

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Dalam era perbankan yang semakin kompetitif, keberhasilan operasional tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor digitalisasi, melainkan secara signifikan ditentukan oleh kinerja tenaga pemasar. Di wilayah Singaraja, persaingan tidak hanya terjadi antar bank umum, tetapi juga dengan lembaga keuangan mikro yang sangat agresif. Tenaga pemasar, bukan sekadar penjual produk perbankan, melainkan duta organisasi yang membangun citra dan kepercayaan sehingga nasabah bersedia mempercayakan transaksi keuangannya (Arnawa and Heryanda, 2021; Pratiwi and Dewanti, 2024). Paradigma pemasaran saat ini telah bergeser dari *transactional marketing* menuju *relationship marketing* yang menekankan pentingnya membina hubungan jangka panjang melalui kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) (Morgan and Hunt, 1998). Namun, pengamatan awal di BRI Kantor Cabang Singaraja menunjukkan adanya kesenjangan kinerja antar individu tenaga pemasar. Sebagian mampu melampaui target kredit/simpanan, sementara sebagian lainnya mengalami stagnasi meskipun berada di wilayah kerja yang sama. Fenomena kesenjangan kinerja di BRI Kantor Cabang Singaraja terlihat jelas pada laporan kuadran dan peringkat kinerja periode semester 2025. Data menunjukkan fluktuasi capaian yang signifikan antar individu. Terdapat *Relationship Manager* (RM) yang mampu mencapai angka

pencapaian hingga 102,69%, sementara di sisi lain terdapat personel dengan pencapaian dibawah 20% pada periode yang sama. Kondisi serupa terjadi pada jajaran Mantri, di mana sebaran peringkat menunjukkan adanya jarak yang lebar antara personel di peringkat atas dengan mereka yang berada di peringkat bawah dalam hal penyaluran KUR dan perolehan skor kinerja total. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun berada dalam ekosistem kerja yang sama, terdapat faktor internal individu yang menyebabkan hasil kinerja menjadi tidak merata.

Kinerja tinggi dari tenaga pemasar merupakan hasil interaksi sinergis antara faktor kompetensi individu dan strategi pengelolaan hubungan. Hal ini sejalan dengan *Model of Salesperson Performance* yang dikembangkan oleh Gilbert A. Churchill *et al.* (1985). Salah satu temuan pentingnya adalah bahwa tingkat keterampilan (*skill level*) memiliki korelasi yang lebih kuat dan konsisten terhadap kinerja dibandingkan faktor bakat dan motivasi. Berdasarkan hasil meta-analisis dalam teori tersebut, dua sub-kategori dalam *skill level* yang berpengaruh adalah *communication skill* dan *product knowledge*. Hal ini sejalan dengan penelitian Verbeke *et al.* (2011) tentang meta-analisis kontemporer mengenai faktor-faktor pendorong kinerja penjualan (*sales performance*). Oleh karena itu, kinerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh dimensi keterampilan dan upaya kerja nyata di lapangan.

Pertama, *produk knowledge* yang mendalam memungkinkan tenaga pemasar untuk berbicara dengan otoritas, berperan sebagai *knowledge broker*, dan memberikan solusi finansial yang tepat bagi nasabah. Ini bukan sekadar tahu nama produk, melainkan kedalaman dan keluasan informasi yang digunakan

untuk menilai situasi penjualan, mengklasifikasikan prospek, dan memilih strategi yang tepat (Verbeke *et al.*, 2011). Sebagai perantara pengetahuan (*knowledge brokers*), tenaga pemasar tidak sekadar mentransfer pengetahuan deskriptif produk (*know-what*), melainkan juga mengomunikasikan aspek kausalitas solusi (*know-why*) serta mekanisme implementasi produk (*know-how*) yang sesuai dengan kebutuhan spesifik nasabah. Urgensi penguasaan produk terhadap performansi kerja didukung secara empiris melalui studi meta-analisis oleh Verbeke *et al.* (2011), yang menemukan bahwa pengetahuan terkait penjualan merupakan pendorong utama kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,28, nilai tertinggi dibandingkan faktor determinan lainnya seperti adaptivitas atau kecakapan kognitif. Tenaga pemasar yang memiliki kapasitas absorptif tinggi terhadap informasi produk cenderung mampu memberikan penjelasan dengan otoritas yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kredibilitas di mata nasabah. Secara teknis, konstruk ini mencakup pemahaman komprehensif mengenai fitur, manfaat, serta solusi teknis dari produk perbankan guna memecahkan masalah keuangan nasabah secara tepat (Gunawan, 2023; Othman *et al.*, 2025). Namun, di lapangan, kompleksitas produk perbankan yang terus berkembang seringkali tidak dibarengi dengan kecepatan penyerapan informasi oleh tenaga pemasar. Ketidakmampuan menjelaskan aspek *know-why* dan *know-how* dari sebuah produk dapat menurunkan kredibilitas tenaga pemasar di mata nasabah BRI yang semakin kritis.

