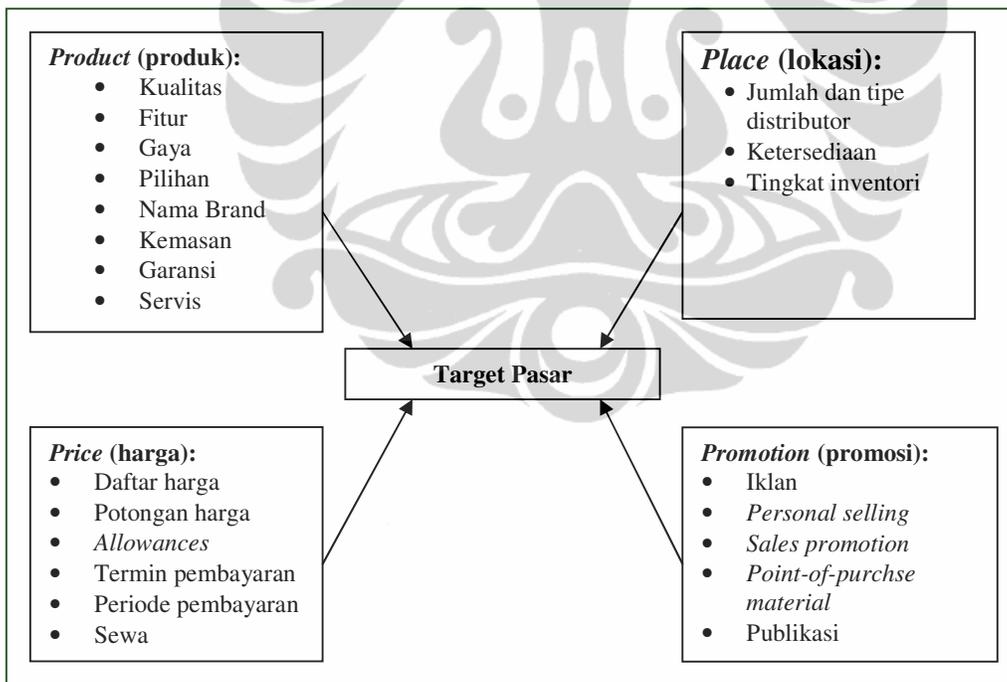


BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Pemasaran

American Marketing Association mendefinisikan pemasaran sebagai aktivitas, suatu set institusi, dan proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, menghantarkan, dan mempertukarkan penawaran yang memiliki nilai bagi konsumen, partner klien, dan masyarakat secara luas (Belch dan Belch, 2009). Definisi tersebut menunjukkan bahwa transaksi jual beli bukan merupakan bagian yang terutama dari aktivitas pemasaran. Terjadinya transaksi jual beli tersebut merupakan hasil dari kemampuan pemasar untuk mengetahui dan memahami konsumen sehingga produk atau jasa yang ditawarkan dapat “menjual dirinya sendiri” (Kotler dan Keller, 2009).



Gambar 2.1: Berbagai keputusan dalam keempat elemen bauran pemasaran

Sumber: Mullins dan Walker, 2010

Program pemasaran yang berhasil melibatkan beragam keputusan taktis yang dapat dikelompokkan menjadi 4 elemen. Keempat elemen tersebut dikenal sebagai bauran pemasaran, yaitu kombinasi dari variabel pemasaran yang dapat dikontrol dalam

eksekusi strategi pemasaran guna mencapai tujuan organisasi dalam menysasar target pasarnya. Keempat elemen dari bauran pemasaran tersebut dikenal dengan sebutan 4P, yaitu *Product* (produk), *Place* (lokasi), *Price* (harga), dan *Promotion* (promosi) (Mullins dan Walker, 2010). Berbagai keputusan dalam keempat elemen bauran pemasaran terdapat dalam Gambar 2.1

2.2. Bauran Promosi

Sebagaimana diungkapkan di atas, promosi merupakan salah satu elemen dari bauran pemasaran. Promosi didefinisikan sebagai koordinasi dari berbagai upaya penjual untuk membangun saluran informasi dan persuasi dalam rangka menjual produk dan jasa atau mempromosikan suatu ide. Perangkat dasar yang digunakan untuk promosi dikenal sebagai bauran pemasaran (Belch dan Belch: 2009).

Bauran pemasaran terdiri atas elemen besar yaitu *sales promotion*, iklan, *personal selling*, kehumasan, dan *direct marketing*. Dengan perkembangan teknologi belakangan ini, bauran pemasaran juga melibatkan elemen pemasaran interaktif/internet (Belch dan Belch, 2009; Kotler dan Keller, 2009).

Penjabaran dari masing-masing elemen bauran pemasaran tersebut adalah sebagai berikut:

a. Iklan

Iklan merupakan bentuk presentasi dan promosi mengenai ide, barang, dan jasa, yang tidak personal dan dibayar oleh sponsor yang dapat diidentifikasi kepada audiens target. Iklan umumnya disampaikan melalui media massa. Karena disampaikan melalui media massa, iklan dapat menjangkau audiens yang sangat banyak. Iklan membangun *awareness* dan pencitraan *brand* melalui pengulangan sehingga diingat oleh audiens (Burnett dan Moriarty, 1998).

