BAB II
MANAJEMEN PENJUALAN PRODUK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Luthfi Fitriyani melakukan penelitian terhadap Bank BNI Syariah pada tahun 2014 yang berjudul "Analisis Iklan dan *Personal Selling* secara Islam dalam Keputusan Nasabah Menabung di PT BNI Syariah Cabang Pembantu Gresik". Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui aplikasi iklan, *personal selling* dalam keputusan nasabah untuk menabung di PT. BNI Syariah KCP Gresik dan memahami fungsi iklan, *personal selling* secara Islam dalam keputusan nasabah untuk menabung di PT. BNI Syariah KCP Gresik.[17]

Hal yang membedakan penelitian milik Luthfi Fitriyani dengan penelitian ini adalah pada fokus masalah dan lokasi penelitian. Luthfi Fitriyani berfokus pada penjualan dari segi fungsionalnya seperti metode periklanan dan *personal selling*, sedangkan penelitian ini pada segi manajerial penjualan. Lokasi yang di ambil oleh Luthfi Fitriyani adalah Bank BNI Syariah Cabang Pembantu Gresik, sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya. Sedangkan persamaannya dengan penelitian ini ada pada segi pendekatan kualitatif, meneliti penjualan dan obyek penelitian di Bank BNI Syariah.

[17] Luthfi Fitriyani, 2014, *"Analisis Iklan dan Personal Selling secara Islam dalam Keputusan Nasabah Menabung di PT BNI Syariah Cabang Pembantu Gresik"*, Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 13.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Irwan Rahmatullah Putra melakukan penelitian terhadap Bank BNI Syariah pada tahun 2014 yang berjudul "Analisis Tentang Sistem Rekrutmen dan Seleksi serta Penempatan Posisi Kerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya)". Penelitiannya bertujuan untuk mengetahui sistem rekrutmen dan seleksi yang ada di PT Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya.[18]

Hal yang membedakan penelitian milik Irwan Rahmatullah Putra dengan penelitian ini adalah pada fokus masalah dan lokasi penelitian. Irwan Rahmatullah Putra berfokus pada sistem rekrutmen dan seleksi, sedangkan penelitian ini pada segi manajemen penjualan. Lokasi yang di ambil oleh Irwan Rahmatullah Putra adalah Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa, sedangkan penelitian ini mengambil lokasi di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya. Persamaan dengan penelitian ini ada pada segi pendekatan kualitatif dan obyek penelitian di Bank BNI Syariah.

Karina Mustikasari melakukan penelitian terhadap Bank BNI Syariah pada tahun 2014 yang berjudul "Peranan Kegiatan Spiritual dalam Pencapaian Prestasi Karyawan (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya)". Penelitiannya bertujuan untuk mendekripsikan

[18] Irwan Rahmatullah Putra, 2014, *"Analisis Tentang Sistem Rekrutmen dan Seleksi serta Penempatan Posisi Kerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Dharmawangsa Surabaya)"*, Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Syariah dan Hukum Islam IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelaksanaan kegiatan spiritual apa yang ada di PT Bank BNI Syariah Cabang Surabaya.[19]

Hal yang membedakan penelitian milik Karina Mustikasari dengan penelitian ini adalah pada fokus masalah. Karina Mustikasari berfokus pada bentuk kegiatan spiritual, sedangkan penelitian ini pada segi manajemen penjualan. Sedangkan persamaannya dengan penelitian ini ada pada segi pendekatan kualitatif dan obyek penelitian di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya.

Sofy Fathya Karima melakukan penelitian terhadap PT Asuransi Jasa Indonesia di Bandung pada tahun 2013 yang berjudul "Pengaruh *Personal Selling* terhadap Keputusan Pembelian Polis Asuransi Produk Jasindo OTO PT Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *personal selling* terhadap keputusan konsumen dalam membeli polis Jasindo OTO PT Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung.[20]

Hal yang membedakan penelitian milik Sofy Fathya Karima dengan penelitian ini adalah pada segi pendekatan, fokus dan lokasi. Penelitian Sofy Fathya Karima menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengaruh *personal selling* terhadap keputusan membeli dan berlokasi di PT Asuransi Jasa Indonesia cabang Bandung. Penelitian ini menggunakan

---

[19] Karina Mustikasari, 2014, *"Peranan Kegiatan Spiritual dalam Pencapaian Prestasi Karyawan (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya)",* Skripsi, Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal. 10

[20] Sofy Fathya Karima, 2014, *"Pengaruh Personal Selling terhadap Keputusan Pembelian Polis Asuransi Produk Jasindo OTO PT Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung",* Skripsi, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung, hal. 12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendekatan kualitatif studi kasus yang berfokus pada manajemen penjualan yang berlokasi di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya. Sedangkan pada segi persamaan ada pada persoalan *selling*.

Andi Setiawan melakukan penelitian terhadap tenaga penjualan farmasi di kota Semarang pada tahun 2003 yang berjudul "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara sistem kontrol dan sinergi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.[21]

Hal yang membedakan penelitian milik Andi Setiawan dengan penelitian ini adalah pada segi pendekatan, fokus masalah dan lokasi. Penelitian Andi Setiawan menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus untuk mengetahui pengaruh antara sistem kontrol dan sinergi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan (distributor) farmasi di kota Semarang. Sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus yang berfokus pada manajemen penjualan yang berlokasi di Bank BNI Syariah Cabang Surabaya. Persamaan dengan penelitian ini yaitu memiliki kesamaan fokus pada penjualan dari segi manajerial, bukan fungsionalnya.