Kedua, *communication skill* yang efektif menjadi jembatan emosional untuk menghindari miskomunikasi atau informasi yang menyesatkan (*misleading info*) yang dapat merusak kepercayaan nasabah. Keberhasilan komunikasi juga

bergantung pada tingkat adaptivitas, yaitu kemampuan tenaga penjual untuk mengubah perilaku atau gaya komunikasinya saat berinteraksi dengan tipe pelanggan yang berbeda-beda. Hal ini diperkuat oleh temuan dalam penelitian yang menjelaskan bahwa selain aspek kognitif berupa pengetahuan produk, pencapaian kinerja individu tenaga pemasar juga secara signifikan dipengaruhi oleh intensitas keterampilan komunikasi (Pratiwi and Dewanti, 2024). Keterampilan ini tidak sekadar berfungsi sebagai instrumen untuk mendiseminasikan fitur produk secara jelas dan persuasif, melainkan bertindak sebagai jembatan emosional yang mentransformasi interaksi penjualan transaksional menjadi hubungan relasional yang berkelanjutan (Morgan and Hunt, 1998; Verbeke *et al.*, 2011).

Di sektor perbankan yang sarat risiko, kesalahan penyampaian prosedur bunga atau syarat kredit dapat memicu kekecewaan nasabah dan pemutusan hubungan relasional. Keterampilan ini seharusnya mampu mentransformasi interaksi transaksional menjadi hubungan jangka panjang sesuai *Commitment-Trust Theory*. Dalam *Commitment-Trust Theory*, komunikasi yang berkualitas, transparan, dan tepat waktu merupakan prasyarat utama untuk membangun kepercayaan (*trust*) serta meminimalisir persepsi risiko nasabah dalam melakukan transaksi keuangan jangka panjang (Morgan and Hunt, 1998). Secara empiris, urgensi kemampuan komunikasi terhadap performansi kerja telah didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Studi oleh Heryanda, (2021) mengonfirmasi bahwa keterampilan komunikasi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja individu tenaga pemasar pada sektor perbankan. Dukungan serupa ditemukan dalam konteks lembaga keuangan di Bali, di mana efektivitas

komunikasi, baik secara internal maupun eksternal, terbukti menjadi penggerak utama bagi peningkatan produktivitas dan pencapaian target kerja karyawan (Wardana and Putra, 2023; Pratiwi and Dewanti, 2024). Keterlibatan dalam proses komunikasi yang dinamis memungkinkan tenaga pemasar untuk memahami kebutuhan laten nasabah secara lebih akurat, sehingga solusi finansial yang ditawarkan menjadi lebih relevan dan meyakinkan.

Namun, terlepas dari pentingnya aspek tersebut, fakta di lapangan sering kali menunjukkan adanya fenomena kegagalan komunikasi yang berdampak pada munculnya informasi yang menyesatkan (*misleading information*) atau miskomunikasi procedural (Pratiwi and Dewanti, 2024). Kendala komunikasi ini memicu kekecewaan nasabah yang berisiko pada hilangnya loyalitas dan beralihnya nasabah ke bank pesaing. Adanya inkonsistensi dalam temuan penelitian terdahulu, di mana komunikasi terkadang hanya ditemukan berpengaruh secara parsial atau bahkan tidak signifikan dalam konteks organisasi tertentu (Wardana and Putra, 2023; Pratiwi and Dewanti, 2024). Hal ini menegaskan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) krusial yang menunjukkan bahwa pengaruh keterampilan komunikasi terhadap kinerja tenaga pemasar masih bersifat situasional dan memerlukan pengkajian lebih mendalam guna mengidentifikasi bagaimana kompetensi komunikasi dapat dioptimalkan untuk memitigasi hambatan relasional dan meningkatkan prestasi kerja individu secara konsisten.