Akibat sifatnya yang tidak personal dan jumlahnya yang semakin banyak, iklan cenderung dipresepsikan konsumen sebagai pengganggu. Akibatnya, perhatian konsumen yang diberikan kepada iklan menjadi minim, bahkan cenderung mengabaikannya. Kelemahan lain dari iklan adalah efisiensi biaya yang buruk karena penyampaiannya melalui media massa cenderung

mahal dan tidak menjamin penerimaan oleh audiens target yang diharapkan (Burnett dan Moriarty: 1998).

b. *Kehumasan*

Kehumasan diartikan sebagai upaya menstimuli permintaan produk, jasa, atau unit bisnis dengan menyebarkan pemberitaan yang signifikan mengenai hal tersebut atau melalui peliputan yang positif oleh media. Secara umum, promosi melalui kehumasan bersifat tidak berbayar dan tidak personal. Kehumasan mampu menyampaikan informasi cukup banyak mengenai suatu produk atau jasa atau unit bisnis dan cenderung dipersepsikan sebagai sumber informasi yang kredibel. Biaya yang dikeluarkan untuk kehumasan juga lebih murah dibandingkan iklan media massa. Akan tetapi, pemasar memiliki kontrol yang rendah atas pemberitaan yang disampaikan. Informasi yang disampaikan dalam kehumasan pun perlu memiliki nilai berita yang kuat agar dipublikasikan oleh media (Mullins dan Walker, 2010).

c. *Direct Marketing*

Direct marketing melibatkan beragam aktivitas, termasuk di dalamnya manajemen basis data, penjualan langsung, *telemarketing*, serta iklan untuk menghasilkan respon langsung melalui surat, internet, dan berbagai alat penyiaran dan media cetak. Tujuan utama dari promosi melalui *direct marketing* adalah untuk memperoleh respon pembelian secara langsung dari konsumen yang disasanya (Belch dan Belch, 2009).

d. *Sales Promotion*

Definisi dari *sales promotion* adalah penggunaan insentif dalam bentuk apapun yang digunakan oleh pemasar untuk menginduksi terjadinya transaksi pembelian barang maupun jasa pada suatu waktu tertentu. Beberapa karakteristik dari program *sales promotion* yaitu:

- Melibatkan insentif (berupa bonus maupun penghargaan) untuk menginduksi pembelian suatu *brand* lebih cepat, lebih sering, atau lebih

banyak. Selain menginduksi pembelian, insentif juga ditujukan untuk menciptakan perilaku konsumen yang diinginkan pemasar.

- Insentif tersebut dapat diberikan kepada konsumen *trade* (grosir, retailer, atau saluran distribusi lain) agar melakukan penjualan secara lebih agresif.
- Insentif yang diberikan merupakan tambahan, bukan substitusi, dari manfaat dasar yang diterima oleh pembeli ketika membeli suatu produk atau jasa. Insentif tersebut dapat berbentuk *allowances*, rabat, hadiah langsung, kupon, *premium*, dan sebagainya.
- Insentif tersebut merubah *perceived price* dan *perceived value* dari suatu *brand* untuk waktu sementara.

(Shimp, 2007)

Berbeda dengan iklan yang umumnya memiliki orientasi jangka panjang, yaitu mempengaruhi sikap konsumen (*attitude*) dan augmentasi ekuitas *brand*, *sales promotion* memiliki tujuan jangka pendek, yaitu mempengaruhi perilaku konsumen (*behaviour*). Kemampuan untuk menciptakan penjualan secara cepat tersebut menjadi keunggulan program *sales promotion*. Dengan demikian, anggaran yang dikeluarkan untuk melakukan *sales promotion* dapat lebih terukur pengembaliannya dan memiliki resiko kegagalan lebih kecil. Akan tetapi, *sales promotion* dapat menimbulkan kebiasaan konsumen untuk menunda pembelian hingga *sales promotion* berikutnya guna memperoleh insentif dari pemasar. Hal tersebut sangat didukung oleh kebergantungan pemasar pada *sales promotion* untuk mengejar target penjualan sesaat. Suatu studi empiris pada industri otomotif menyebutkan bahwa sekalipun *sales promotion* mampu meningkatkan permintaan produk jangka pendek, namun berpotensi menurunkan performa finansial dan *shareholder value* dalam jangka waktu yang panjang (Shimp, 2007; Mullins dan Walker, 2010).

e. *Personal selling*

Upaya untuk melakukan promosi melalui interaksi tatap muka dikenal sebagai *personal selling*. Melalui tatap muka, baik pihak penjual dan pembeli,

dapat mengobservasi reaksi dari lawan bicara secara langsung. Dengan demikian, tenaga *personal selling* dapat menyesuaikan pesan komunikasi pemasaran sesuai dengan kebutuhan, problem, atau pertimbangan konsumen. Interaksi perorangan juga memungkinkan pesan pemasaran disampaikan secara menyeluruh, bahkan terbangun hubungan antara penjual dan pembeli yang menempatkan penjual sebagai rekan dalam keputusan pembelian. Kredibilitas informasi dan kontrol dari pesan yang disampaikan akan sangat bergantung pada kemampuan perorangan dari tenaga penjualan (Kotler dan Keller, 2009; Mullins dan Walker, 2010, Belch dan Belch, 2009).

Selain hal-hal yang diungkapkan di atas, keuntungan lain dari *personal selling* adalah kondisi presentasi *one-on-one* antara *personal seller* dengan *buyer* meminimalisir gangguan sehingga *buyer* dapat berkonsentrasi penuh pada pesan yang disampaikan oleh *personal seller*. