

2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Kerangka Dasar Teori

2.1.1. Pengertian Selling / Menjual

Selling adalah suatu kegiatan yang ditunjukkan untuk mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produksi yang ditawarkan serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi kedua belah pihak (Moekijat,2000: 488).

Menurut Basu Swastha mengatakan bahwa manajemen penjualan adalah perencanaan, pengarahannya, dan pengawasan personal *selling*, termasuk penarikan, pemilihan, perlengkapan, penentuan rute, supervise, pembayaran, dan motivasi sebagai tugas diberikan pada para *salesman* (1990:403).

Menurut Lilien & Kotler menyatakan bahwa penjualan merupakan tujuan akhir dari aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, semakin besar volume penjualan, maka dapat dikatakan bahwa aktivitas pemasaran itu berhasil. Aktivitas pemasaran terdiri dari 4P (*Place, Price, Promotion, Product*) dimana keempatnya mempunyai peran yang sangat penting bagi aktivitas pemasaran (1992: 5).

Menurut Dr. Billy Kueek DBA mengatakan bahwa menjual merupakan karier dengan gaji besar dan sangat memuaskan yang membutuhkan komitmen tinggi dan kecepatan kerja. Namun yang paling ditakuti dari keseluruhan siklus penjualan adalah mencari prospek/*prospecting* (2003: 3).

Bagi perusahaan pada umumnya mempunyai tiga tujuan umum dalam penjualan yaitu sebagai berikut.:

1. Mencapai volume penjualan tertentu.
2. Mendapatkan laba tertentu.
3. menunjang pertumbuhan perusahaan

2.1.2. Pengertian Personal Selling

“Personal selling adalah interaksi antar individu, saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai, atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.” (Swastha, 1998: 226).

“Personal selling adalah menjual produk atau sekelompok produk dengan cara mengandalkan tenaga penjual terlatih yang mendatangi semua pembeli potensial untuk secara pribadi menerangkan kelebihan dan kegunaan produk tersebut sehingga mereka bisa diyakinkan (Sameto, 2004: 50-52)

Dalam mengavaluasi efektivitas *personal selling* ini dapat dibuat beberapa cara (Sameto , 2004: 65-66) :

- Dengan membuat laporan kunjungan atas konsumen harian dan kemudian dihitung jumlah kunjungan rata-rata per hari tiap orang
- Dalam laporan kunjungan tentu dicantumkan jumlah penjualan kepada konsumen pada kunjungan tersebut. Dengan demikian dapat dibuat rata-rata penjualan per kunjungan untuk tiap penjual dan rata-rata penjualan total harian
- Dari hitungan diatas dapat pula dihitung biaya per kunjungan rata-rata
- Dapat pula dihitung jumlah konsumen yang dikunjungi dan dibedakan antara konsumen baru dan lama
- Selain itu masih dapat dihitung jumlah konsumen yang hilang atau beralih ke produk lain
- Dari perolehan total penjualan dari konsumen yang dikunjungi dapat dihitung biaya per orang (penjual) dibandingkan dengan total penjualan

2.1.2.1. Proses *Personal Selling*

Dalam personal selling terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan, secara keseluruhan membentuk satu proses, tahap – tahap tersebut adalah :

a. Persiapan sebelum penjualan

Tahap pertama dalam proses personal selling adalah mengadakan persiapanpersiapan sebelum melakukan penjualan. Kegiatan – kegiatan yang

dilakukan pada tahap pertama ini adalah mempersiapkan tenaga penjualan dengan memberikan pengertian tentang barang yang dijualnya, pasar yang dituju, serta teknik penjualannya.

b. Penentuan lokasi pembeli potensial

Tahap kedua ini menentukan lokasi dari segmen pasar yang menjadi sasarannya. Dari lokasi inilah dapat disusun sebuah daftar tentang calon pembeli atau pembeli potensial.

c. Pendekatan pendahuluan

Sebelum melakukan penjualan, penjual harus mempelajari semua masalah tentang calon pembelinya. Selain itu perlu juga untuk mengetahui tentang produk atau merk apa yang sedang digunakan dan bagaimana reaksinya.

Beberapa macam informasi perlu dikumpulkan untuk mendukung penawaran produknya kepada pembeli, misalnya tentang kebiasaan membeli, kesukaan dan sebagainya. Semua kegiatan ini dilakukan sebagai pendekatan pendahuluan terhadap pasarnya.

d. Melakukan penjualan

Penjualan yang dilakukan bermula dari suatu usaha untuk memikat perhatian calon konsumen, kemudian diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka. Dan akhirnya penjual melakukan penjualan kepada pembeli.

e. Pelayanan sesudah penjualan,

Sebenarnya kegiatan penjualan tidak berakhir pada saat pesanan pembeli telah dipenuhi, tetapi masih perlu dilanjutkan dengan memberikan pelayanan atau service kepada mereka, biasanya kegiatan ini dilakukan untuk penjualan barang – barang industri seperti instalasi, atau barang konsumsi yang tahan lama contohnya: lemari es, tv, dan sebagainya. Kegiatan sesudah penjualan ini antara lain : garansi, reparasi, dan pengantaran barang

2.1.3. Strategi Penjualan

Menurut Basu Swastha, strategi penjualan adalah rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan tersebut (1997:6). Jadi strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa

tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat dalam perusahaan.

Strategi penjualan adalah rencana yang dibuat oleh perusahaan untuk menentukan bagaimana dapat meningkatkan penjualan produknya dan memberikan kepuasan pada konsumen. Strategi penjualan dibagi menjadi 4 komponen:

- Harga (dengan memberikan diskon, kredit,dll)
- Fasilitas (fasilitas umumdan khusus)
- Lokasi
- Promosi/pameran

2.1.3.1. Penjualan

Pengertian Penjualan

Pembelian suatu barang atau jasa oleh seorang pembeli dari seorang penjual sesuai dengan harga (*price*) yang telah ditetapkan atau dalam beberapa kasus melalui perjanjian pertukaran barang (*barter*) atau imbal beli (Pass & Lowes,1999: 518).

2.1.3.2. Tujuan Penjualan

Menurut Tjiptono (2000:25) secara garis besar, tujuan penjualan dapat dikelompokkan menjadi empat macam:

1. Tujuan *account development*

Yaitu: tujuan yang dirancang untuk menekankan penambahan distributor atau pelanggan baru.

2. Tujuan *distributor support*

Yaitu: tujuan yang mengarah pada upaya menjalin kerja sama dengan para distributor grosir atau eceran dalam rangka menerapkan strategi pemasaran.

3. Tujuan *account maintenance*

Yaitu: tujuan yang dirancang untuk mempertahankan posisi penjualan yang efektif melalui kunjungan penjualan reguler dalam rangka menyediakan informasi mengenai produk baru.

4. Tujuan *account penetration*

Yaitu: tujuan yang dirancang untuk meningkatkan volume penjualan total atau meningkatkan penjualan produk-produk yang lebih menguntungkan. Bagi orang awam, pengertian penjualan disamakan dengan pemasaran. Mereka tidak dapat disalahkan bila berpendapat demikian, karena memang pada kenyataannya jual beli antara produsen dan konsumen terjadinya (secara umum) di pasar. Jadi antara istilah pemasaran dan penjualan memiliki ruang lingkup yang berbeda. Pemasaran mempunyai lingkup yang lebih luas dan merupakan aktivitas jangka panjang, sedang penjualan hanya merupakan salah satu bagian dari aktivitas pemasaran.

2.1.3.3. Metode Penjualan

Peter Aleen (1990:58-67) menjelaskan bahwa semua perusahaan harus mempertimbangkan cara yang terbaik untuk menjual produk mereka. Ini khususnya penting untuk perusahaan kecil karena sumber dayanya yang terbatas, sehubungan dengan keuangan dan tenaga kerja. Pada dasarnya ada metode penjualan, yaitu:

❖ *Penjualan pribadi*

Penjualan pribadi adalah cara yang paling langsung dan pribadi untuk mencapai pelanggan. Kebanyakan perusahaan kecil memulai “menjual” dengan cara ini ketika si pemilik pergi keluar dan menjual. Kelebihan utama dari metode ini adalah merupakan cara langsung dan pasti mendapatkan pesanan, komunikasi langsung dengan pelanggan memungkinkan penelitian dan informasi diteruskan ke perusahaan. Kelemahan utamanya adalah beban waktu yang besar pada pengambilan keputusan tertinggi dalam perusahaan kecil. Penjualan lewat telepon.

Keterampilan menjual dapat diterapkan pada telepon dengan tiga cara antara lain:

- Untuk telepon yang masuk dengan pertanyaan, penyelidikan atau urutan yang sudah disiapkan.

- Untuk telepon keluar kepada pelanggan regular, katakan dua hari sebelum penyerahan regular dalam area mereka, untuk membujuk pesanan baru atau mengingatkan pelanggan untuk mengadakan pesanan mereka yang regular.
- Untuk telepon keluar kepada pelanggan potensial guna memperkenalkan dan menjual perusahaan anda dan produknya dalam pengertian “cold call” (pembicaraan telepon dengan perusahaan yang tidak pernah anda hubungi sebelumnya), atau mendapatkan pesanan dari pelanggan lama atau semi regular.

2.1.3.4. Tahap-tahap Penjualan

Dalam hal ini yang perlu ditempuh oleh pihak penjual meliputi :

1. Persiapan sebelum penjualan

Tahap pertama dalam penjualan tatap muka adalah mengadakan persiapan-persiapan sebelum melakukan penjualan. Disini kegiatan yang dilakukan adalah mempersiapkan tenaga penjualan dengan memberikan pengertian tentang barang yang dijual, pasar yang dituju dan teknik-teknik penjualan yang harus dilakukan. Selain itu mereka juga lebih dahulu harus mengetahui kemungkinan tentang motivasi dan perilaku dalam segmen pasar yang dituju.

2. Penentuan lokasi pembeli potensial

Dengan menggunakan data pembeli yang lalu maupun yang sekarang, penjual dapat menentukan karakteristik calon pembeli atau pembeli potensialnya. Penentuan calon pembeli beserta karakteristiknya dapat dilakukan dengan segmentasi pasar. Termasuk dalam karakteristik calon pembeli adalah faktor lokasi yang menjadi sasaran kunjungan bagi wiraniaga.

3. Pendekatan pendahuluan

Sebelum melakukan penjualan, penjual harus mempelajari semua masalah tentang individu atau perusahaan yang dapat diharapkan sebagai pembelinya. Selain itu juga harus mengetahui tentang produk atau merk apa yang sedang mereka gunakan dan bagaimana reaksinya. Berbagai macam informasi perlu dikumpulkan untuk mendukung penawaran produknya kepada pembeli,

misalnya tentang kebiasaan membeli, kesukaan dan sebagainya. Semua kegiatan ini dilakukan sebagai pendekatan pendahuluan terhadap pasarnya.

4. Melakukan penjualan

Penjualan yang dilakukan dimulai dari suatu usaha untuk memikat perhatian calon konsumen, kemudian diusahakan untuk mengetahui daya tarik atau minat mereka. Jika minat mereka dapat diikuti dengan munculnya keinginan membeli maka penjual tinggal merealisasikan penjualan produknya. Pada saat ini penjualan dilakukan.

5. Pelayanan purna jual

Sebenarnya kegiatan penjualan tidak berakhir pada saat pesanan dari pembeli dipenuhi. Tetapi masih perlu dilanjutkan dengan memberikan pelayanan atau service kepada mereka. Biasanya kegiatan ini dilakukan untuk penjualan barang-barang industri seperti instalasi atau barang konsumsi tahan lama. Beberapa pelayanan yang diberikan oleh penjual sesudah penjualan antara lain :

- Pemberian garansi
- Pemberian jasa reparasi
- Penghantaran barang ke rumah

Dalam tahap terakhir ini penjual harus berusaha mengatasi berbagai macam keluhan atau tanggapan yang kurang baik dari pembeli. Pelayanan lain yang juga perlu diberikan sesudah penjualan adalah memberikan jaminan kepada pembeli bahwa keputusan yang diambilnya tepat, barang-barang yang dibelinya betul-betul bermanfaat dan hasil kerja produk itu memuaskan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan penjualan antara lain:

1. Kondisi dan Kemampuan Penjualan

Transaksi jual beli atau pemindahan hak milik secara komersial atau barang dan jasa itu pada prinsipnya melibatkan 2 pihak, yaitu penjual sebagai pihak pertama dan pembeli sebagai pihak kedua. Disini, penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya agar dapat berhasil mencapai sasaran penjualan yang diharapkan. Selain itu, manajer perlu memperhatikan jumlah serta sifat-sifat wiraniaga yang akan dipakai. Dengan wiraniaga yang baik dapatlah dihindari timbulnya kemungkinan rasa kecewa pada para pembeli

dalam pembeliannya. Adapun sifat-sifat yang perlu dimiliki oleh seorang penjual yang baik antara lain sopan, pandai bergaul, pandai berbicara, mempunyai kepribadian yang menarik, sehat jasmani, jujur, mengetahui cara-cara penjualan, dan sebagainya.

2. Kondisi Pasar

Pasar, sebagai kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan, dapat pula mempengaruhi kegiatan penjualannya. Adapun faktor-faktor kondisi pasar yang perlu diperhatikan adalah:

- Jenis pasarnya, apakah pasar konsumen, pasar industri, pasar penjual, pasar pemerintah, atukah pasar internasional.
- Kelompok pembeli atau segmen pasarnya.
- Daya belinya.
- Frekuensi dan pembeliannya.
- Keinginan dan kebutuhan.

3. Modal

Untuk dapat memperkenalkan barang yang akan dijual kepada pembeli diperlukan adanya sarana serta usaha seperti tempat/lokasi, alat transportasi, dan sebagainya. Semua ini hanya dapat dilakukan apabila penjual memiliki sejumlah modal yang diperlukan untuk mendukung usaha tersebut.

Menurut Basu Swastha jenis-jenis penjualan dapat dikelompokkan menjadi lima yaitu sebagai berikut:

1) *Trade selling*

Trade selling menitik beratkan pada penjualan melalui penyalur dari pada penjualan ke pembeli akhir.

2) *Missionary Selling*

Dalam *missionary selling*, penjualan berusaha ditingkatkan dengan mendorong pembeli untuk membeli barang-barang dari penyalur perusahaan. Disini, wiraniaga lebih cenderung menawarkan barang pada penyalur.

3) *Technical Selling*

Technical selling berusaha meningkatkan penjualan dengan pemberian saran dan nasehat kepada pembeli akhir dari barang atau jasa. Dalam hal

ini, tugas wiraniaga adalah meng-identifikasikan dan menganalisis masalah-masalah yang dihadapi pembeli, serta menunjukkan bagaimana produk atau jasa yang ditawarkan dapat mengatasi masalah tersebut.

4) *New Business Selling*

New business selling berusaha membuka transaksi baru dengan merubah calon pembeli menjadi pembeli. Jenis penjualan ini sering dipakai oleh Perusahaan Asuransi.

5) *Responsive Selling*

Setiap wiraniaga diharapkan dapat memberikan reaksi terhadap permintaan pembeli. Jenis penjualan seperti ini tidak akan menciptakan penjualan yang terlalu besar meskipun layanan yang baik dan hubungan dengan pelanggan yang menyenangkan tetapi lebih menjurus pada pembelian ulang.

Program penjualan mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan kontrak personal langsung dengan para pembeli akhir atau dengan pedagang grosir atau perantara eceran.

Proses perancangan dan pengevaluasian program ini meliputi empat langkah pokok, yaitu:

1. Menentukan tujuan penjualan dan distribusi dalam rangka menerapkan strategi pemasaran perusahaan.
2. Mengidentifikasi daya tarik penjualan yang paling tepat untuk digunakan dalam pencapaian tujuan.
3. Menentukan dan menugaskan sumber daya manusia dan finansial yang dibutuhkan untuk program penjualan dan distribusi.
4. Mengevaluasi kinerja program dalam rangka menyesuaikan program.

Tipe penjualan dibedakan menjadi 2, yaitu:

1. Sistem *personal selling* langsung

Yaitu: sistem dimana suatu produk didistribusikan secara langsung kepada pembeli akhir.

2. *Trade selling systems*

Yaitu: sistem dimana produk didistribusikan melalui pedagang grosir atau pengecer yang biasanya membeli untuk dijual lagi kepada pembeli akhir.

Dalam rangka meningkatkan penjualan dapat dilakukan dengan cara:

1. Kualitas produk

Menurut Kotler (1991:429) Produk adalah sesuatu yang dapat berupa barang atau jasa yang dapat digunakan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen, jadi konsumen membeli sesuatu barang tidak hanya sekedar sekumpulan atribut fisik saja tetapi mereka membayar sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Produsen tidak hanya dituntut agar produk yang dihasilkan mempunyai kualitas yang baik, tetapi juga harus diadakan pengawasan terhadap produk yang dihasilkan, karena kelangsungan hidup badan usaha dapat berakhir bila kualitas produknya kurang baik. Dengan demikian kualitas atau mutu mempunyai arti penting bagi merek yang ditawarkan di pasar.

2. Menjaga kepuasan pelanggan

Menurut Kotler (1991:40) tujuan utama dari semua perusahaan yang berorientasi ke pemasar adalah menciptakan *customer satisfaction* melalui pemenuhan keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan. Untuk menciptakan kepuasan pelanggan yang dapat memberikan beberapa manfaat di antaranya hubungan antara perusahaan dan pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan bagi perusahaan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan digunakan atribut-atribut yang universal yang berisi tentang bagaimana pelanggan menilai suatu produk/merek, ditinjau dari sudut pandang pelanggan dimana dalam penelitian konsumen tidak semua atribut ini digunakan, tetapi harus diketahui atribut yang spesifik dan cocok dengan badan usaha dan jenis badan usaha yang bersangkutan.

3. Menambah nilai produk

Menurut Kotler (1991:296) strategi *positioning* pada umumnya adalah mengasosiasikan suatu obyek dengan salah satu nilai produk. Pengembangan asosiasi suatu merek akan lebih efektif jika nilai produk bermakna sehingga nilai asosiasi bisa secara langsung diterjemahkan dalam alasan untuk membeli atau tidak membeli suatu merek. Penggunaan beberapa nilai produk dapat berhasil jika atribut-atribut produk saling mendukung sehingga akan meningkatkan penjualan.

4. Mempromosikan barang secara besar-besaran

Menurut Nitisemito (1993:7) Kegiatan promosi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program perusahaan. Betapapun kualitasnya ekstensi merek, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya oleh karena itu agar dapat berhasil dalam bidangnya, perusahaan dapat melakukan promosi secara besar-besaran guna meningkatkan penjualan.

2.1.4. Saluran Distribusi

Kebanyakan produsen bekerjasama dengan perantara pemasaran untuk menyalurkan produk-produk mereka ke pasar. Perantara membentuk sebuah saluran pemasaran, sering pula disebut saluran distribusi. Dimana saluran distribusi ini menyangkut bagaimana perusahaan menyimpan, menagani dan memindahkan barang tersebut agar diperoleh para langganan pada waktu dan tempat yang tepat. Dalam siklus perekonomian sebenarnya ada 3 aktivitas kelompok: Produksi, Distribusi, dan Konsumsi.

Dari pendapat para ahli dapat dijelaskan bahwa fungsi terpenting dari saluran distribusi adalah perpindahan barang/jasa dari produsen ke konsumen dimana produsen dapat menyampaikan sendiri langsung ke pemakai akhir ataupun secara tak langsung dengan menggunakan pedagang perantara. Pedagang perantara ini umumnya terdiri dari agen-agen, pedagang besar, pengecer. Para pedagang perantara ini berada diantara produsen dan konsumen akhir yang memberikan pelayanan dalam hubungan dengan pembelian/ penjualan barang dari produsen ke konsumen.

Dalam rangka memperlancar arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen, salah satu faktor yang penting adalah memilih secara tepat saluran distribusi yang akan digunakan dalam menyalurkan barang/jasa ke konsumen. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian saluran distribusi menurut beberapa ahli:

1. Assauri (1990:3) menyatakan :
Saluran distribusi merupakan lembaga-lembaga yang memasarkan produk, berupa barang/jasa dari produsen ke konsumen.
2. Kotler (1991:279) menyatakan:
Saluran distribusi adalah sekelompok perusahaan/perseorangan yang memiliki hak pemilikan atas produk/membantu memindahkan hak pemilikan produk/jasa ketika akan dipindahkan dari produsen ke konsumen.
3. Nitisemito (1990:102) menyatakan :
Saluran distribusi adalah lembaga-lembaga distributor atau lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang/jasa dari produsen ke konsumen.

2.1.4.1. Fungsi Saluran Distribusi

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, maka perusahaan dalam melaksanakan dan menentukan saluran distribusi harus melakukan pertimbangan yang baik.

Adapun fungsi saluran distribusi menurut Kotler (1997:531-532) adalah sebagai berikut:

- *Information*, yaitu mengumpulkan informasi penting tentang konsumen dan pesaing untuk merencanakan dan membantu pertukaran.
- *Promotion*, yaitu pengembangan penyebaran komunikasi persuasive tentang produk yang ditawarkan.
- *Negotiation*, yaitu mencoba untuk menyepakati harga dan syarat lain sehingga memungkinkan perpindahan hak pemilikan.
- *Ordering*, yaitu pihak distributor memesan barang kepada perusahaan.

- *Payment*, yaitu pembeli membayar tagihan kepada penjual melalui bank/lembaga keuangan lainnya.
- *Title*, yaitu perpindahan kepemilikan barang dari suatu organisasi/ orang kepada organisasi/ orang lain.
- *Physical Posesion*, yaitu menyangkut dan menyimpan barang-barang dari bahan mentah hingga barang jadi dan akhirnya sampai ke konsumen akhir.
- *Financing*, yaitu meminta dan memanfaatkan dana untuk biaya-biaya dalam pekerjaan saluran distribusi.
- *Risk Taking*, yaitu menanggung resiko sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan saluran distribusi.

2.1.4.2. Keputusan Manajemen Saluran Distribusi

- Memilih anggota saluran
Pada saat memilih perantara, perusahaan ingin mengevaluasi sudah berapa lama masing-masing anggota saluran telah berada pada bisnisnya, pertumbuhan dan keuntungan yang telah dicapai, tingkat kerjasama dan reputasi.
- Memotivasi anggota saluran
Setelah dipilih, anggota saluran harus terus menerus dimotivasi untuk melakukan yang terbaik. Sebagian besar produsen mulai menghadapi masalah pada saat mencari jalan untuk mendapatkan kerja sama dari para perantara.
- Mengevaluasi anggota saluran
Produsen secara rutin harus menilai kinerja anggota saluran terhadap suatu standar seperti kuota penjualan, waktu kirim ke pelanggan, perlakuan terhadap barang yang rusak atau hilang, dan layanan kepada pelanggan. Perusahaan harus memperhatikan dan menghargai perantara yang berkinerja baik. Sedangkan uang kinerjanya rendah harus dibantu atau diganti.

2.1.5. Sales Force

Staf penjualan yang dipekerjakan oleh perusahaan untuk menjual barang– barang atau jasa-jasa. Fungsi mereka bervariasi mulai dari tugas-tugas pasif seperti

mencatat pembelian ulang dari pelanggan dan melakukan pengiriman sampai kepada melakukan penjualan perorangan (*personal selling*) yang aktif untuk mendapatkan bisnis tambahan baik dari pelanggan yang ada maupun yang baru. Staf penjualan ini terdiri dari :

- *Sales representatives*, yang mengunjungi grosir, pengecer serta pelanggan akhir, dengan melakukan tatap muka dengan calon pembeli sebagai upaya penjualannya.
- Staf penjualan via telepon yang melakukan kontak dengan calon pembeli melalui telepon untuk menciptakan kontak awal yang kemudian dapat dilanjutkan dengan kunjungan oleh wiraniaga.
- Demonstrator produk, yang bertugas di toko grosir maupun pengecer atau mengunjungi pelanggan untuk memberi kesempatan kepada calon pembeli untuk melihat cara kerja produk ataupun untuk mencobanya.
- Manajer penjualan, yang bertanggung jawab dalam pengorganisasian dan pengontrolan aktifitas dari staf penjualan lapangan dan perekrutan, seleksi dan training bagi staf penjualan.

Dalam mengorganisir staf penjualan lapangan, tenaga penjual harus menawarkan semua produk perusahaan di wilayah penjualan (*sales territories*) yang kecil atau melakukan spesialisasi dalam penjualan lini produk terbatas di daerah-daerah yang lebih luas (Pass & Lowes, 1999: 518-520).

2.1.6. Sales

Menurut (John C. Merle, 2002: 218):

Pengukuran aktivitas penjualan adalah merupakan langkah awal untuk memaksimalkan produktivitas tenaga penjual, penjualan perusahaan diukur dari daerah yang dikuasainya, termasuk melakukan adopsi dari diri tenaga penjual.

Based on our extensive sales force management experience, we work closely with our clients to develop dan implement effective :

1. Sales metrics that ensure sales force accountability and productivity (ukuran penjualan menentukan akuntabilitas dan produktivitas tenaga penjual).
2. Sales pipeline management system (sistem manajemen alur penjualan).

3. Accurate sales forcecasting tools (alat perencanaan penjualan yang akurat)
4. Sales quotas (kuota penjualan)
5. Weekly sales reporting (melaporkan penjualan mingguan)
6. Action plans to improve individual sales performance (rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja penjualan individu)

Pengaruh produktivitas tenaga penjual terhadap omzet penjualan.

Dengan adanya persaingan yang semakin ketat, kegiatan promosi penjualan dalam bentuk penggunaan salesman yang dilakukan oleh pesaing-pesaing dapat menyebabkan menurunnya omzet penjualan yang telah dicapai, untuk itu harus selalu diperhatikan kegiatan promosi penjualan yang dilaksanakan oleh pesaing-pesaing. Pedagang juga harus melihat sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap omzet penjualan yang telah dicapai.

Suatu perusahaan yang melaksanakan peningkatan produktivitas penjualan untuk meningkatkan omzet penjualan, dalam kenyataannya tetap melaksanakan kegiatan promosi penjualan dengan menggunakan tenaga salesman walaupun kegiatan tersebut tidak lagi dapat meningkatkan omzet penjualan. Tujuan dari dilaksanakan kegiatan promosi penjualan dengan menggunakan tenaga penjual meskipun tidak lagi dapat meningkatkan omzet penjualan yang telah dicapai dapat dipertahankan. Seorang pedagang akan selalu berusaha untuk memperluas dan mengembangkan usahanya ke tingkat yang lebih tinggi, karena seorang pengusaha yang dinamis tidak akan merasa puas

2.1.7. Salesman (wiraniaga)

Menurut pendapat Basu Swastha, wiraniaga berdasarkan tugas penjualan dapat dibedakan menjadi empat yaitu,:

1. *Merchandising Salesman*

Merchandising salesman tidak hanya menjual saja, tetapi juga membantu penyalur dalam mempromosikan penjualan produknya. Ia bertanggung jawab pula atas persediaan barang dan membantu dengan periklanan. Tugas penjualan yang dilakukan disebut *trade selling*.

2. *Detail Man*

Ciri khusus dari *detail man* adalah tidak melakukan penjualan secara langsung. Tugas penjualannya disebut *missionary selling*.

3. *Sales Engineer*

Sales Engineer adalah penjual yang juga dapat memberikan latihan atau deonstrasi secara teknis tentang barang-barang yang akan dijual. Tugas penjualannya disebut *technical selling*.

4. *Pioneer Product Salesman*

Pioneer product salesman mempunyai tugas pokok untuk membuka daerah baru atau segmen pasar yang baru bagi produk barunya. Tugas penjualan ini disebut *new business selling*.

2.1.7.1. Kriteria Tenaga Penjual.

Adapun syarat yang diperlukan bagi seorang tenaga penjual adalah berbeda-beda, tergantung pada beberapa faktor seperti :

- Jenis produksi
- Jenis pembeli
- Syarat-syarat perjalanan
- Peraturan untuk menarik dan memilih personalia penjualan

Jika tidak ada peraturan yang baik untuk menarik dan memilih tenaga penjual, maka perusahaan dapat menggunakan suatu daftar kriteria seperti yang dikemukakan oleh Robert N.Me Murry.²⁵) Dia memberikan beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang wiraniaga yang baik, yaitu :

- Giat, penuh semangat
- Yakin terhadap diri sendiri
- Haus akan uang dan status
- Biasa bekerja keras
- Gigih
- Berani bersaing
- Penampilan yang baik
- Ketrampilan komunikasi

Dalam hal ini, masalah yang dihadapi oleh manajer penjualan adalah dimana ia dapat memperoleh tenaga penjual yang memiliki kriteria seperti itu. Kiranya tidak mudah masalah tersebut diatasi. Yang terang, faktor mental dan fisik sangat berkaitan dan diperlukan untuk berhasilnya tugas-tugas penjualan.

Proses penarikan dan pemilihan tenaga penjual relatif lebih sulit dalam penjualan industri karena di samping volume penjualan dalam rupiahnya cenderung besar, juga hubungan pembeli sangat sensitive. Sekali tenaga penjual membuat kesalahan, maka perbuatannya dapat merusak hubungan dengan pembeli yang telah dibina beberapa lama.

Dari segi lain, dalam tugas penjualan yang lebih rutin (penjualan dari pintu ke pintu) perputarannya sangat tinggi. Namun demikian biaya penarikan dan latihan tenaga penjual tidak begitu besar.

Untuk menarik tenaga penjual baru, manajer harus mengetahui sumber-sumbernya. Jika menginginkan tenaga kerja muda, manajer dapat memperolehnya dari : sekolah, akademi atau perguruan tinggi ; biro tenaga kerja dan dari tenaga kerja yang ada. Untuk mendapatkan tenaga penjual yang berpengalaman, manajer sering memasang iklan pada surat kabar.

2.1.8. Penjualan dan Ketrampilan Menjual

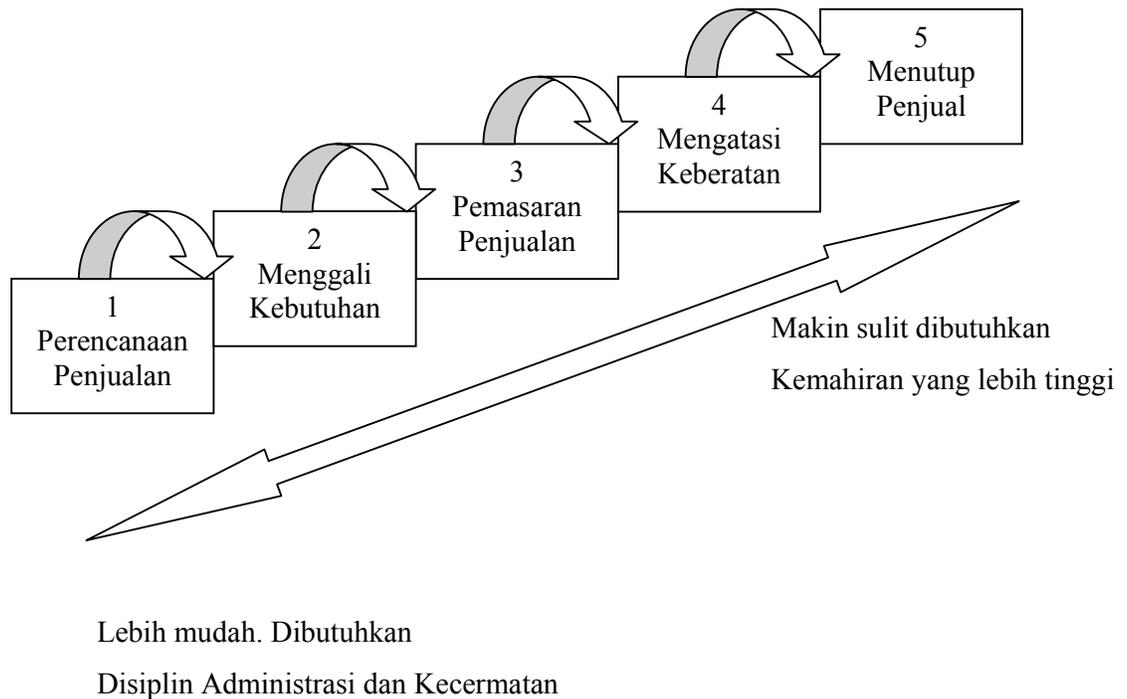
a. Penjualan

Menurut *Force One Selling and Distribution Consultant*. Penjualan merupakan penyebaran produk yang ditujukan pada pedagang, dengan lebih mengandalkan harga dan distribusi akan berdampak pada jangka pendek dan menengah (1-6 bulan). Penjualan juga berkepentingan untuk menambah jumlah pelanggan terdaftar dan rasio pelanggan aktif serta meningkatkan frekuensi transaksi ulang.

b. Ketrampilan Menjual

Menjual adalah bagian dari aktifitas perusahaan yang membutuhkan suatu ketrampilan. Menjual lebih mengacu pada obyek dari sebuah aktifitas atau kegiatan. Disini yang biasanya melakukan penjualan adalah para wiraniaga yang telah cukup memiliki ketrampilan dalam menjual produk perusahaan. Ada lima tahap dalam menjual :

Gambar Tahapan dalam Menjual



Gambar 2.1 Tahapan dalam Menjual

Didalam prakteknya, tenaga penjual seringkali melakukan 4 langkah dalam melakukan penjualan, yaitu :

1. Pernyataan Pembuka (*Opening Statement*)

Merupakan langkah yang sangat penting untuk menuntun anda ke langkah berikutnya, yaitu Menggali Kebutuhan. Pernyataan pembuka memberi indikasi atas tingkah ketertarikan prospek, serta dapat membuat atau mematahkan proses penjualan.

2. Menggali Kebutuhan (*Probing for Needs*)

Ada dua tipe dalam menggali kebutuhan, yaitu :

a. Terbuka (*Open Probe*)

- i. Dijawab lebih dari sekedar “Ya” atau “Tidak”
- ii. Sangat berguna untuk mengetahui apa yang dirasakan oleh pelanggan
- iii. Menggairahkan percakapan
- iv. Tidak membatasi respon

- b. Tertutup (Closed Probe)
 - i. Biasanya dijawab dengan “Ya” atau “Tidak” atau meminta informasi yang spesifik.
 - ii. Membatasi responden prospek.
 - iii. Dapat menghambat prospek mungkin akan merasa dimanipulasi atau diinterogasi.
3. Presentasi Pejualan
- Ada empat langkah dalam prestasi penjualan :
- a. Memperkenalkan nama produk.
 - b. Menggali pengetahuan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
 - c. Mempresentasikan fitur serta keuntungan yang sesuai dengan kebutuhan prospek yang terungkap.
 - d. Menggali atas penerimaannya.
4. Penutupan Penjualan (*Asking for The Order*)
- Ada dua metode dalam melakukan penutupan penjualan :
- a. Metode Langsung
 - Cara yang lebih disukai
 - Langsung pada sasaran
 - Menyebabkan prospek membuat komitmen
 - Membuat pilihan pembelian
 - b. Metode Tidak langsung
 - Metode pilihan terpaksa
 - Mengasumsikan pembelian – menanyakan apa, kapan, atau bagaimana pembelian akan dilakukan..

2.1.9. Kemampuan dalam menjual (*Technical selling skills*)

Ada 2 macam kemampuan menjual yaitu

- a. Keterampilan teknis (*Hard Selling Skills*)

Ada 16 keterampilan teknis dalam menjual, yaitu:

- 1. *Product Features*

Memahami fitur-fitur dari suatu produk yang akan ditawarkan.

2. *Product Benefits*
Memahami keunggulan dan manfaat produk yang ditawarkan.
3. *Product Competitiveness*
Daya saing dari suatu produk terhadap pesaing (*competitor*).
4. *Product Positioning*
Posisi produk kita dibandingkan dengan produk pesaing yang sejenis.
5. *Uniqe Selling Proposition*
Menjual keunikan atau keistimewaan produk yang ditawarkan.
6. *Route Planning*
Merencanakan rute kunjungan untuk mengefisienkan waktu kunjungan dan biaya operasional.
7. *Daily Sales Itinerary*
Rencanakan penjualan setiap harinya.
8. *Time and Territory Management*
Mengatur waktu dan wilayah yang akan dikunjungi.
9. *Sales Collection*
Memiliki kemampuan untuk menagih atau nama lainnya debt collector.
10. *Sales Invoicing*
Berkaitan dengan kegiatan administrasi perusahaan untuk membuat faktur.
11. *Sales Reporting*
Membuat laporan kerja untuk mempermudah proses evaluasi pada kunjungan berikutnya.
12. *Sales Budgeting/Targeting*
Menentukan besarnya biaya yang harus dikeluarkan ketika menawarkan atau mempromosikan produk dan juga besarnya target penjualan yang harus dicapai.
13. *Stock Keeping*
Mengetahui jumlah persediaan yang ada atau dimiliki oleh perusahaan.

14. *Sales Promotion*

Promosi-promosi yang dilakukan dengan menawarkan produk kita untuk meningkatkan penjualan.

15. *Trade Promotion*

Promosi-promosi yang ditawarkan untuk meningkatkan penjualan.

16. *Overcoming Objection*

Mampu mengatasi keberatan atau keluhan dari pelanggan.

b. Ketrampilan diri (*Soft Selling Skills*)

Ada 16 ketrampilan diri dalam menjual, yaitu:

1. *Sales Presentation*

Presentasi dimuka umum untuk menawarkan produk.

2. *Product Presentation*

Presentasi dengan mendemonstrasikan secara langsung keunggulan dari produk yang ditawarkan.

3. *Self Presentation*

Presentasi dengan tatap muka langsung, biasanya dengan satu orang calon pelanggan.

4. *Communication Skills*

Kemampuan dan kecakapan seseorang dalam berkomunikasi dan meyakinkan calon pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

5. *Body Language Skills*

Gerak tubuh yang dilakukan ketika mempresentasikan produk agar meyakinkan calon pelanggan.

6. *Inter Personal*

Kemampuan seseorang untuk menjalin hubungan dengan pelanggan.

7. *Intra Personal*

Kemampuan untuk menjalin hubungan dengan sesama rekan kerja.

8. *Network Builder*

Kemampuan seseorang dalam membangun sebuah jaringan kerja.

9. *Problem Identification*

Kemampuan seseorang untuk dapat mengidentifikasi masalah yang dihadapi seseorang atau pelanggan.

10. *Sales Negotiations*

Kemampuan seorang wiraniaga untuk bernegosiasi dengan pelanggan.

11. *Sales Bargaining*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam melakukan tawar-menawar dengan pelanggan.

12. *Mind Setting*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam merubah pola pikir pelanggan atau bisa juga menyamakan persepsi dengan pelanggan.

13. *Decision Making*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam mengarahkan pelanggan untuk membuat keputusan membeli.

14. *Problem Solving*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

15. *Conflict Resolution*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam menyelesaikan konflik yang timbul.

16. *Teamwork Building*

Kemampuan seorang wiraniaga dalam membangun kerjasama yang baik dengan sesama wiraniaga di dalam lingkungan kerjanya.

2.1.10. Jenjang Karir

Pengertian Jenjang Karir

“Karir adalah suatu pekerjaan yang dipunyai/ dipegang selama kehidupan kerja seseorang”.(Handoko, 1992: 121-122) bagi banyak orang pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang lain, karir mereka mungkin sekedar “nasib”. Memang perencanaan karir tidak menjamin keberhasilan karir. Sikap atasan, pengalaman,

pendidikan dan juga “nasib” memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tetapi bagaimanapun juga perencanaan karir diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karir yang ada. Orang-orang sukses biasanya mengembangkan berbagai rencana karir dan kemudian berupaya untuk mencapai rencana-rencana mereka.

Pendek kata, karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak para karyawan akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karir dan departemen personalia akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi.

2.1.10.1. Konsep Karir

Istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peran atau status mereka. Ada tiga pengertian karir yang biasa dipakai:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yg lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karirnya.

Sebagai contoh: dalam profesi pemrosesan data, jalur karir umumnya dimulai dengan operator komputer dan meningkat menjadi pemrograman junior, analisis sistem analisis senior, pimpinan proyek, manajer departemen sistem dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.

3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karir. (Handoko,1992:121-122)

Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Berikut akan dibahas taktik-taktik yang akan dapat digunakan para karyawan dalam pengembangan karir. Titik awal pengembangan karir dimulai dari karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan dan kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan.

Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup :

1. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja.

2. Exposure

Kegiatan karir juga ditentukan oleh Exposure, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan untuk karir lainnya.

3. Permintaan berhenti

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan lain sering disebut leveraging.

4. Kesetiaan terhadap perusahaan

Banyak perusahaan yang meletakkan kemajuan karir para karyawannya pada kesetiiaannya terhadap perusahaan. Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

5. Mentors dan sponsor

Mentors adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Karyawan / mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada yang berguna bagi pengembangan karir.

Sponsor adalah orang dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain, sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

6. Kesempatan-kesempatan untuk berkembang lainnya

Bila karyawan meningkatkan kemampuan dengan cara-cara seperti :

Mengikuti program pelatihan, kursus-kursus, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk berkembang (Handoko.1992:131-132)

Adapun faktor-faktor yang mendukung karir seseorang :

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan dasar seseorang dalam mempunyai keahlian baik secara ilmu maupun dalam hidup bermasyarakat (berkomunikasi dengan orang lain).

2. Pengembangan dan pertumbuhan dalam bidang kerja

Meliputi program-program pelatihan, perkembangan teknologi, dan adanya spesialisasi kerja.

3. Pernikahan dalam keluarga

Dukungan keluarga sangat diperlukan dalam perjalanan seseorang.

4. Partisipasi dalam pemerintahan dan dalam aktivitas kemasyarakatan

tujuannya supaya terjalin suatu hubungan akrab sehingga membuka kesempatan untuk bekerjasama terlebih dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti pembuatan surat-surat penting, dan lain-lain.

2.1.11. Prestasi Kerja

Di bawah ini akan dijelaskan mengenai pengertian prestasi kerja, penilaian prestasi kerja, manfaat penilaian prestasi kerja, metode penilaian prestasi kerja, dan faktor-faktor prestasi kerja karyawan yang dinilai.

2.1.11.1. Pengertian Prestasi Kerja

Salah satu tujuan manajemen SDM, yaitu memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan manajemen SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berprestasi (Cushxvay, 1996:6). Mengacu pada pernyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa prestasi kerja karyawan menjadi prioritas dari aktivitas manajemen SDM. Hal ini dikarenakan, karyawan yang berprestasi tinggi dapat mengerjakan pekerjaan dengan cepat, dengan hasil yang baik, dengan waktu yang relatif singkat, disiplin, dapat diandalkan, mempunyai sikap baik, dan mempunyai potensi untuk maju

(Bittel & Newstrom, 1994:218). Perusahaan yang memiliki karyawan berprestasi tinggi, akan dapat mencapai tujuan dengan mudah dalam memperoleh laba yang optimal seperti yang ditetapkan. Prestasi menjadi sarana penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1995:105). Pendapat Maier mengenai prestasi kerja adalah "kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan" (As'ad, 1995:47). Lebih tegas lagi, arti prestasi kerja diungkapkan oleh Lawler dan Porter, yaitu "*successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatan yang dilakukan" (As'ad, 1995:47). Berdasarkan beberapa definisi di atas disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh tenaga kerja atau karyawan, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang diperlukan. Karyawan dengan prestasi kerja yang baik menjadi keinginan banyak perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan yang ditetapkan. Dalam realitasnya, tidak semua karyawan memiliki kinerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dikarenakan banyak hal yang harus diperhatikan dalam mendukung prestasi kerja karyawan, misalnya stres.

2.1.11.2. Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu mengambil keputusan, dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasi yang diperoleh juga tepat. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan adalah penilaian prestasi kerja (Panggabean, 2002:66). Itulah sebabnya, penilaian prestasi kerja itu sendiri harus benar atau obyektif agar informasi yang diperoleh juga benar dan pengambilan keputusan-keputusan manajemen selanjutnya juga benar.

Adapun yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja atau *performance appraisal is a formal system of periodic review and evaluation of an individual's job performance*" (Monday, Noe, & Premeuax., 1993 : 394). Maksudnya,

penilaian prestasi kerja adalah sistem pengamatan dan penilaian prestasi individu karyawan secara periodik atau berkala dan bersifat formal.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menilai apakah seseorang karyawan (bawahan) melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan (Mangkunegara, 2000:126).

Berdasarkan dua definisi di atas disimpulkan bahwa, penilaian prestasi kerja adalah suatu proses formal yang digunakan oleh atasan secara periodik untuk menilai prestasi kerja karyawan yang dipekerjakan, apakah para karyawan sudah melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Periode penilaian prestasi kerja karyawan sebaiknya adalah “setahun dua kali” (Bittel & Newstram, 1994:214). Penilaian prestasi kerja yang terlalu sering (lebih dari 2 kali dalam setahun), membuat pimpinan atau atasan akan merasa terganggu oleh kejadian sehari-hari. Sebaliknya, apabila penilaian prestasi kerja jarang dilakukan, maka atasan (pimpinan) akan melupakan banyak hal yang sesungguhnya mempengaruhi penilaian.

2.1.11.3. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Setiap aktivitas manajemen di dalam suatu perusahaan mengandung manfaat yang dapat diperoleh, demikian halnya dengan aktivitas penilaian prestasi kerja karyawan. Ada 2 (dua) manfaat dari penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu: (1) Memberikan informasi sebagai dasar promosi dan penetapan gaji. (2) Memberikan satu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau kembali perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan bawahan (Dessler, 1997:2).

Penilaian prestasi kerja memberi keuntungan, baik kepada para karyawan maupun kepada perusahaan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi para karyawan, dapat menimbulkan perasaan puas. Karyawan merasa bahwa hasil kerja dinilai oleh perusahaan dengan wajar dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui.
2. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja memberikan faedah bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan ‘orang yang tepat pada jabatan yang tepat’ (Hasibuan, 1995:101).

Jadi, melalui penilaian prestasi kerja akan dapat diketahui prestasi kerja karyawan, baik kelebihan maupun kekurangan karyawan. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, memungkinkan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi; sebaliknya karyawan yang memiliki prestasi kerja kurang baik dapat diperbaiki dengan cara memindahkan karyawan yang bersangkutan ke bagian lain yang lebih sesuai dengan kecakapan (keahlian) karyawan, ataupun melalui pemberian pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kecakapan dan keterampilan karyawan.

2.1.11.4. Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Setiap bentuk penilaian membutuhkan suatu metode yang dapat dipakai sebagai alat yang obyektif, demikian halnya dengan penilaian prestasi kerja. Ketepatan hasil penilaian prestasi kerja banyak tergantung pada metode yang digunakan.

Metode penilaian prestasi kerja yang paling banyak digunakan dan memiliki hasil relatif tepat adalah 'graphic rating scale', yaitu memberikan angka berurutan dari kecil ke besar atau sebaliknya (Handoko, 1992:143). Pada metode ini, evaluasi yang dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi atau sebaliknya.

Skala pengukuran dapat menggunakan skala ordinal atau skala interval, sedangkan metode penyusunan skala dapat menggunakan skala Likert atau skala semantik (As'ad, 1995:29). Perolehan angka dari masing-masing jawaban kuesioner, kemudian dijumlah (*total*) dan dihitung nilai rata-rata (*mean*). Berdasarkan hasil *mean* tersebut akan dapat diinterpretasikan prestasi kerja dari setiap karyawan yang dinilai, apakah baik atau sebaliknya, sehingga pada akhirnya dapat ditindaklanjuti.

Penilaian prestasi kerja karyawan menggunakan formulir atau blanko isian untuk materi-materi yang telah ditentukan. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja (Handoko, 1992:144). Atasan langsung (*supervisor* atau kepala bagian) ditetapkan sebagai penilai, diasumsikan mengetahui dengan tepat hasil kerja dan perilaku para karyawan yang dibawahi, walaupun dalam

implementasi masih terdapat unsur subyektivitas. Jadi, yang menilai prestasi kerja karyawan bukan karyawan yang bersangkutan melainkan atasan, misalnya manajer atau pengawas (Panggabean, 2002:72).

2.1.11.5. Faktor-faktor Prestasi Kerja Karyawan yang Dinilai

Dalam usaha menilai prestasi kerja karyawan dengan benar dan obyektif, pimpinan perusahaan atau atasan perlu mengetahui faktor-faktor prestasi kerja karyawan yang harus dinilai. Faktor-faktor prestasi kerja yang dinilai, dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori, yaitu:

1. Faktor obyektif, yaitu faktor yang menfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, misal kuantitas; kualitas, dan kehadiran.
2. Faktor subyektif, yaitu faktor yang cenderung berupa opini, seperti sikap, keandalan, dan kreativitas (Bittel & Newstrom, 1994:219).

Lebih jauh Bittel dan Newstrom (1994:223) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja atas dua kategori di atas, secara operasional dapat diimplementasikan melalui sembilan parameter, yaitu:

1. Mutu pekerjaan (kualitas kerja)

Mutu pekerjaan adalah kualitas hasil kerja yang didasarkan pada standar atau spesifikasi yang ditetapkan. Kualitas pekerjaan mengevaluasi ketepatan, kelengkapan dan kerapian pekerjaan yang diselesaikan, tanpa melihat/memperhatikan kuantitas (jumlah).

2. Kuantitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan waktu kerja yang ada (tersedia) Kuantitas pekerjaan mengevaluasi jumlah pekerjaan yang dilakukan dan/atau jumlah tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu, tanpa memperhatikan mutu atau kualitas.

3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi. inisiatif; hati-hati, kerajinan, dan kerja-sama walaupun tanpa diawasi langsung oleh atasan atau pimpinan. Keandalan mengevaluasi kemampuan memenuhi

komitmen dan batas waktu dan luasnya penyeliaan (*supervise*) yang diperlukan.

4. Sikap

Sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan seseorang karyawan terhadap suatu obyek. Sikap mengevaluasi evaluasi atau reaksi umum karyawan terhadap pekerjaan; teman sekerja, penyeliaan, dan perusahaan.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah tindakan korektif yang muncul dalam diri karyawan apabila melihat permasalahan. Inisiatif mengevaluasi kemampuan karyawan dalam menangani masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.

6. Kerumahtanggaan (kerajinan)

Kerumahtanggaan adalah melakukan pekerjaan dengan tekun walaupun tanpa diperintah oleh atasan. Kerumahtanggaan mengevaluasi kebersihan dan ketertataan tempat kerja dan tempat penyimpanan (gudang) serta keadaan lokasi kerja sesudah selesai bekerja.

7. Kehadiran

Kehadiran adalah keberadaan karyawan di tempat kerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan. Kehadiran mengevaluasi kehadiran dan kemangkiran karyawan dalam suatu periode tertentu.

8. Potensi pertumbuhan dan kemajuan

Potensi pertumbuhan dan kemajuan adalah kemampuan seseorang karyawan bertumbuh dan mencapai kemajuan. Potensi pertumbuhan dan kemajuan mengevaluasi potensi meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan dan untuk meningkatkan ke pekerjaan lain dalam bagian atau dalam organisasi.

9. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah suatu bentuk pelaporan kepada atasan dari segala sesuatu yang telah dikerjakan, yang didasarkan pada tugas dan wewenang yang diberikan oleh atasan. Tanggung jawab mengevaluasi sejauh mana sesuatu yang telah dikerjakan bila dibandingkan dengan tugas dan wewenang yang diberikan.

Menurut Richard R Still dkk. (1977), beberapa faktor yang perlu dimasukkan untuk mengadakan penilaian karyawan bagian pemasaran,/penjualan antara lain:

1. Kondisi fisik dan mental karyawan.
2. Kerja sama.
3. Pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan kebijaksanaan perusahaan.
4. Suka menjual.
5. Ambisius dan agresif.
6. Merencanakan pekerjaan dan waktu.
7. Memiliki hubungan baik .
8. Berbakat dan kreatif (Swastha & Irawan, 1997:436-437).

Kedelapan faktor di atas secara singkat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kondisi fisik dan mental karyawan
Seorang tenaga pemasaran/penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki kondisi fisik dan mental yang baik. Kondisi fisik yang baik dapat menunjang aktivitas penjualan yang sangat tinggi mobilisasinya, sedangkan mental yang baik dibutuhkan untuk mendukung pembawaan tenaga penjualan yang harus dapat meyakinkan calon konsumen dan tidak kenal putus asa.
2. Kerja sama
Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya mampu menjalin kerja sama (cooperating) yang baik dengan teman sekerja atau teman seprofesi. Dengan kerja sama yang baik , maka tambahan informasi-informasi prospek akan mudah diperoleh ketika tenaga penjualan sedang membutuhkannya, sedangkan adanya kesulitan-kesulitan dalam menutup transaksi (*clossing*) dapat diatasi bersama-sama.
3. Pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan kebijaksanaan perusahaan
Seseorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki pengetahuan yang memadai mengenai produk yang dijualnya demikian juga dengan pengetahuan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku. Hal ini sangat dibutuhkan apabila calon konsumen menanyakan

tentang karakteristik produk dan keunggulannya serta sistem penjualan yang diterapkan perusahaan, berikut pelayanan purna jual.

4. Suka menjual

Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki perasaan suka atau hobby dalam menjual. Tenaga penjualan yang memiliki hobby dalam menjual, maka dalam menjalankan tugas penjualannya sehari-hari akan dihadapi dengan senang hati tanpa ada beban yang berarti.

5. Ambisius dan agresif

Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki ambisi dan berperilaku agresif. Ambisi adalah hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan, yaitu tujuan untuk berhasil dalam menjual produk. Sedangkan agresif adalah berambisi dalam menyerang prospek dan tak kenal putus asa sebelum berhasil.

6. Merencanakan pekerjaan dan waktu

Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya dapat membuat perencanaan (*planning*) pekerjaan dengan baik, demikian halnya dengan perencanaan waktu. Sebelum memulai kerja, maka segala sesuatu harus direncanakan dengan baik, kemudian di *organizing*, diimplementasikan atau dioperasionalkan, dan pada sore hari atau akhir setiap periode dilakukan kontrol (*controlling*) atas segala aktivitas yang telah dikerjakan.

7. Memiliki hubungan baik

Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki hubungan yang baik dan luas. Tenaga penjualan berhadapan dengan banyak anggota masyarakat dengan berbagai tingkat pendidikan dan sosial-ekonomi. Siapapun tenaga penjual harus dapat menjalin komunikasi dua arah, karena setiap individu yang dihargai akan memberikan kontribusi positif bagi tenaga penjual di waktu-waktu yang datang.

8. Berbakat dan kreatif

Seorang tenaga penjualan yang ingin berhasil dalam menjual produk di pasar hendaknya memiliki bakat dan kreatif. Bakat adalah sesuatu ketrampilan yang

sudah ada di dalam diri manusia ketika dilahirkan. Bakat menjual berarti memiliki ketrampilan menjual yang sudah ada di dalam jiwa seseorang, sehingga tidak terlampau sulit bagi tenaga penjualan untuk meyakinkan seseorang (prospek) akan produk yang ditawarkan agar bersedia membelinya. Sedangkan kreatif adalah mempunyai kemampuan untuk mencipta atau banyak akal. Hal ini sangat dibutuhkan apabila tenaga penjual menghadapi banyak masalah yang tak kunjung dapat dipecahkan. Tenaga penjualan yang kreatif akan mampu mencari jalan keluar atau memecahkan masalah dengan kemampuan daya pikirnya.

2.1.12. Kompensasi

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”(Hasibuan,1997:133).

Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi itu dibayar dengan barang, misal : kompensasi itu dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan.

“Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen” (Hasibuan, 1997: 134)

“Kompensasi bagi perusahaan atau organisasi berarti penghargaan atau ganjaran pada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan, melalui kegiatan yang disebut bekerja” (Nawawi, 1997 :315)
Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk keuangan yang dikembalikan serta keuntungan-keuntungan lain yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan hasil kerja.

2.1.12.1. Tujuan Kompensasi

Beberapa tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Attract good applicants

Untuk menarik pelamar-pelamar yang sesuai atau layak.

2. Retain good employees
Untuk mempertahankan para karyawan yang sudah baik atau layak.
3. Motivate employees
Untuk memotivasi para karyawan.
4. Comply with the law
Mematuhi undang-undang yang berlaku.(Werther dan Davis, 1989: 427)

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

- *Permintaan dan penawaran tenaga kerja (supply and demand)*
Bila suatu jabatan membutuhkan ketrampilan tinggi sedangkan tenaga kerja yang ada terbatas maka upah cenderung lebih tinggi.
Tetapi pada posisi dimana tenaga kerja yang tersedia melimpah maka upah cenderung turun.
- *Serikat pekerja (labor unions)*
Adanya serikat kerja yang kuat akan ikut mempengaruhi terbentuknya tingkat upah. Hal ini disebabkan karena serikat pekerja selalu mencoba untuk mempengaruhi segi pemasaran, antara lain dengan unjuk rasa menuntut upah yang lebih tinggi.
- *Kemampuan perusahaan untuk membayar (ability to pay)*
Realisasi pemberian upah tergantung kemampuan perusahaan membayar karyawannya. Pada dasarnya upah merupakan komponen biaya produksi sehingga meningkatnya upah akan meningkatkan biaya produksi pula, akibatnya perusahaan terpaksa mengurangi keuntungan atau meningkatkan harga jual.
- *Produktivitas karyawan (productivity)*
Upah merupakan imbalan atas prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan akan semakin tinggi pula upah yang diterima. Prestasi biasanya dinyatakan sebagai produktivitas karyawan.
- *Biaya hidup (cost of living)*

Di suatu tempat dimana dibutuhkan biaya hidup yang tinggi akan mengakibatkan upah yang juga cenderung tinggi.

➤ Pemerintah (*government*)

Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah juga akan mempengaruhi tinggi rendahnya upah, dengan adanya peraturan tentang upah minimum yang merupakan batas bawah dari tingkat upah yang harus dibayarkan kepada karyawan. (Flipo,1984:282)

Mondy dan Noe (1993 : 320) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

- Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.
- Sedangkan kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

Sedangkan Michael dan Harold (1993 :443) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas.

- Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan.

- Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.
- Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutusnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputaran karyawan. (Benardin dan Russel, 1993 : 373)

Persepsi tentang keadilan juga dibandingkan dengan sistem pemberian kompensasi yang berlaku, yang dapat dilihat dari tiga sudut pandang.

- Pertama, sistem yang berlaku dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Mengenai sistem yang berlaku dalam perusahaan, biasanya karyawan ingin mengetahui apakah sistem pemberian kompensasi yang berlaku sudah didasarkan pada kewajaran, sudah dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab, sifat pekerjaan, pendapat pekerja dan kemampuan organisasi yang bersangkutan.
- Kedua, sistem yang berlaku pada perusahaan lain yang sejenis. Dengan menggunakan sistem yang berlaku sebagai kerangka acuan, karyawan biasanya juga membandingkan sistem pembayaran kompensasi tempat ia

bekerja dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain di kawasan yang sama, terutama dengan perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis sejenis.

- Ketiga, sistem yang berlaku menurut peraturan perundang-undangan. Dalam kaitannya dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, biasanya pemerintah telah menetapkan standar. Para karyawan menggunakan standar tersebut sebagai pembanding untuk melihat apakah perusahaan tempat mereka bekerja telah melaksanakan ketentuan tersebut, misalnya peraturan mengenai upah minimum regional (UMR).

Selain itu, seorang karyawan juga membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan yang diterima karyawan lain. Mereka berpendapat, bahwa secara obyektif seharusnya semua karyawan yang berada pada tingkat yang sama dengan pekerjaan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang besarnya sama pula. Apabila ternyata terjadi perbedaan, karena adanya pertimbangan subyektif maupun diskriminatif, maka karyawan akan merasa tidak puas.

2.2 Cuplikan Kliping / Berita

1. “Kecil namun Mulai Menggigit”
Diambil dari website Kompas, 18 Januari 2003
2. “Bagaimana Sistem Selling yang Ideal”
Diambil dari website Pikiran Rakyat Cyber Media Edisi Maret 2003
3. “Ramai-ramai Berbisnis Hiburan Rohani”
Diambil dari website Kompas, 20 Desember 2003
4. “Menata Gaya” Organisasi Penjualan Militer
Sumber : KOMPAS Cyber Media, 19 Agustus 2004
5. “Membangun Tangga Karir”
Sumber : SWA No.03/XXI/3-16 Februari 2005
6. “Kiat Salesman Mengejar Target”
Diambil dari website Pikiran Rakyat Cyber Media Edisi Juni 2005
7. “Mengenali karakteristik Pekerja Berpengetahuan”
Sumber : Warta Ekonomi , Oktober 2005 halaman 80-81.
8. “Meningkatkan kinerja *Sales Force* lewat *Knowledge Management*”
Sumber : Warta Ekonomi, Desember 2005 halaman 80-81.

2.3 Artikel Dari Majalah yang Terkait

1. “Jangan Asal Seruduk”

Ditulis oleh Hermawan Kartajaya (Selaku Redaktur Ahli SWA dan President of MarkPlus dan Co) yang dimuat pada Majalah SWA No. 04/XXII/23 Februari – 8 Maret 2005, halaman 72.

2. “10 Kesalahan Umum dalam Personal Selling”

Ditulis oleh Ir. Suhartono Chandra, MM (Selaku Senior Trainer dan Consultan FORCE ONE – Selling and Distribution Consultan)

Yang dimuat dimajalah Marketing No. 03/ V/ Maret 2005, halaman 68

3. “Dongkrak Penjualan Anda dengan Sales Script!”

Ditulis oleh James Gwee T.H, MBA (Selaku Pembicara Seminar dan Pelatihan Dari Singapura)

Yang dimuat dimajalah Marketing No. 04/ V/ April 2005, halaman 70-71

4. “Psikologi Penjualan”

Ditulis oleh James Gwee T.H, MBA (Selaku Pembicara Seminar dan Pelatihan Dari Singapura)

Yang dimuat dimajalah Marketing No. 05/ V/ Mei 2005, halaman 70-71

5. “Price War Vs Value War dalam Distribusi”

Ditulis oleh Yadi Budhisetiawan ACCA, M.Com. (Selaku Managing Director FORCE ONE – Selling and Distribution Consultant)

Yang dimuat pada majalah Marketing No. 05 / V / Mei 2005, halaman 68