

ANALISIS KEBIJAKAN *PERSONAL SELLING* DALAM MENCAPAI TARGET PENJUALAN

(Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo)

Danial Fahri
Srikandi Kumadji
Dahlan Fanani
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang
e-mail: danial.fahri@yahoo.co.id

Abstract

The goal of this research are to find out and analyze personal selling policy which are sales executives qualification, fringe benefit, and selling target establishment in achieving the target that has been established. Sales executive qualification consists of level of education, soft skill/special skill, and working experience that influence the sales capability of sales executives in PT. Astra International Tbk-TSO Malang Sutoyo. Then by giving fringe benefit assurance in form of salary and incentive, those things become the bondage and appreciation that suitable with performance of sales executives. The company also giving method gives non-financial fringe benefit for sales executives so they work even better and make more achievement in the company. The last, trough the right target establishment, rationalization for sales executives hope to be achieved in selling the product of the company.

Keyword: Policy, Personal Selling, Selling Target

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan personal selling yang terdiri dari kualifikasi sales executives, metode pemberian balas jasa, dan penetapan target penjualan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Kualifikasi sales executives terdiri dari tingkat pendidikan, softskill/kemampuan khusus, dan pengalaman kerja yang mempengaruhi kemampuan penjualan sales executives di PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo. Kemudian dengan memberikan jaminan balas jasa berbentuk gaji dan insentif, menjadikan hal tersebut sebagai jaminan ikatan kerja dan penghargaan yang sesuai dengan kinerja sales executives. Perusahaan juga memberikan balas jasa non-finansial bagi sales executives agar dapat bekerja lebih baik dan berprestasi di perusahaan. Terakhir, melalui penetapan target yang sesuai maka diharapkan dapat tercapai rasionalisasi bagi sales executives dalam menjual produk perusahaan.

Kata kunci : Kebijakan, Personal Selling, Target Penjualan

1. PENDAHULUAN

Penjualan mobil yang tinggi di Indonesia merupakan dampak dari kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan otomotif. Kegiatan promosi sejatinya didasari oleh manajemen pemasaran yang baik. Sehingga perusahaan dari industri mobil dapat melakukan peningkatan penjualan dari berbagai *type* produk yang ada.

Setiap perusahaan pasti memiliki target dalam penjualan produknya. Menurut Sutojo (2003: 2), salah satu tanggung jawab dari manajemen penjualan adalah menentukan *quota* penjualan agar dapat mengarahkan tenaga penjual sesuai dengan tujuan perusahaan. Pengambilan keputusan yang tepat dalam menentukan kebijakan *personal selling* akan memacu peningkatan produktivitas kinerja tenaga penjual.

Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan kebijakan yang dirumuskan oleh manajemen, diperlukan implementasi tepat. Implementasi kebijakan merupakan proses di mana strategi dan kebijakan dijalankan melalui pembangunan struktur, pengembangan program, dan prosedur pelaksanaan yang menentukan keberhasilan dari strategi yang telah di tetapkan. Kebijakan merupakan aliran dari strategi, kebijakan menyediakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan kemudian diimplementasikan melalui strategi dan divisi suatu perusahaan

Kebijakan dibuat untuk menjamin target (penjualan) dari perusahaan dapat terpenuhi. Salah satu perusahaan yang memiliki reputasi tinggi dalam penjualan mobil di Indonesia adalah

Toyota. Toyota merupakan perusahaan dengan tingkat penjualan tertinggi di Indonesia pada tahun 2012 (GAIKINDO, 2012). Toyota memiliki kebijakan yang mengatur aktivitas *personal selling* melalui *dealer* resmi yang tersebar di penjuru Indonesia. Salah satu *dealer* resmi Toyota terbesar yang menguasai 70-80% total penjualan mobil Toyota adalah PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 (auto2000.co.id diakses pada tanggal 6 April 2013). AUTO 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan, dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra International, Tbk.

AUTO 2000 tersebar hampir di seluruh kota besar di Indonesia, begitu juga di kota Malang. Dari data Samsat yang dikutip dalam www.bisnis.com yang diakses pada tanggal 09 April 2013 menyatakan bahwa penjualan mobil di Malang terutama Toyota memang sedang meningkat. Secara umum, penjualan mobil di Jatim meningkat bila dibandingkan Jakarta, Kalimantan, dan Sumatera. Di kota dan kabupaten Malang terdapat 2 *main dealer* resmi AUTO 2000, yaitu AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo dan AUTO 2000 Cabang Malang Sukun. Dari kedua cabang tersebut, AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo memiliki jumlah penjualan yang sangat tinggi dan melebihi target yang telah ditetapkan. Bapak Luqman Hakim selaku kepala *sales* AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo mengungkapkan dalam www.bisnis.com yang diakses pada tanggal 8 April 2013 bahwa total penjualan mobil hingga akhir Oktober 2012 sebanyak 1600 mobil, dengan total penjualan akhir tahun sebanyak 1800 unit.

AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo menerapkan kebijakan *personal selling* sebagai salah satu cara untuk mencapai target penjualan mobil. AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo mempekerjakan sejumlah karyawan *sales executives* dengan perkiraan penjualan tertentu yang diklasifikasikan sesuai dengan *sales executives* pada periode sebelumnya. Melihat pada perkiraan yang telah ditetapkan pada tahun 2012, angka tersebut cukup tinggi mengingat mobil merupakan barang dengan harga mahal dan umur ekonomi yang relatif lama, maka untuk dapat mencari konsumen dalam jumlah besar diperlukan usaha yang keras dan cermat dari tenaga penjual

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis kebijakan mengenai *personal selling* pada PT. Astra Internasional, Tbk-TSO AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo dalam mencapai perkiraan penjualan serta mengetahui

dan menganalisis efektifitas ukuran/jumlah *sales executives* dalam memenuhi perkiraan penjualan pada PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 Cabang Malang Sutoyo.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Personal Selling*

Personal selling merupakan kebijakan yang dijalankan oleh hampir seluruh perusahaan dengan tingkat harga jual produk atau jasa yang tinggi. Menurut Kotler dan Keller (2009:174), *personal selling* adalah interaksi tatap muka dengan satu atau lebih pembeli prospektif untuk tujuan melakukan presentasi, menjawab pertanyaan, dan pengadaan pesanan. Pelanggan memerlukan pemahaman lebih mengenai suatu produk atau jasa sehingga dibutuhkan adanya komunikasi personal antara penjual dan pembeli sebelum terjadi transaksi pembelian. Menurut Hiam dan Charles (1994: 427), *personal selling* adalah komunikasi orang-ke-orang dimana pihak penerima (*receiver*) dapat memberikan umpan balik segera kepada sumber pesan (*source*) melalui kata-kata, gerak-gerik, ekspresi wajah, dan sebagainya.

Personal selling memungkinkan pembidikan konsumen yang lebih terarah dari pada iklan, namun jumlah kontak yang dapat dilakukan lebih terbatas. Nilai tambah yang diperoleh perusahaan dari penjualan langsung menurut Hiam dan Charles (1994: 430), yaitu perusahaan dapat memanfaatkan kontak pribadi dengan konsumen untuk menciptakan hubungan yang lebih panjang, lebih personal, dan lebih persuasif. Selain itu, *personal selling* juga memegang peranan penting karena tidak ada yang diuntungkan dalam perusahaan sebelum terjadinya penjualan.

2.2 Penjualan

Penjualan merupakan muara akhir dari seluruh kegiatan pemasaran. Penjualan dan pemasaran memiliki ruang lingkup yang berbeda, dimana pemasaran merupakan kegiatan yang luas sejak sebelum barang diproduksi. Sedangkan, penjualan merupakan salah satu bagian dari pemasaran. Menurut Mulyadi (2001: 202), penjualan merupakan aktivitas menjual barang dan jasa baik dalam bentuk tunai maupun kredit. Maka dapat diartikan bahwa penjualan adalah kegiatan pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan suatu produk perusahaan. Chandra (2002: 217) mengemukakan bahwa penjualan memiliki program tersendiri atas berbagai kegiatan pemasaran untuk memperlancar dan

mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Manajemen penjualan memusatkan perhatiannya kepada masalah perencanaan, pengawasan, dan pengarahan *personal selling* sehingga kebijakan tersebut dapat memberikan hasil yang optimal.

