).

Adanya pengaruh pelatihan menjual terhadap penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen. Hal ini dikarenakan, pelatihan penjualan pada dasarnya berupaya untuk terus meningkatkan bakat dan keterampilan tenaga penjualan, seperti mendistribusikan barang dan jasa sesuai keinginan pelanggan, meningkatkan

fleksibilitas terhadap pasar, keadaan, dan membina hubungan pelanggan yang positif. Oleh karena itu, pelatihan penjualan sangat penting untuk memperkuat kapasitas tenaga penjualan dalam memahami lingkungan penjualannya atau penjualan adaptifnya.

Pengaruh Pengalaman Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Penjualan Adaptif Pada BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai t hitung sebesar 2,585 dan nilai p value $0,010 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa penjualan adaptif merupakan variabel mediasi yang mampu memperantarai hubungan pengalaman menjual dengan kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa perilaku penjualan yang adaptif akan memediasi secara positif pengaruh pengalaman menjual terhadap kinerja tenaga penjualan (Hernanto et al., 2022).

Peran penjualan adaptif sebagai variabel mediasi antara pengalaman dengan kinerja tenaga penjualan terlihat ketika tenaga penjualan membuat banyak adaptasi saat berinteraksi dengan nasabah bank BNI Cabang Kebumen. Interaksi tenaga penjualan yang lebih banyak kepada nasabah ini menunjukkan tingkat penjualan adaptif yang semakin tinggi dan tenaga penjualan mampu memahami kebutuhan dan keinginan nasabah dan mengakui kenyataan bahwa memiliki kepribadian yang berbeda-beda (Maqbool & Noor, 2020). Tingginya penjualan adaptif terlihat jika tenaga penjualan berpengalaman dan termotivasi untuk menghasilkan penjualan yang lebih besar. Hal ini mengakibatkan tenaga penjualan meningkatkan pengalaman, dan kemampuannya untuk menghadapi situasi dengan lebih percaya diri sehingga secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Penjualan Adaptif Pada BNI Cabang Kebumen

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan menjual terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen terbukti dari nilai t hitung sebesar 2,547 dan nilai p value $0,011 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa penjualan adaptif merupakan variabel mediasi yang mampu memperantarai hubungan pelatihan menjual dengan kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu bahwa perilaku penjualan yang adaptif akan memediasi secara positif pengaruh pelatihan penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan (Hernanto et al., 2022).

Adanya pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan dikarenakan Bank BNI Cabang Kebumen telah memberikan pelatihan bagi pegawai

baru maupun pegawai lama. Tujuan dari adanya pelatihan yaitu agar karyawan dapat belajar dalam menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan menerapkannya pada kegiatan sehari-hari karena pelatihan dipandang sebagai salah satu dari beberapa solusi yang mungkin untuk mengatasi masalah kinerja dalam sebuah perusahaan, mengantisipasi sistem dan jenis pekerjaan baru dalam perusahaan, dan merealisasikan aspirasi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis baru (Subyantoro & Mardiana, 2022).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen.
3. Terdapat pengaruh positif signifikan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen.
4. Terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman terhadap penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen.
5. Terdapat pengaruh positif signifikan pelatihan terhadap penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung pengalaman terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penjualan adaptif pada Bank BNI Cabang Kebumen.

Berdasarkan temuan tersebut dapat diberikan beberapa saran bagi pimpinan instansi maupun bagian personalia dan peneliti selanjutnya. Pimpinan Pusat maupun Pimpinan Cabang setiap perbankan dapat menerapkan upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui pemberian pengalaman menjual dan pelatihan menjual secara langsung secara periodik setahun sekali karena faktor pengalaman dan pelatihan tersebut terbukti mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada Bank BNI Cabang Kebumen. Manajer Personalia perlu menyelenggarakan kegiatan pelatihan bagi tenaga penjualan dengan mengevaluasi penggunaan metode pelatihan yang pernah digunakan. Selain itu, dalam setiap pelatihan dapat difokuskan pada keahlian untuk menghadapi pesaing dalam menawarkan sebuah produk perbankan karena menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah pada penelitian ini. Peneliti selanjutnya perlu menambah sampel penelitian dan mengambil obyek pada instansi yang berbeda sehingga ada keterwakilan dari populasi yang ada misalnya sektor perdagangan atau sektor kesehatan dilingkup swasta. Selain itu, perlu dilakukan penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lain yang diduga dapat

mempengaruhi penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan seperti misalnya budaya kerja, motivasi kerja atau komitmen kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Diantari, A. A. S. P. (2023). The Effect of Training and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at The Agriculture Service of Tabanan District. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 10(1), 104–109. <https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.104-109>
- Duryadi. (2021). *Metode Penelitian Empiris Model Path Analysis dan Analisis Menggunakan SmartPLS*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction. *International Journal of Education, Learning and Training*, 1(4), 436–447. Retrieved from www.ftms.edu.my/journals/index.php/journals/ijelt
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BPFE.
- Hartanto, E., Aswin Hadis, F., Susy Suhendra, E., & Zulkaida, A. (2022). The Effect of Adaptive Selling on the Salesperson Performance of Life Insurance Mediated by Customer Orientation. *International Journal of Research Publications*, 95(1), 207–215. <https://doi.org/10.47119/ijrp100951220222892>
- Hernanto, Y., Hidayat, N. K., & Basbeth, F. (2022). The Influence of Sales Training and Sales Experience through Adaptive Selling Behavior on Salesperson Performance. *Budapest International Research and Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 28169–28183. Retrieved from <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/6896>
- Johnson, D. S., & Bharadwaj, S. (2005). Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/0092070304266119>
- Karyono, & Gunawan, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asahi Forge Indonesia. *IKRA-ITH Ekonomika*, 4(2), 20–30.
- Khaeruman. (2021). *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. Banten: CV. AA Rizky.
- Maliyah, P. L., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). The Effect of Knowledge, Work

Experience, and Work Spirit on Performance of Employees PT. Adira Dinamika Multifinance Pasuruan. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(1), 70–80. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i1.1404>

Maqbool, R., & Noor, A. (2020). Cutomers Trust Propensity: Mediating Effect of Salespersons Characteristics. *Management Research and Emerging Sciences*, 10(2), 204–214.

Purwantini, S., Rusdianti, E., & Wardoyo, P. (2020). The Role of Selling Experience in Increasing Salesforce Performance. *International Journal of Economic, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(4), 1111–1120.

Rianita, N. M. (2022). Adaptive Selling, Personal Selling, and Selling Experience on the Service Personnel Performance. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 364–371. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.40840>

Said, M., & Firman, A. (2021). *Konsep dan Pengukuran Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Makasar: Nobel Press.

Simarmata, E. H., & Mudiantono. (2018). Pengaruh Pengalaman Menjual, Kompetensi Menjual Dan Kualitas Hubungan Untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan (Studi Pada Tenaga Penjualan Smartphone Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 7(3), 1–10.

Subyantoro, A., & Mardiana, T. (2022). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

Sugiyono. (2015a). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

Wardoyo, P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2019). Sales Force Performance of Rural Bank: The Impact of Sales Training and Experience Selling. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(9), 1079–1087.

Wibowo, Y. K. (2019). Penagruh Penjualan Adaptif Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan: STudi Kasus Pada PT. Bronson Prima Industri Cabang Pontianak. *Jurnal Bisma*, 2(8), 1773–1784.

Yuniarti, R., Irwansyah, R., Hasyim, M. A. N., Riswandi, P., Septania, S., Rochmi, A., ... Handayani, F. S. (2021). *Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori Dan Praktis)*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.