[21] Andi Setiawan, 1998, "Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, vol. 2, no.1, hal. 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Kerangka Teori

1. Manajemen

Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa inggris, yaitu "*management*" yang dalam bahasa Indonesia berarti pengaturan atau cara kerja.[22] Secara terminologi, yang dimaksud dengan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.[23]

Pada dasarnya, ilmu manajemen merupakan naluri dari setiap manusia dalam memenuhi tujuannya. Namun, keadaan seperti ini hanya merupakan penerapan manajemen secara naluriah. Jika menjalankan manajemen secara naluriah maka tidak jarang akan terjadi adanya kekeliruan, baik yang di sengaja maupun tidak di sengaja. Juga akan terjadi ketidakefisienan dalam pelaksanaan manajemen. Dari ketidakefisienan inilah akhirnya akan berakibat tidak dapat tercapainya tujuan yang diharapkan atau paling tidak akan terjadi ketidak sesuaian hasil yang diperoleh dengan yang diharapkan. Manajemen seperti ini tidak boleh diterapkan untuk organisasi yang besar, misalnya suatu perusahaan dan lembaga pemerintah. Dalam keadaan demikian, maka harus diterapkan manajemen yang baik serta professional.

---

[22] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 1.
[23] Manullang, 1990, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia, Jakarta, hal. 17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Nickels dan McHugh and McHugh, fungsi manajemen ada empat, yaitu *planning, organizing, directing dan controlling.*[24]

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah suatu proses perumusan di muka tentang berbagai tindakan yang akan dilakukan di kemudian hari guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[25] Perencanaan merupakan tugas penting dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah langkah utama yang penting dalam keseluruhan proses manajemen agar faktor produksi yang biasanya sangat terbatas dapat diarahkan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

Untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui, yaitu:[26]

1) Menetapkan tugas dan tujuan
2) Mengobservasi dan menganalisa
3) Mengadakan kemungkinan-kemungkinan
4) Membuat sintesa
5) Menyusun rencana

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian atau *Organizing* adalah proses penyusunan orang dan gaya fisik untuk melaksanakan rencana

[24] Nickels dan McHugh and McHugh, dikutip oleh Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 8
[25] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 41.
[26] Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia, 1990), 52

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mencapai tujun organisasi.[27] Pengorganisasian merupakan tindak lanjut setelah perencanaan. Dalam tahap manajemen yang kedua ini, akan diimplementasikan apa yang telah direncanakan. Hasil dari pengorganisasian adalah sebuah struktur.

Dalam organisasi, suatu perusahaan akan dihadapkan pada problem-problem sosial masyarakat. Dimana persoalan ini sering kali berbeda dengan persoalan-persoalan matematika atau eksakta. Dalam ilmu eksakta, kita akan menjumpai 1+1 samadengan 2, sedangkan dalam organisasi 1+1 belum tentu 2. Hal ini bisa diakibatkan berubahnya suatu tujuan secara individu atau perkembangan keadaan yang mewajibkan pelaku organisasi berfikir secara cepat. Cara berfikir inilah yang setiap individu berbeda.

c. *Directing* (Pengimplementasian)

Pengimplementasian atau Pelaksanaan adalah perwujudan dalam tindakan dari rencana yang telah digariskan guna mencapai tujuan atau target organisasi yang telah digariskan.[28] Pengimplementasian merupakan tindakan nyata dari apa yang telah direncanakan sebelumnya.

---

[27] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 51.
[28] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 75.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. *Controlling* (Pengawasan)

Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.[29] Dalam pengawasan terdapat empat tahapan yang harus dilalui, yaitu:[30]

1) Penentuan standar dan metode pengukuran kinerja; Meliputi penentuan ukuran-ukuran kinerja yang dipergunakan sebagai dasar penentuan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditentukan di dalam perencanaan.

2) Proses evaluasi dan penilaian; Pengukuran terhadap realita yang telah terjadi sebagai hasil kerja dari tugas yang telah dilakukan.

3) Penentuan apakah kinerja sesuai dengan standar; Penyocokkan kinerja di lapangan dengan standar.

4) Proses perbaikan; Langkah-langkah tindakan koreksi terhadap penyimpangan.

2. Manajemen Penjualan

Manajemen penjualan adalah proses mengatur tim penjualan oleh manajer penjualan yang memiliki tujuan untuk mencapai hasil

[29] Schermerhorn, dikutip oleh Ernie Tisnawati Sule dan Kuniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 317

[30] Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, *Prinsip Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 154-156

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perkembangan bisnis seperti yang telah direncanakan, dengan memotivasi anggota tim penjualan untuk menampilkan kemampuan terbaik mereka.[31] Dalam teori manajemen penjualan, ada 11 langkah yang harus dilakukan agar penjualan bisa sukses.

No.	11 Langkah Menuju Manajemen Penjualan yang Sukses
1	Meminta umpan balik
2	Menghabiskan lebih banyak waktu dengan wiraniaga
3	Tinjau ulang gaya manajemen/ budaya perusahaan
4	Berikanlah lebih banyak waktu dan ciptakan lebih banyak kegiatan yang mendorong motivasi
5	Membuat standar kerja yang sangat jelas
6	Tinjau kembali perencanaan penjualan/ sistem pengawasan
7	Mengorganisasi untuk efektifitas perusahaan
8	Merekrut staf penjualan yang sangat baik
9	Bimbingan dan pelatihan secara kontinu
10	Meninjau ulang dan memperbaiki rapat penjualan
11	Meninjau kembali efektifitas secara teratur

Tabel 2.1 11 Langkah Menuju Manajemen Penjualan yang Sukses[32]

[31] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 1.
[32] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 163-166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Meminta Umpan Balik

Umpan balik merupakan penyampaian informasi mengenai kinerja dari suatu bagian sistem kepada bagian yang lebih awal dalam sistem tersebut guna menghasilkan tindakan korektif ataupun memulai sistem baru. Umpan balik digunakan untuk melihat seberapa baik bawahan telah bekerja dan seberapa efektif perilakunya.[33]