Menurut Tjiptono (2008: 249), tidak hanya program penjualan saja yang harus dimiliki melainkan strategi penjualan juga harus diketahui yang dimaksud adalah memindahkan posisi pelanggan ke tahap pembelian. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pembeli serta memperoleh keuntungan dari kedua belah pihak. Sehingga dari segala proses diatas dapat meningkatkan perkembangan perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek dan objek penelitian terbaru berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Simamora, 2004: 107). Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah

1. Kualifikasi tenaga penjual/*sales executives*
 - a. Latar belakang pendidikan
 - b. *Soft skill*/keahlian khusus
 - c. Pengalaman kerja
2. Metode pemberian balas jasa
 - a. Balas jasa finansial
 - (1) Gaji
 - (2) Komisi
 - (3) Bonus
 - b. Balas jasa non-finansial
 - (1) Pelatihan
 - (2) Penghargaan pengembangan jenjang karir
3. Penetapan perkiraan penjualan
 - a. Prosedur menentukan perkiraan penjualan
 - b. Tingkat manajemen yang terlibat dalam menentukan kuota penjualan
 - c. Program yang dibuat untuk mencapai target dan hasil penjualan perusahaan

Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif yang meliputi analisis-*analisis* berdasarkan obyek penelitian yang telah disusun sebelumnya sehingga penelitian ini dapat lebih terarah. Analisis data kualitatif model interaktif yang digunakan peneliti merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai analisis yang saling susul-menyusul dan senantiasa merupakan bagian dari lapangan (Miles & Hubberman, 1992: 15).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Kualifikasi Tenaga Penjual/*Sales Executives*

Terdapat 2 syarat umum yang perlu dimasukkan dalam kualifikasi pekerjaan, yaitu latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. *Softskill* yang hendaknya dimiliki oleh *sales executives* dalam kualifikasinya adalah sebagai berikut:

1. *Presentation Skill*

Ketrampilan tenaga penjualan untuk dapat melakukan presentasi penjualan dengan baik merupakan salah satu kehandalan yang penting bagi keberhasilan penjualan, dimana hal ini dapat menimbulkan minat nasabah terhadap produk yang ditawarkan terutama produk baru.
2. Kemampuan bertanya
Kemampuan bertanya merupakan salah satu keterampilan yang penting, dimana melalui kemampuan bertanya yang baik akan terkumpul informasi mengenai pelanggan serta apa yang diinginkan oleh pelanggan berkaitan dengan produk yang ditawarkan pada mereka
3. Kemampuan Beradaptasi
Pendekatan penjualan menjadi rutinitas bagi tenaga penjualan. Kemampuan beradaptasi sangat diperlukan untuk memudahkan pendekatan pada konsumen. Kemampuan adaptasi merupakan perubahan perilaku tenaga penjualan untuk bisa melakukan pendekatan dan menjalin interaksi dengan konsumen
4. *Pengetahuan Teknis*
Untuk mendukung kegiatan penjualan, pengetahuan teknis semestinya dikuasai dengan baik oleh seorang tenaga penjualan. Penguasaan pengetahuan teknis meliputi pengetahuan jenis produk, manfaat produk serta keistimewaan produk. Sehingga dapat mendukung ketrampilan penjualan seorang tenaga penjual.
Pengalaman kerja akan mempermudah *sales executives* dalam melakukan aktivitas penjualan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan. Terbukti bahwa *sales executives* yang telah berpengalaman memiliki angka penjualan yang lebih tinggi, namun dalam melakukan proses *recruitment* perusahaan juga perlu berhati dengan pengalaman kerja seorang calon *sales executives*. *Sales executives* yang telah berpengalaman memiliki potensi untuk membahayakan

perusahaan jika tidak memperhatikan hal hal seperti alasan pindah tempat kerja dan prestasi karyawan di perusahaan sebelumnya.

4.2 Metode Pemberian Balas Jasa

Sistem balas jasa finansial memungkinkan perusahaan mempekerjakan *sales* dengan kualifikasi yang diinginkan. Sehingga dalam melakukan *recruitment*, PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang dapat menyesuaikan kualifikasi *sales* yang dicari dengan aktivitas kerja perusahaan. Besarnya insentif yang diberikan kepada *Sales* PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang tidak hanya bergantung dari total *unit* mobil yang berhasil dijual namun juga *type* mobil apa yang dijual.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, insentif penjualan per unit yang diberikan PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang kepada *sales* tidak tinggi menurut pandangan para *sales*, namun mereka tetap dapat merasakan nyaman bekerja di perusahaan. Faktor penyebabnya adalah