Kemudian, dalam penelitian Verbeke *et al.* (2011) menunjukkan bahwa faktor esensial yang juga memiliki dampak independen dan signifikan terhadap hasil penjualan. Hal ini sejalan dengan *Expectancy Theory* yang dikembangkan

oleh Victor H. Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa motivasi muncul ketika individu percaya bahwa usaha mereka akan membuahkan kinerja yang baik. Dalam dunia perbankan, *customer visit* adalah upaya terkait pekerjaan (*job-related effort*) yang dilakukan karyawan dengan harapan akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu. Karyawan secara kognitif memperkirakan probabilitas (antara 0 hingga 1) bahwa kunjungan tersebut akan benar-benar membuahkan hasil atau kinerja yang diinginkan. Interaksi langsung dengan nasabah melalui kunjungan lapangan tetap menjadi instrumen utama dalam strategi pemasaran. *Customer visit* diklasifikasikan sebagai layanan pelanggan taktis (*tactical customer service*) yang beroperasi sebelum titik penjualan (*before point-of-sale*) guna merangsang adopsi produk dan membantu pengambilan keputusan pembelian (Delahay, 2011). Aktivitas ini bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan sebuah alat penjualan yang bermakna (*meaningful sales tool*) bagi semua tahapan siklus penjualan, mulai dari negosiasi awal hingga penutupan transaksi.

Temuan serupa diperoleh pada penelitian Schwartz *et al.* (2001) yang menunjukkan adanya hubungan statistik yang signifikan antara frekuensi kunjungan penjualan dengan peningkatan penggunaan produk oleh pelanggan segera setelah kunjungan dilakukan. Semakin sering kunjungan dilakukan, semakin besar dampak nyata yang dihasilkan terhadap perolehan kontrak atau penjualan pasti (*firm sales*). Oleh karena itu, intensitas dan kualitas interaksi tatap muka menjadi penentu utama apakah seorang tenaga pemasar dapat mencapai target kinerjanya. Aktivitas *customer visit* pada kantor cabang ini merupakan pilar utama dalam strategi proaktif perbankan, yang mencakup fungsi pemasaran

produk sekaligus mitigasi risiko melalui penagihan. Berdasarkan data operasional periode Oktober 2025, rata-rata intensitas kunjungan harian mencapai lebih dari 1.300 debitur yang tersebar di seluruh wilayah kerja. Meskipun demikian, terdapat variasi produktivitas yang cukup kontras di lapangan. Terdapat unit kerja tertentu yang secara konsisten mencatatkan rata-rata 15 hingga 16 kunjungan per tenaga pemasar, sementara unit lainnya menunjukkan angka yang lebih rendah. Tingkat keberhasilan kunjungan (*success rate*) yang mencapai 100% pada sebagian besar aktivitas pemasaran menegaskan bahwa interaksi tatap muka tetap menjadi instrumen krusial dalam mengonversi rencana kerja menjadi realisasi penyaluran produk perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan yang nyata baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, terdapat inkonsistensi temuan (*research gap*) di mana keterampilan komunikasi tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dalam setiap konteks organisasi (Wardana and Putra, 2023; Kadek et al., 2024). Secara praktis, data internal BRI Kantor Cabang Singaraja menunjukkan bahwa meskipun aktivitas *customer visit* dilakukan secara masif dengan tingkat keberhasilan kunjungan yang tinggi, namun capaian kinerja individu (seperti pada kategori RM Konsumer dan Mantri) masih menunjukkan disparitas yang lebar, bahkan ditemukan personel dengan tingkat pencapaian di bawah 20% di tengah personel lain yang mencapai target di atas 100%.

Hal ini mempertegas adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih mendalam bagaimana *product knowledge* dan *communication skill* berperan dalam mengefektifkan upaya fisik seperti *customer visit* guna menghasilkan kinerja yang optimal. Kegagalan dalam mensinergikan ketiga faktor ini tidak hanya