Umpan balik bisa bersifat subyektif. Maksudnya, tim penjualan akan memberikan respon berdasarkan pandangannya sendiri sehingga kevalidannya diragukan. Hal ini bisa saja terjadi ketika wiraniaga berhadapan langsung dengan manajer. Untuk menghilangkan keaadaan ini maka akan lebih bijak jika manajer meminta bantuan kepada pihak ketiga. Pihak ketiga yang dimaksud di sini adalah seorang konsultan.[34] Cara ini dilakukan karena umpan balik merupakan suatu fakta, bukan opini dari tim penjulan.[35]

Konsultan selanjutnya akan melakukan konsultasi kepada anggota tim penjualan dan kemudian melaporkannya kepada manajer. Setelah itu akan dilakukan evaluasi umpan balik yang

[33] Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 216
[34] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 163.
[35] Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 216

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tindak lanjutnya akan membuat manajer melakukan sikap mendengar dan responsif kepada wiraniaga sehingga ikatan hubungan antara Manajer dan timnya menjadi lebih erat.[36] Umpan balik bisa berupa saran, masukkan atau kritikan yang diberikan oleh tim penjualan kepada manajer penjualan.

b. Menghabiskan Lebih Banyak Waktu dengan Wiraniaga/ Tim Penjualan

Menghabiskan lebih banyak waktu bukan berarti menghamburkan waktu untuk sesuatu yang tidak penting. Sebaliknya, menghabiskan lebih banyak waktu dengan tim penjualan adalah satu hal yang penting di dalam manajemen penjualan. Hal ini bisa memicu munculnya hubungan emosional yang tinggi antara manajer dan tim. Hubungan yang baik akan dapat memunculkan kinerja kelompok dan kinerja organisasi yang optimal.[37] Bentuknya bisa berupa diskusi. Diskusi juga dilakukan untuk menemukan rumusan masalah yang terbaik dari hasil pertukaran pendapat yang konstruktif.[38]

Dampak lain dari banyak meluangkan waktu adalah terjalinnya komunikasi yang baik. Bentuk komunikasi ada banyak, salah satu yang paling sering digunakan oleh sorang

[36] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 163.
[37] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 113
[38] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajer adalah lisan. Dalam berkomunikasi secara lisan pun manajer harus mengetahui caranya. Karena jika terjadi kesalahan dalam penyampaian lisan maka akan bisa menyakiti perasaan dari tim. Salah satu keadaan dimana dapat ditemui proses komunikasi adalah pada forum diskusi. Diskusi dilakukan untuk menghasilkan pemahaman akan sesuatu.[39]

Beberapa tips agar terjalin komunikasi lisan yang baik: [40]

1) Gunakan bahasa yang sangat sederhana, mudah dimengerti dan tidak menggunakan bahasa tinggi.
2) Jelaskan ide dasar dan ide penting dalam pembahasan.
3) Terangkan akibat apabila ide ini sukses atau gagal.
4) Santai tapi tetap serius.
5) Kadangkala selipkan lawakan namun jauhi kata yang bisa menyinggung perasaan.

c. Tinjau Ulang Gaya Manajemen/ Budaya Perusahaan

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seorang dan masyarakat.[41] Dalam konteks organisasi, budaya organisasi adalah suatu sistem dari makna bersama yang dianut

[39] Wikipedia, *Diskusi*, diakses pada 12 November 2015 dari https://id.wikipedia.org/wiki/Diskusi.
[40] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 192.
[41] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, hal. 59.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh anggota organisasi yang membedakan dari organisasi lainnya.[42] Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan manajemen penjualan dan dapat meningkatkannya.[43]

Di dalam perusahaan, pasti ada sebuah budaya yang pasti akan memengaruhi kinerja dari staf penjualan. Budaya ada yang baik dan ada juga yang tidak baik. Contoh budaya yang baik adalah disiplin, sedangkan yang tidak baik adalah telat.

Dalam sebuah tim, perlu diadakan peninjauan ulang tentang budaya perusahaan. Hal ini akan memengaruhi kualitas penjualan tim penjualan nantinya. Jika budaya yang sudah berjalan adalah budaya yang baik, maka tentu budaya seperti ini harus dipertahankan. Budaya semacam ini dinamakan sebagai budaya dominan. Budaya dominan adalah nilai inti yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi.[44] Namun apabila budaya yang sudah terbangun adalah budaya yang kurang atau bahkan tidak baik, tentu harus ada tindakan koreksi.

---

[42] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 207
[43] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 164.
[44] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 208

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Berikanlah Lebih Banyak Waktu dan Ciptakan Lebih Banyak Kegiatan yang Mendorong Motivasi

Perilaku individu pada dasarnya berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, perilaku individu pada umunya di dorong oleh keinginan untuk merealisasikan tujuan. Dalam upaya pencapaian tujuan inilah terkadang individu merasa tidak mampu. Sifat yang muncul ketika sudah dalam fase tidak mampu ini adalah menyerah dan putus asa. Untuk menghilangkan keadaan negatif ini, maka diperlukanlah motivasi.