1. Pemberian jaminan tunjangan pada *sales executives* menciptakan rasa aman dalam bekerja
2. *Brand* besar Toyota yang mempermudah *sales executives* dalam melakukan transaksi penjualan dan mendapat kepercayaan konsumen

Rentang insentif rata-rata yang diberikan untuk per unit mobil adalah sekitar Rp 250.000 hingga Rp 1.500.000. Hal tersebut dilakukan perusahaan agar menyesuaikan keseimbangan antara gaji dan insentif, sehingga loyalitas *sales* pada perusahaan dapat terjaga. Kotler (1997: 285) menjelaskan bahwa dengan mengkombinasikan pembayaran tetap dan variabel, perusahaan dapat mengaitkan porsi variabel dari pembayaran wiraniaga dengan berbagai tujuan strategis.

PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang tidak memberikan bonus apapun selain dari jumlah penjualan yang berhasil diraih seorang *sales*. *Sales* hanya akan fokus pada total penjualan untuk menerima pendapatan lebih.

Penghargaan diberikan oleh PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo tiap akhir tahun dan tidak berwujud finansial. Penghargaan dapat menimbulkan rasa aman atas masa depan pekerjaan bagi *sales* yang menerimanya. Dari penghargaan tersebut hendaknya loyalitas *sales* terhadap perusahaan akan semakin terpupuk. Berikut karakteristik keahlian dan konsumen dari masing-masing kelas *sales executives*.

(a) *Sales Junior*

Tahap ini cenderung fokus pada skill teknik menjual. Konsumen dari tingkat ini biasanya merupakan konsumen baru

(b) *Sales 1*

Kelas *sales* berikut cenderung sama dengan *sales junior* namun dengan jumlah yang lebih besar. S1 biasanya mulai memperluas akses pangsa pasar dari konsumen baru

(c) *Sales 2*

Sales 2 lebih menitik beratkan pada hasil hubungan jangka panjang dengan konsumen. S2 biasanya telah memiliki akses pembelian berulang dengan pihak tertentu

(d) *Sales 3*

Sales 3 mencakup semua karakteristik konsumen diatas, selain itu *sales executives* dengan status S3 juga memiliki banyak akses dengan perusahaan dan instansi pemerintah terpercaya sehingga mudah dalam melakukan penjualan berkala.

Berdasarkan tahap akhir dapat dilihat dengan semakin tingginya jenjang karir seorang *sales executives*, maka akses untuk menambah angka penjualan semakin besar. Hal tersebut disebabkan oleh aktivitas purna jual yang diterapkan oleh PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo.

Pada tahap terakhir mengenai konsep kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow adalah pengembangan diri. PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo memiliki 5 tahap tingkatan *sales* yang pencapaiannya didasarkan pada hasil kerja dan penjualan dari masing-masing *sales*. Selain itu adanya budaya perusahaan yang menempatkan *sales* untuk menduduki jabatan strategis menjadikan posisi *sales* sebagai jaminan yang baik untuk berkarir di perusahaan

4.3 Penetapan Perkiraan Penjualan

a. Prosedur menentukan perkiraan penjualan

Prosedur menentukan perkiraan penjualan produk bagi cabang dan masing-masing *sales* yang telah dijelaskan dalam penyajian data. PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang menggunakan dasar Rencana Kerja Anggaran (RKA) penjualan sebagai dasar penetapan perkiraan. perkiraan ditetapkan oleh PT. Astra International, Tbk-TSO pusat kemudian diturunkan pada regional provinsi dan cabang. Menurut Sutojo (2003: 62) bahan pertimbangan untuk menentukan proyeksi penjualan yaitu:

1) Faktor di dalam perusahaan

Faktor yang diperhitungkan di dalam penjualan meliputi kemampuan modal *dealer* cabang,

hasil penjualan periode sebelumnya, dan jumlah sales di *main dealer cabang*. Dengan mengukur kekuatan *dealer cabang*, maka perkiraan yang ditetapkan dapat sesuai dengan kapasitas yang dimiliki cabang.

2) Faktor di luar perusahaan

Beberapa faktor eksternal yang digunakan dalam memproyeksikan total penjualan melalui RKA penjualan adalah data penghasilan masyarakat, data penjualan eceran, data populasi penduduk. Hal tersebut juga didukung oleh kondisi pasar seperti daya beli masyarakat, tingkat suku bunga kredit, dan faktor momentum hari besar.