menghambat pencapaian target kantor cabang, tetapi juga berisiko pada munculnya informasi yang menyesatkan (*misleading information*) yang dapat merusak kepercayaan nasabah dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *Product Knowledge*, *Communication Skill*, dan *Customer Visit* terhadap Kinerja Tenaga Pemasar pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Singaraja.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Kesenjangan kinerja yang signifikan (*performance gap*): adanya disparitas atau jarak yang sangat lebar dalam capaian kinerja antar tenaga pemasar (RM dan Mantri) di BRI Kantor Cabang Singaraja. Meskipun berada di bawah naungan organisasi dan ekosistem kerja yang sama, terdapat personel yang melampaui target (di atas 100%), namun ada pula yang capaiannya sangat rendah (di bawah 20%).
2. Belum optimalnya penguasaan produk (*product knowledge gap*): kompleksitas produk perbankan yang terus berkembang tidak selalu diimbangi dengan kecepatan penyerapan informasi oleh tenaga pemasar. Ketidakmampuan menjelaskan aspek teknis (*know-how*) dan kausalitas solusi (*know-why*) berisiko menurunkan kredibilitas bank di mata nasabah yang semakin kritis.
3. Risiko kegagalan komunikasi dan informasi menyesatkan (*communication gap*): masih ditemukannya fenomena kegagalan

komunikasi yang menyebabkan munculnya *misleading information* atau *miscommunication* prosedural. Hal ini berpotensi merusak kepercayaan nasabah (*trust*) dan memicu perpindahan nasabah ke bank pesaing atau lembaga keuangan mikro lainnya di wilayah Singaraja.

4. Variasi intensitas dan efektivitas *customer visit (activity gap)*: terdapat variasi dalam intensitas aktivitas *customer visit* antar unit kerja. Meskipun secara kolektif angka kunjungan harian tinggi (mencapai 1.300 debitur), namun upaya fisik ini belum secara konsisten terkonversi menjadi kinerja tinggi bagi seluruh individu, yang mengindikasikan adanya faktor penentu lain di luar sekadar jumlah kunjungan.
5. Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu (*research gap*): adanya ketidakkonsistenan temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh keterampilan komunikasi terhadap kinerja. Di beberapa konteks, komunikasi berpengaruh signifikan, namun di konteks lain ditemukan hanya berpengaruh parsial atau tidak signifikan, sehingga pengaruhnya dianggap masih bersifat situasional.
6. Belum terintegrasinya kompetensi dan aktivitas lapangan : kurangnya sinergi antara faktor kompetensi individu (*product knowledge* dan *communication skill*) dengan upaya fisik (*customer visit*), sehingga masifnya aktivitas lapangan yang dilakukan belum mampu menjamin pencapaian target kinerja individu secara merata dan konsisten.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang dibatasi agar pembahasan lebih terarah dan tidak melebar keluar fokus utama. Objek penelitian hanya difokuskan pada tenaga pemasar yang bekerja di Kantor Cabang Bank Singaraja, sehingga tidak serta-merta digeneralisasikan pada seluruh bank atau cabang lainnya di Indonesia. Hal ini penting karena setiap bank dan cabang memiliki karakteristik, strategi pemasaran, serta budaya organisasi yang mungkin berbeda satu sama lain.

Dari segi variabel, penelitian ini hanya menyoroti tiga faktor utama, yaitu *product knowledge*, *communication skill*, dan *customer visit* sebagai variabel independen, serta kinerja tenaga pemasar sebagai variabel dependen. Faktor-faktor lain di luar variabel tersebut, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, kompensasi, maupun lingkungan kerja, meskipun berpotensi mempengaruhi kinerja tenaga pemasar, tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Pembatasan ini dilakukan agar analisis menjadi lebih fokus pada variabel yang dianggap paling relevan dengan peran tenaga pemasar di sektor perbankan yang semakin kompetitif.

Dengan adanya pembatasan masalah ini, diharapkan penelitian dapat memberikan analisis yang lebih mendalam, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah yang akan diteliti berdasarkan latar belakang masalah di atas yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *product knowledge* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja?

2. Apakah terdapat pengaruh *communication skill* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja?
3. Apakah terdapat pengaruh *customer visit* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja?
4. Apakah terdapat pengaruh secara simultan *product knowledge*, *communication skill*, dan *customer visit* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja?

1.5 Tujuan Masalah Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji pengaruh *product knowledge* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja.
2. Menguji pengaruh *communication skill* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja.
3. Menguji pengaruh *customer visit* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja.
4. Menguji pengaruh secara simultan *product knowledge*, *communication skill*, dan *customer visit* terhadap kinerja tenaga pemasar di Kantor Cabang Singaraja.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen pemasaran, khususnya mengenai pengaruh *product*