Motivasi adalah energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri.[45] Motivasi tampak sebagai pendorong yang dapat menggerakkan semua potensi, baik karyawan maupun maupun sumber daya lain. Di sisi lain, motivasi merupakan suatu usaha positif dalam menggerakkan daya dan potensi karyawan supaya lebih produktif lagi.[46] Motivasi mengajarkan untuk selalu memahami alasan mengapa harus melakukan sesuatu. Mengetahui mengapa melakukan sesuatu itu lebih penting daripada apa, bagaimana, atau kapan melakukan sesuatu.[47]

---

[45] Anwar Prabu Mengkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung, hal. 93
[46] Siswanto, 2013, *Pengantar Manajemen*, Remaja Rosdakarya, Jakarta, hal. 119.
[47] John Hoover dan Bill Sparkman, 2006, *How to Sell to an idiot: 12 Steps to selling anything to anyone*, John Wilay & Sons, Inc, Canada, hal. 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pekerjaan penjualan yang berulang-ulang akan mengakibatkan kebosanan pada tim penjualan. Hal ini akan berdampak pada tingkat penjualan yang menurun. Manajer harus tahu kapan waktu yang tepat untuk memotivasi. Berikut ini tanda-tanda kekurangan motivasi: [48]

1) Sikap apatis dan meremehkan pekerjaan.
2) Kurang bekerja sama dalam menghadapi masalah.
3) Tidak tepat waktu dan sering absen.
4) Suka membesarkan persoalan, suka membantah dan bertindak semau sendiri.

Salah satu cara seorang manajer memotivasi karyawan adalah dengan memberikan penghargaan. Karena penghargaan merupakan bukti bahwa perusahaan menghargai kerja dari karyawannya, seperti pada divisi penjualan.[49]

e. Membuat Standar Kerja yang Sangat Jelas

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.[50] Dengan memiliki sebuah standar maka akan diketahui mana bagian dari penjualan yang

[48] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 10.
[49] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 22.
[50] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 198.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengalami penyimpangan. Jadi, yang dimaksud dengan standar kerja adalah satuan pengukuran dalam kerja. Salah satu bentuk standar dalam tim penjualan adalah target penjualan.

Standar harus jelas. Dengan memiliki standar yang jelas maka akan mempermudah dalam melakukan proses pengawasan, karena pengawasan dilakukan dengan membandingkan antara implementasi dan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Disamping itu, standar yang jelas akan menuntut kejelasan tindakan yang harus dilakukan oleh tim penjualan dalam proses penjualan. Mana tindakan yang bisa membuat tim berada diatas standar dan mana yang akan membuat mereka dibawah standar. Perbedaan ini akan dapat dengan mudah dilihat jika memiliki standar kerja yang jelas.

Berikut ini 4 cara memperbaiki kualitas kejelasan tugas penjualan:[51]

1. Penempatan Wiraniaga; Batasan geografis membentuk kejelasan jumlah klien yang menjadi tanggung jawab masing-masing wiraniaga.
2. Manajemen Klien; Mengetahui tujuan yang harus dicapai dari masing-masing klien.
3. Sistem Informasi; Memberikan hubungan antara kinerja sebenarnya dengan kinerja yang dilaporkan.

[51] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 49.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Manajemen Penjualan Lapangan; Memastikan bahwa wiraniaga paham tentang apa menjadi tugasnya.

f. Tinjau Kembali Perencanaan Penjualan/ Sistem Pengawasan

Perencanaan merupakan proses perumusan di muka tentang berbagai tindakan yang dilakukan di kemudian hari guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[52] Pengawasan secara langsung ini dilakukan untuk menganilisis kinerja dibandingkan terhadap standar kinerja.[53] Hal inilah yang menjadikan antara perencanaan dan pengawasan memiliki hubungan yang erat.

Dengan melakukan pengawasan, maka akan dapat diketahui pada bagian apa rencana yang tidak diterapkan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun program harus sudah ada unsur kontrol didalamnya.[54] Unsur ini sangat diperlukan supaya ketika pekerja melakukan pekerjaan maka mereka merasa selalu dipantau/ diperhatikan, bukan diacuhkan.

---

[52] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 41.
[53] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 67.
[54] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, hal. 158

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Salah satu cara untuk mengawasi bawahan dengan menyediakan laporan kegiatan. Laporan adalah pernyataan baik lisan maupun tulisan yang menerangkan berbagai tindakan atau perbuatan yang telah dilakukan di masa lalu.[55] Jadi, pemimpin akan mampu memantau kegiatan apa saja yang dilakukan oleh bawahan dalam kesehariannya.

Ada lima tahapan dalam proses pengawasan, yaitu: [56]

1) Penetapan standar.
2) Penetapan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan.
4) Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan.
5) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

g. Mengorganisasi untuk Efektifitas Perusahaan

Organisasi dapat didefinisikan sebagai kelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama.[57] Pengorganisasian adalah tahap lanjutan setelah perencanaan agar implementasi perencanaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hasil dari pengorganisasian adalah sebuah struktur organisasi formal dimana masing-masing

[55] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 192.
[56] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 200.
[57] Siswanto, 2013, *Pengantar Manajemen*, Remaja Rosdakarya, Jakarta, hal. 73.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bagian akan terlibat dalam membangun tujuan. Dengan adanya sebuah struktur formal maka akan terbentuk garis komunikasi yang jelas terkait dengan otoritas posisi seseorang di dalam organisasi.[58]

Penentuan posisi harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilan agar gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menuju terwujudnya tujuan organisasi.[59] Prinsip dari penentuan posisi adalah prinsip *apa* dan *siapa*. Malayu mengatakan bahwa,

> "Pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip *apa* baru *siapa*. *Apa* artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*Job Description*). *Siapa* artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*Job Specipication*)".[60]

Semua manajer penjualan harus mengevaluasi apakah struktur organisasi yang ada sudah tepat untuk segala perubahan yang terjadi sepanjang waktu dan untuk masa yang akan datang. Tindakan ini dilakukan karena waktu bersifat dinamis. Artinya waktu bisa selalu berubah tanpa di sangka dan tidak bisa diperkirakan. Oleh karena itu, dengan memiliki pengorganisasian yang baik maka akan mampu membantu tim penjualan dalam melawan perubahan waktu, sehingga ini bisa

[58] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 51.
[59] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 27.
[60] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 27.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdampak pada efektifitas penjualan pada perusahaan. Tim merupakan peleburan berbagai pribadi menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama.[61]

Prinsip pengorganisasian yang baik adalah organisasi harus menjadi fungsional, memiliki peran kerja yang jelas pada setiap tindakan, sederhana dan memberikan rentang pengawasan.[62] Salah satu cara untuk menentukan posisi yang tepat untuk karyawan adalah dengan menerapkan *Job Rotation*. *Job Rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik.[63] Rotasi jabatan ini bisa difungsikan untuk mengembangkan keahlian atau pun mengetahui kecocokan jabatan.

Ada empat macam metode organisasi, yaitu:[64]

1) Organisasi berdasarkan letak geografis; Organisasi dibagi berdasarkan wilayah pemasaran produk.
2) Organisasi berdasarkan produk; Organisasi berdasarkan jenis produk yang dijual.

[61] Ati Rulianti, 2014, 'Kerjasama Tim dan Peningkatan Kinerja Pegawai', *Balai Diklat Keagamaan Bandung*, diakses pada 25 November 2015 dari http://bdkbandung.kemenag.go.id/jurnal/233-kerjasama-tim-peningkatan-kinerja-pegawai.
[62] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 79.
[63] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 80.
[64] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 74-77.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Organisasi berdasarkan pasar; Organisasi berdasarkan kelompok khusus yang berkebutuhan berbeda.

4) Organisasi berdasarkan ukuran pelanggan; Organisasi berdasarkan jumlah pelanggan yang dihandel.

h. Merekrut Staf Penjualan yang Sangat Baik

Rekrutmen adalah proses menemukan dan manarik pelamar-pelamar yang mampu untuk dipekerjakan.[65] Peran rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang segera dapat ditarik untuk bekerja ketika organisasi memerlukannya.[66] Perekrutan merupakan sebuah tindakan periodik.[67] Tetapi meskipun periodik dampak yang akan dihasilkan adalah bersifat kontinu. Artinya, jika dalam proses rekrutmen terdai kesalahan, maka akan berdampak pada kelangsungan organisasi. Oleh karena itu, dalam proses merekrut, seorang manajer harus mampu memiliki staf penjualan yang sangat baik. Dengan memilih staf yang baik maka akan berdampak bagus kepada penjualan.

Ada dua kualitas yang menjadi kriteria sebuah tim penjualan dikatakan baik, yaitu empati; kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain – dan ambisi diri;

[65] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 207.
[66] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 79.
[67] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 79.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

motivasi yangkuat dari dalam diri sendiri untuk berhasil.[68] Jadi, staf penjualan yang baik adalah pribadi yang memiliki empati dan ambisi diri.

Dalam proses rekrutmen, perekrutan dilakukan bukan atas dasar insting melainkan metode yang sistematis. Grant Stewart mengatakan bahwa "Perusahaan yang memiliki performa terbaik menggunakan metode perekrutan sistematis yang sudah dirancang dengan baik secara meyakinkan".[69]

Berikut ini langkah-langkah dalam proses perekrutan:[70]

1) Deskripsi pekerjaan yang akurat; Lowongan pekerjaan harus memberikan deskripsi pekerjaan yang akurat dan dibutuhkan untuk saat ini.
2) Profil pribadi; Menulis kriteria calon karyawan yang diperlukan.
3) Menarik calon karyawan; Memilih cara untuk mendapatkan karyawan, bisa melalui referensi staf lama, agen tenaga kerja, dan iklan.
4) Memeriksa lamaran kerja yang masuk; Respons dari calon karyawan ditulis dalam bentuk lamaran pekerjaan.

---

[68] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 88.
[69] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 108.
[70] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 86-105.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Melakukan wawancara/ pengujian; Mengetahu potensi calon karyawan dengan melakukan wawancara.

6) Perjanjian; Perjanjian sebagai jaminan keadilan bagi semua calon.

7) Pemeriksaan referensi; Penulisan informasi yang benar oleh calon.

i. Bimbingan dan Pelatihan secara Kontinu

Sebenarnya, antara bimbingan dan pelatihan adalah sama. Penggunaan istilah bimbingan dan pelatihan disesuaikan dengan waktu. Istilah bimbingan biasanya digunakan untuk menggambarkan pelatihan yang dilakukan di dalam jam kerja. Sedangkan Pelatihan bisa didalam maupun di luar jam kerja, seperti ketika ada rapat penjualan.[71] Dalam referensi lain, pelatihan bermakna proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperolehnya untuk melaksanakan pekerjaan.[72] Di dalam bimbingan, peran seorang manajer bukan hanya sekedar menginstruksi saja, melainkan menunjukkan secara langsung bagaimana caranya.[73]

[71] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 113.
[72] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 99.
[73] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 121.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pelatihan dan bimbingan yang berhubungan dengan kinerja memberikan ruang bagi pengembangan dan peningkatan keahlian dan kompetensi yang dapat memberikan dampak langsung kepada kinerja individu atau tim.[74] Semakin sering dilakukan bimbingan dan pelatihan terhadap tim penjualan, maka akan semakin berdampak baik pada peningkatan kualitas individu dari tim tersebut. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh adalah meningkatkan percaya diri dan keinginan untuk maju, memudahkan mendapatkan promosi dan mutasi dan meningkatkan tanggung jawab.[75]

Salah satu metode dalam pelatihan adalah *Classroom Methode*. Metode ini terbagi menjadi 7 tipe, yaitu:[76]

1) *Lecture*; Pelatihan mengajarkan teori, sedangkan peserta mencatatn kemudian mempersepsikannya.
2) *Conference*; Setiap peserta harus berpartisipasi aktif memberikan ide dan saran untuk memecahkan sebuah masalah hingga terbentuk kesimpulan.
3) *Programmed Instrukture*; Peserta belajar sendiri dengan mengikuti program-program yang telah ditentukan.

[74] Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 287.
[75] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 104.
[76] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 77.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) *Metode Studi Kasus*; Pelatih memberikan sebuah studi kasus yang telah disertai data yang komplit, kemudia peserta disuruh untuk menganalisanya.

5) *Role Playing*; Beberapa orang ditunjuk untuk memainkan sebuah sandiwara organisasi.

6) *Metode Diskusi*; Melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan meyakinkan orang lain tentang pendapatnya.

7) *Metode Seminar*; Mengembangkan keahlian untuk menilai dan memberikan saran mengenai pendapat orang lain.

Manajer penjualan yang berhasil, menerapkan pelatihan 3R, yaitu:[77]

1) *Repetition* (Pengulangan); *Attitude* (sikap), *Skills* (keahlian), *Knowledge* (pengetahuan) – ASK – harus diulang agar diingat.

2) *Reinforcement* (Penguatan); Menguatkan pesan yang disampaikan.

3) *Recognition* (Pengakuan); Proses ASK yang berhasil harus diakui dan dihargai secara motivasional.

j. Meninjau ulang dan memperbaiki rapat penjualan

Satu kesalahan yang biasa dilakukan oleh tim penjualan adalah pada sisi pendekatan. Pendekatan penjualan yang dilakukan oleh penjual terkadang terlalu berorientasi pada

[77] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 121.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

produk. Seringkali penjual percaya diri dengan berasumsi bahwa spesifikasi dan fitur produk sudah sesuai dengan kebutuhan. Padahal setiap konsumen memiliki tingkat kebutuhannya masing-masing.[78]

Hal ini agar tidak terjadi lagi maka harus dilakukan tindakan koreksi. Pengoreksian diri ini dilakukan ketika rapat penjualan. Rapat penjualan merupakan tanggal dimana manajer memiliki kesempatan khusus untuk mendorong motivasi, melakukan pelatihan, menentukan tujuan, melakukan perencanaan dan pengawasan.[79] Ide dan saran merupakan bagian penting dalam sebuah rapat karena ini adalah bahan yang perlu didiskusikan.[80]

Di dalam rapat penjualan akan dilakukan peninjauan ulang terhadap problem apa yang terjadi didalam proses penjualan. Rapat penjualan yang baik yaitu rapat yang menekankan pada keterlibatan tim dalam merencanakan kegiatan di masa yang akan datang.[81] Inilah waktu yang tepat bagi manajer untuk memberikan masukan demi pengembangan tim. Pengembangan

[78] Hermawan Kartajaya, 2006 *Hermawan Kartajaya on Selling*, Mizan, Bandung, hal. 98.
[79] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 131.
[80] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 27.
[81] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 166.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tim merupakan salah satu dari empat tujuan rapat penjualan. Berikut ini empat tujuan utama rapat penjualan: [82]

1) Menghubungkan hasil penjualan dengan perencanaan tindakan.
2) Melatih dan mengembangkan tim.
3) Membangun antusiasme dan motivasi.
4) Meningkatkan komunikasi.

k. Meninjau Kembali Efektifitas Secara Teratur

Masalah kinerja dari waktu ke waktu menyebabkan seorang manajer harus mampu meninjau ulang semua praktik manajemen dalam mengambil keputusan tentang perubahan dan perbaikan. Inilah yang disebut sebagai audit penjualan.[83] Masalah bisa berupa perubahan kebutuhan konsumen dan berkembangnya teknologi. Di dalamnya nanti harus akan proses peninjauan ulang terhadap seluruh aspek manajemen penjualan yang sebelumnya telah diterapkan.

Ada delapan tahap dalam proses audit penjualan, yaitu:[84]

1) Pengumpulan informasi; Pemahaman penuh tentang apa yang dilakukan oleh setiap bagian kerja penjualan.

[82] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 130.
[83] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 145.
[84] Grant Stewart, 2005, *Sukses Manajemen Penjualan*, terj. Bob Sabran, Erlangga, Jakarta, hal. 146.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Analisis pasar; Mengetahui kebutuhan pasar karena lingkungan selalu berubah. Perubahan ini bisa membawa konsekuensi positif maupun negatif.[85]

3) Wawancara staf internal; Meminta pendapat tim penjualan terhadap sejumlah isu. Wawancara bisa berupa diskusi. Diskusi dilakukan untuk menggali pendapat untuk menghasilkan rumusan yang terbaik.[86]

4) Pendampingan lapangan; Pendampingan oleh manajer terhadap tim penjualan untuk mengamati apa yang terjadi. Pendampingan juga merupakan bentuk pemantauan bawahan guna menjamin bahwa tugas yang dikerjakan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.[87]

5) Analisis; Semua informasi yang diperoleh dianalisis.

6) Bertukar pikiran; Melibatkan tim penjualan dalam mencari solusi dari sebuah masalah.

7) Perencanaan tindakan/ implementasi; hasil dari bertukar pikiran dengan tim penjualan kemudian di realisasikan.

8) Tinjauan ulang; Setelah beberapa periode tertentu, hasil tindakan yang diambil sebagai hasil audit harus ditinjau

---

[85] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 24.
[86] Malayu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 79.
[87] Siswandi, 2011, *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*, Mitra Wacana Media, Jakarta, hal. 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ulang. Peninjauan ulang ini harus berakar dari realitas kinerja karyawan.[88]

3. Manajemen Penjualan dalam Perspektif Islam

Dalam teori atau pandangan Islam juga difungsikan sebagai landasan penelitian ini sebagai pembeda dari manajemen pada umumnya. Islam adalah agama yang sempurna yang di dalam telah ditunjukkan berbagai pedoman guna menjadikan hidup ini penuh dengan keberkahan. Dihubungkan dengan manajemen penjualan, dapat terlihat bahwa poin-poin yang terdapat pada 11 Langkah Menuju Manajemen Penjualan yang Sukses telah dijelaskan secara tersirat di dalam Alquran. Penulis membaginya menjadi enam, yaitu perencanaan, perekrutan, pengorganisasian, bimbingan dan pelatihan, motivasi dan pengawasan.

a. Perencanaan dalam Perspektif Islam

Islam memandang perencaan sebagai suatu yang amat penting dalam setiap tindakan. Hal ini karena Islam juga mengetahu bahwa kehidupan ini bersifat dinamis. Maka dari itu, kemampuan dalam perencanaan dan mengubah perencanaan diperlukan.[89] Hal ini telah tercermin di dalam Alquran surat Alhasyr ayat 18:

[88] Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 120.
[89] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 61.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya: "*Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.*"[90]

Ayat tersebut menjelaskan bahwa kita diharuskan oleh Allah untuk selalu memperhatikan apa yang kita kerjakan, karena apa yang dikerjakan hari ini bisa berdampak pada apa yang akan diperoleh besok di akhirat. Jika dikaitkan dengan manajemen penjualan, ayat ini menunjukkan bahwa sebagai seorang pemimpin harus melakukan perencanaan terlebih dahulu dalam me-*manage* tim penjualan agar menjadi tim penjualan yang baik kedepannya.

Di dalam perencanaan, juga dibuatlah sebuah standar. Yang untuk kedepannya standar ini digunakan untuk menjadi patokan ketika dilakukan proses evaluasi. Di dalam Alquran surat Albaqarah ayat 267 Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الأَرْضِ وَلا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (٢٦٧)

Artinya: "*Wahai orang-orang yang beriman! infakkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu keluarkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan*

[90] Alquran, *Alhasyr:* 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Mahakaya lagi Maha Terpuji."[91]

Ayat tersebut memperlihatkan bahwa ketika kita hendak menafkahkan harta, maka harus diperhatikan kualitas harta tersebut. Harta itu harus baik.[92] Jika dihubungkan dengan manajemen, maka kualitas ini berkaitan erat dengan standar.

b. Perekrutan dalam Perspektif Islam

Dalam membangun kualitas tim penjualan yang baik, maka diperlukan proses rekrutmen dan seleksi yang baik pula. Dengan proses inilah akan ditemukan calon-calon yang berkualitas. Hal ini telah dijelaskan di dalam Alquran surat Alqashas ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ (٢٦)

Artinya: *"Salah seorang dari kedua perempuan itu berkata, Wahai ayahku! Jadikanlah ia sebagai pekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja (pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya".*[93]

Ayat tersebut secara menjelaskan bahwa kriteria calon pekerja yang baik adalah orang yang kekuatan dalam suatu bidang dan integritas.[94] Hal ini memperlihatkan bahwa untuk memperoleh karyawan yang baik, maka calon karyawan harus memenuhi

---

[91] Alquran, *Albaqarah:* 267
[92] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 1*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 539.
[93] Alquran, *Alqashas:* 26
[94] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 10*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 334.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kriteria-kriteria tertentu. Kriteria ini telah di-*include*-kan dalam proses yang disebut rekrutmen dan seleksi.

Rasulullah Saw. pernah memprioritaskan rekrutmen pegawai dari Bani Umayyah. Putusan bukan karena hubungan kekerabatan atau pertemanan, melainkan karena Rasul memilih sahabat yang relative kaya dan tidak membutuhkan gaji, sedangkan Bani Umayyah memenuhi kriteria itu.[95]

c. Pengorganisasian dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, organisasi di ibaratkan seperti sebuah bangunan yang saling menguatkan. Hal ini telah tertuang di dalam Alquran surat Asshaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ (٤)

Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."*[96]

Jika dihubungkan dengan manajemen penjualan, maka ayat tersebut menjelaskan bahwa untuk membangun sebuah tim yang hebat, maka diperlukanlah sebuah pengorganisasian yang benar tepat. Pengorganisasian di sini di bahasakan oleh Allah dengan makna "barisan yang teratur".

[95] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 81.
[96] Alquran, *Asshaff:* 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Bimbingan dan Pelatihan dalam Perspektif Islam

Islam memandang bimbingan dan pelatihan sebagai suatu hal yang sangat penting. Karena yang bimbingan dan pelatihan merupakan cara ampuh untuk menambah pengetahuan. Pengetahuan itu sendiri sangat diutamakan di dalam Alquran.[97] Di dalam Alquran surat Alashr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُواالصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ (٣)

Artinya: *"Demi masa (1) Sungguh, manusia berada dalam kerugian (2) kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran (3)."*[98]

Ayat ini menjelaskan tentang 4 orang yang tidak dalam kerugian, salah satunya adalah orang yang saling menasehati dalam hal kebenaran dan kesabaran.[99] Makna tersirat dari kata "menasehati" di sini jika dihubungkan dengan manajemen penjualan ada pada upaya membimbing dan melatih tim penjualan agar menjadi tim yang memiliki kualitas dan daya saing yang tinggi.