Untuk mengantisipasi perkiraan yang tidak realistis PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang juga melakukan langkah pencegahan seperti yang dijelaskan Stewart (2006: 58), yakni:

- (1) Alokasi perkiraan disesuaikan dengan sejumlah populasi dalam suatu wilayah
PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang memiliki 2 sub unit di Pasuruan dan Probolinggo, sehingga cakupan pasar AUTO 2000 Cabang Sutoyo semakin luas yaitu meliputi Malang dan daerah Pantai Utara. Hal tersebut berdampak pada penetapan perkiraan penjualan untuk PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang lebih tinggi dari pada cabang pesaing yaitu Cabang Sukun.
- (2) Alokasi perkiraan dilakukan dengan memperkirakan ukuran pasar
Dalam menentukan proyeksi penjualan, perusahaan akan menganalisis potensi pasar yang dilandaskan pada data penghasilan masyarakat dan populasi penduduk. Keseluruhan data tersebut akan diintegrasikan untuk mengukur daya beli masyarakat terhadap produk perusahaan.
- (3) Alokasi perkiraan disesuaikan dengan kinerja penjualan sebelumnya
Hasil penjualan sebelumnya merupakan faktor utama yang menjadi evaluasi dalam menerapkan target perusahaan pada masa yang akan datang. Salah satu data yang digunakan untuk mengukur potensi penjualan dari PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang adalah hasil penjualan. perkiraan yang ditetapkan oleh PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang selalu bersifat progresif tiap tahun, sehingga data kinerja penjualan tahun sebelumnya akan menjadi modal utama bagi

perusahaan dalam membuat ramalan penjualan yang bersifat aktual.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang telah melakukan langkah-langkah pencegahan mengenai bahaya proyeksi target yang tidak realistis

Melihat dari perkiraan yang telah ditetapkan melalui sistem proyeksi penjualan, berikut data mengenai selisih perkiraan dan hasil yang telah dicapai oleh PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang yang dijelaskan dalam Tabel 1

Tabel 1. Perkiraan dan Pencapaian Penjualan PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang pada tahun 2012

| Perkiraan penjualan | Hasil penjualan | Selisih kenaikan |
|---------------------|-----------------|------------------|
| 1800 Unit | 2101 Unit | 301 unit |

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa dengan hasil dari perkiraan penjualan PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang dapat melebihi angka yang telah diramalkan. Jumlah perkiraan yang ditetapkan PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang adalah 1800 unit pada tahun 2012 dengan alokasi perkiraan rata-rata 150 unit untuk setiap bulan. Jika dilihat dari persebaran wilayah pemasarannya yang mencakup empat kota yakni Pasuruan, Pandaan, Probolinggo, dan Lumajang. Angka 150 unit untuk tiap bulan relatif kecil. Jika dirata-rata, maka tiap kota bertanggung jawab atas perkiraan 37 unit tiap bulan, artinya setiap hari AUTO2000 Cabang Sutoyo cukup memenuhi perkiraan 1-2 unit per kota. Hal tersebut dinilai kecil jika dibandingkan dengan pembiayaan yang dibutuhkan bagi 108 karyawan dan segala aktivitas operasional di PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang. Akan tetapi aktivitas bisnis di Cabang Sutoyo tidak hanya penjualan mobil. PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang juga fokus pada program lain yakni,

- (1) *Service*
Pelayanan perawatan dan perbaikan bagi produk Toyota
 - (2) *Spare Parts*
Penjualan onderdil resmi Toyota bagi pemilik segala jenis mobil Toyota
- Sehingga melalui berbagai program tersebut PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang dapat memenuhi segala kebutuhan operasional bisnis di Perusahaan

b. Tingkat manajemen yang terlibat dalam menentukan kuota penjualan

Goal Setting yang dibuat PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang dalam menentukan perkiraan penjualan per-*sales* tidak sepenuhnya menerapkan *Bottom Up*. Metode *Bottom Up* menurut Sutojo (2003: 169) adalah penyusunan yang bermula dari *sales*, kemudian diputuskan oleh manajer penjualan, sehingga penetapannya lebih realistis. Penetapan perkiraan manajemen cabang di PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang.

Dalam menentukan kuota penjualan bagi cabang, pimpinan PT. Astra International, Tbk-TSO Pusat tetap menentukan tujuan penjualan nasional yang kemudian di alokasikan dalam tujuan penjualan wilayah regional dan cabang. Namun pada tahap cabang, *sales supervisor* akan bernegosiasi dengan semua *sales* dalam menentukan berapa penawaran perkiraan yang dapat dipenuhi oleh cabang berdasarkan tujuan penjualan wilayah. Penawaran yang diajukan *sales* berdasarkan pada penilaian mereka tentang potensi wilayah yang diinformasikan dalam rencana pemasaran. Artinya masing-masing *sales* memiliki tanggung jawab dalam menentukan kuota penjualan mereka sendiri yang kemudian akan dituangkan dalam papan komitmen seperti yang telah dijelaskan dalam penyajian data. Prosedur dalam menentukan kuota penjualan di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang haruslah memiliki budaya perusahaan yang kondusif karena segala proses penyusunannya membutuhkan kompetensi *sales* dalam mengambil keputusan penjualan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Stewart (2006: 58) bahwa jika budaya perusahaan cukup kondusif untuk melibatkan staff dalam pengambilan keputusan, maka cara *bottom up* dapat bekerja secara efektif

Penetapan kuota penjualan dalam implementasinya dinilai telah sesuai bagi kinerja tenaga penjual. Jika dilihat dari sistem kerjanya, penetapan kuota penjualan di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang memiliki ciri kuota penjualan yang professional seperti yang dijelaskan oleh Sutojo (2003: 179)

(1) Memperhatikan unsur keadilan

Penetapan kuota penjualan mengikut sertakan *sales* dalam menentukan kuota penjualan yang ditargetkan cabang, sehingga sifatnya berbeda antar *sales*.

(2) Dapat terjangkau

Jangkauan penjualan dari masing-masing *sales* telah disesuaikan dengan analisis pasar masing-masing tenaga penjualan sehingga

seorang *sales* dapat mengukur rasionalisasi kuota penjualan dari awal.

(3) Mudah dimengerti

Manajer penjualan nasional mengalokasikan tujuan penjualan nasional dalam tujuan penjualan wilayah hanya pada perkiraan awal saja, dalam proses formulasi kuota cabang akan diteentukan sendiri. Maka *sales* akan mudah memahami karena diberikan hak untuk berkontribusi

(4) Lengkap

Perkiraan penjualan cabang dakan dituliskan dalam papan komitmen dan *form blue print* secara lengkap dan ditandatangani oleh segenap karyawan yang terlibat

(5) Fleksibel

Dengan menggunakan sistem evaluasi enam bulan, *sales* lebih fleksibel dalam mengalokasikan perkiraan per bulan. Meskipun perkiraan dalam satu bulan tidak tercapai, seorang *sales* dapat mengkalkulasikan semua peolehannya dalam enam bulan dan dirata-rata perbulan. Jadi, perolehan *sales* dapat lebih fleksibel tanpa harus tertekan dengan target perbulan.

c. Program penjualan dalam mencapai perkiraan dan hasil penjualan perusahaan

Program penjualan dibuat sebagai sarana bagi *sales executives* dalam mencapai perkiraan penjualan. Program yang dibuat mempermudah *sales executives* dalam melakukan aktivitas *personal selling*. Program penjualan tersebut memiliki manfaat yakni,

(1) Menggalang pemahaman dan pengetahuan khalayak mengenai organisasi atau produk-produknya.

(2) Pameran dapat menjadi koreksi terhadap persepsi maupun impresi seseorang.

(3) Melekatnya suatu pengalaman pada diri seseorang dengan lebih terjamin.

(4) Memikat perhatian lebih besar, karena:

- (a) Bersifat realistis, konkrit dan nyata
- (b) Dapat memberikan efek yang dramatis
- (c) Dapat memberikan variasi
- (d) Dapat lebih dipertegas secara situasional.

(5) Dapat mempertimbangkan minat publik

Setelah proses penetapan kuota penjualan dari masing-masing *sales*, maka dalam waktu 1 tahun kita dapat melihat hasil yang telah diraih tenaga penjual. Berikut perolehan penjualan pada tahun 2012 yang akan diterangkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penjualan per Klasifikasi *Sales* Pada Tahun 2012

| No | Tingkatan <i>Sales</i> | Jumlah <i>sales</i> | Hasil penjualan | Presentase Penjualan |
|----|------------------------|---------------------|-----------------|----------------------|
|----|------------------------|---------------------|-----------------|----------------------|

| | | | | |
|---|--------------|----|-----------|--------|
| 1 | Sales Junior | 14 | 55 Unit | 2,6 % |
| 2 | Sales 1 | 20 | 739 Unit | 35,2 % |
| 3 | Sales 2 | 6 | 475 Unit | 22,6 % |
| 4 | Sales 3 | 7 | 832 Unit | 39,6 % |
| | Total | 47 | 2101 Unit | 100 % |

Sumber: PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Sutoyo Malang.