Salah satu bentuk dari bimbingan dan pelatihan adalah dengan cara diskusi. Di dalam Alquran surat Annahl ayat 125 Allah Swt. berfirman:

---

[97] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 99
[98] Alquran, *Alashr:* 1-3
[99] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 15*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 499.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (١٢٥)

Artinya: *"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk."*[100]

Ayat ini menjelaskan tentang 3 metode dakwah, salah satunya dengan menggunakan metode diskusi atau dalam ayat tersebut digunakan kalimat "berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik".[101] Penggalan arti ini juga telah menjelakan bahwa di dalam proses diskusi haruslah dilakukan dengan cara yang baik.

e. Motivasi dalam Perspektif Islam

Dalam diri manusia terdapat sifat kegelisahan yang timbul karena adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan. Berangkat dari adanya kebutuhan terhadap "kedekatan" kepada Allah maka rasa cinta dan takut pada Allah juga bisa meicu munculnya kegelisahan yang berorientasi pada upaya memperbaiki diri agar mendapatkan ridlo-Nya.[102]

Di dalam Alquran surat Aljumu'ah: 10 Allah berfirman,

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (١٠)

[100] Alquran, *Anahl:* 125
[101] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 7,* Lentera Hati, Jakarta, hal. 387.
[102] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 193

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya: *"Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung."*[103]

Ayat tersebut merupakan salah satu bentuk motivasi yang di tertulis di dalam Alquran tentang mencari rezeki. Jika dihubungkan dengan manajemen penjualan, ayat ini menunjukkan bahwa motivasi adalah upaya untuk mendorong karyawan untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka. Hal ini dilakukan agar apa yang menjadi tujuan organisasi bisa tercapai.

Manfaat lain dari motivasi adalah munculnya hubungan emosional antara manajer dengan karyawan. Hal ini bisa timbul karena karyawan akan merasa bahwa mereka dimotivasi karena mereka diperhatikan. Sesuai dengan yang telah tertera di dalam Alquran surat Alhujurat ayat 13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (١٣)

Artinya: *"Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sungguh, yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti."*[104]

Pesan inti dari ayat ini adalah bahwa manusia meruapakn makhluk yang setara. Tidak ada yang membedakan antara yang

[103] Alquran, *Aljumu'ah:* 10
[104] Alquran, *Alhujurat:* 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satu dengan yang lain.[105] Pada kalimat "agar kamu saling mengenal" merupakan pesan yang disampaikan oleh Allah Swt. bagi manusia untuk menjalin hubungan yang baik. Sedangkan dalam ruang lingkup organisasi, menjalin hubungan yang baik merupakan hal yang penting karena dapat memicu hubungan emosional antar personal.

Dalam salah satu Hadis, Nabi Saw. Bersabda, "Tidak akan masuk surga orang yang suka memutuskan hubungan tali persaudaraan."[106] Hadis ini merupakan bentuk nasehat Nabi kepada kita agar selalu senantiasa menjaga hubungan yang baik dengan orang lain.

f. Pengawasan dalam Perspektif Islam

Islam mengajarkan kita bahwa dalam segala sesuatu harus berhati-hati. Ini karena Allah sebagai zat yang selalu memperhatikan apapun yang dilakukan oleh makhluknya. Di dalam Alquran surat Alhasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (١٨)

Artinya: "*Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan*

[105] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 13*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 261.
[106] Imam An Nawawi, 2004, *Terjemah Riyadhush Shalihin*, terj. Abu Fajar Al Qalami dan Abdul Wahid Al Banjary, Gitamedia Press, Surabaya, hal. 146.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."[107]

Ayat tersebut menjelaskan bahwa kita diharuskan untuk memperhatikan apapun yang kita kerjakan karena Allah selalu memperhatikan apa yang kita perbuat. Dihubungkan dengan manajemen penjualan, sebagai seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan tim penjualan, maka diperlukanlah pengawasan. Pengawasan ini dilakukan untuk memastikan tim penjualan tetap di dalam *job disk*-nya.

Pengawasan ini juga dilakukan untuk menjaga agar budaya suatu organisasi tetap terjaga dengan baik, terutama budaya dominan. Islam sendiri memaknai budaya dominan sebagai budaya yang mencerminkan Islam.[108] Salah satunya adalah disiplin. Kedisiplinan ini telah dijelaskan di dalam Alquran surat Aljumu'ah: 9 yang berbunyi,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (٩)

Artinya: *"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila diseru untuk melaksanakan shalat pada hari Jum'at, maka segeralah kamu mengingat Allah dan tinggalkanlah jual beli. Yang demikian itu lebih baik bagimu jika kamu mengetahui."*[109]

Dalam ayat tersebut, Allah Swt. memerintahkan untuk bersegera melakukan Salat Jumat ketika telah terdengar seruan untuk

[107] Alquran, *Alhasyr:* 18
[108] Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 208
[109] Alquran, *Aljumu'ah:* 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menunaikan Salat Jumat. Inti didalam pesan ini adalah disiplin. Bahwa Allah menganjurkan untuk disiplin terhadap waktu.

Di dalam proses pengawasan ini juga dilakukan proses evaluasi. Evaluasi diterapkan dengan mengoreksi pekerjaan yang telah dilakukan. Di dalam Alquran surat Alankabut ayat 2-3:

أَحَسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لا يُفْتَنُونَ (٢)وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ الْكَاذِبِينَ (٣)

Artinya: *"Apakah manusia mengira bahwa mereka dibiarkan hanya dengan mengatakan, "Kami telah beriman," dan mereka tidak diuji? (2) Dan sungguh, Kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka Allah pasti mengetahui orang-orang yang benar dan pasti mengetahui orang-orang yang dusta.(3)"*[110]

Poin yang disampaikan di dalam ayat tersebut adalah bahwa kita harus selalu senantiasa mengevaluasi apa yang telah terjadi pada waktu yang lalu karena semua yang telah dilakukan akan memperoleh balasan.[111]

[110] Alquran, *Alankabut:* 2-3
[111] Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Mishbah : Pesan, Kesan dan Keselarasan Al-Qur'an – Vol. 10,* Lentera Hati, Jakarta, hal. 436.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id