Berdasarkan tabel 2 dapat kita lihat bahwa angka penjualan di dominasi oleh *sales* dengan kategori S2 dan S3, meskipun jumlah karyawannya jauh lebih sedikit yakni 13 orang. Total presentase penjualan S2 dan S3 sebesar 62,2%, hasil tersebut dinilai tidak efektif. Menurut Kotler (1997: 285), jika armada puncak menghasilkan angka penjualan lebih dari 52%, jumlah tersebut akan menimbulkan ketimpangan penjualan. Sehingga mengakibatkan pemborosan biaya yang berasal dari biaya gaji pegawai dan biaya operasi. Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa perusahaan telah melakukan pemborosan tenaga penjual

Berdasarkan analisis tersebut, hendaknya perusahaan dapat mempekerjakan *sales* dengan jumlah yang efisien. Menurut Kotler (2009: 265), dalam menentukan ukuran *sales* perusahaan dapat menentukan pendekatan beban kerja. Metode ini memiliki lima tahap:

- (1) Mengelompokkan pelanggan ke dalam kelas ukuran menurut volume penjualan tahunan
- (2) Menentukan frekuensi kunjungan yang diinginkan untuk setiap kelas pelanggan
- (3) Mengalikan jumlah pelanggan dalam setiap kelas ukuran dengan frekuensi kunjungan yang bersesuaian untuk dapat mendapatkan total beban kerja dalam kunjungan penjualan per tahun
- (4) Menentukan rata-rata jumlah kunjungan yang dapat dilakukan wiraniaga per tahun
- (5) Membagi total kunjungan per tahun yang diperlukan dengan rata-rata kunjungan tahunan tahunan yang dilakukan oleh wiraniaga, untuk mendapatkan jumlah wiraniaga yang diperlukan

Dengan metode beban kerja, perusahaan dapat memaksimalkan jumlah *sales* dengan perolehan penjualan per masing-masing *sales*. Hal tersebut mengakibatkan biaya yang dikeluarkan untuk masing-masing *sales* lebih efisien.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Latar belakang pendidikan yang dibutuhkan untuk menjadi *sales* di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo berdasarkan kualifikasi awal dalam proses *recruitment* adalah SMA/SMK se-derajat. Namun dalam

implementasinya semua *sales* yang berkerja di perusahaan memiliki pendidikan akhir D3/S1. Hal ini terjadi dalam proses seleksi, karena lulusan S1 dan D3 memiliki kecenderungan kompetensi yang sesuai dengan kualitas pribadi yang diinginkan perusahaan.

2. PT. Astra International Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo tidak menjadikan sertifikasi *soft skill* khusus sebagai syarat dalam menentukan kualifikasi *sales*. *Soft skill* utama *sales* seperti *salesmanship*, *negotiating*, dan *relationship marketing* dianalisis oleh kepala cabang, *sales supervisor*, dan HRD dalam proses seleksi test tulis dan wawancara. Untuk selanjutnya pemahaman tentang kinerja *sales* AUTO 2000 akan didapatkan dalam rangkaian pelatihan terpadu dari perusahaan selama 1 bulan. Meskipun demikian, jika seorang *sales* memiliki sertifikat mengenai keahlian khusus, tetap menjadi nilai lebih dalam proses *recruitment*.
3. Pengalaman menjadi salah satu pertimbangan yang dibutuhkan dalam menentukan kualifikasi *sales*. Terbukti bahwa dari semua *sales* di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo 70% merupakan *sales* yang telah berpengalaman di bidang *marketing* perusahaan lain.
4. *Sales* PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo menerima gaji tetap setiap bulan berbentuk gaji pokok dan tunjangan-tunjangan lain yang mengakomodir *sales* dalam memenuhi kebutuhan operasional dan kesehatan. Pemberian tunjangan tersebut menciptakan rasa nyaman dan aman bagi tim *sales* untuk bekerja di perusahaan sehingga loyalitas dapat terjaga dengan baik
5. Komisi/insentif diberikan berdasarkan kalkulasi hasil penjualan per enam bulan. Besarnya insentif juga bergantung pada *type* mobil yang berhasil dijual oleh masing-masing *sales*. Pada implementasinya, rentang insentif yang diberikan tidaklah terlalu rendah atau tinggi, hal tersebut dilakukan agar loyalitas *sales* terhadap target yang ditetapkan dapat terlaksana dengan baik
6. *Sales* menerima pelatihan khusus dari perusahaan dengan memberikan pemahaman seputar lingkungan pasar, orientasi perusahaan, dan teknik menjual. Dalam program pelatihan tersebut seorang *sales junior* yang belum berpengalaman dapat memahami substansi dari kinerja seorang *sales* dan *sales* yang telah berpengalaman dapat mengevaluasi hasil kinerjanya sendiri

7. Bekerja sebagai *sales* di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo memberikan jaminan jenjang karir yang menjanjikan dan berpotensi untuk menduduki jabatan strategis di cabang, regional, maupun pusat.
8. Dalam memproyeksikan perkiraan penjualan cabang, perusahaan memperhatikan faktor internal dan eksternal dalam lingkungan cabang, sehingga rencana kerja anggaran penjualan yang dibuat lebih realitis bagi cabang dan masing-masing *sales* didalamnya. Dalam implementasinya, perolehan penjualan pada tahun 2012 dari PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo telah melebihi perkiraan awal yang ditetapkan oleh AUTO2000 pusat
9. *Sales* di PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Malang Sutoyo berhak memberikan rekomendasi mengenai target yang berani mereka capai, Dari hasil perolehan terlihat bahwa 62% penjualan dihasilkan oleh *sales* yang lebih senior atau menduduki tingkat S2 dan S3 dengan jumlah yang jauh lebih sedikit yakni 9 orang. Berdasarkan hal tersebut, pembagian hasil penjualan dinilai tidak efektif.

5.2 Saran

1. Tingkat pendidikan *sales* yang menjadi kualifikasi awal hendaknya ditingkatkan menjadi D3/S1 agar proses recruitment menjadi lebih efektif dan tepat sasaran.
2. Dalam melaksanakan aktivitas *personal selling* dari *sales executives* hendaknya *sales supervisor* dapat memonitor dan mengevaluasi *progress* penjualan masing-masing tingkat *sales* dalam skala waktu yang lebih sempit, yakni sekitar tiga bulan agar hasil penjualan lebih merata.
3. Dalam melakukan proses *recruitment* hendaknya PT. Astra International, Tbk-TSO Cabang Sutoyo dapat menyesuaikan ukuran *sales executives* dengan beban kerja yang ditanggung masing-masing *sales*. Hal tersebut dapat dikur dengan metode beban kerja agar produktivitas dari masing-masing *sales executives* dapat terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Auto 2000, 2012. “*Mengapa Auto 2000*”. diakses pada tanggal 3 November 2012 dari http://www.auto2000.co.id/mengapa_auto2000
- Chandra, Sgregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi
- Gaikindo, *Domestic Auto Production*. Diakses pada tanggal 5 Oktober 2012 dari www.gaikindo.or.id
- Hiam, Alexander. Charles D. Schewe. 1994. *The Portable MBA in Marketing*. Dialih bahasakan oleh Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management*. Jilid 1. Dialihbahasakan oleh Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. Jakarta : Prenhailindo .
- _____. 1997. *Marketing Management*. Jilid 2. Dialihbahasakan oleh Hendra Teguh dan Ronny A. Rusli. Jakarta : Prenhailindo .
- Kotler, Philip. Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 dialihahasakan oleh Bob Sabran, MM. Jakarta : Penerbit Erlangga .
- Miles, B.B., dan A.M. Huberman, 1992, *Analisa Data Kualitatif*, Jakarta: UI
- Moleong, Lexx. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. “Sistem Perancangan dan pengendalian Manajemen”. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutojo, Siswanto. 2003. *Manajemen Penjualan yang efektif*. Jakarta: Damar Mulia Pustaka
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi
- Stewart, Grant. 2006. *Sukses Manajemen Penjualan*. Dialihbahasakan oleh Bob Sabran, MM. Jakarta: Erlangga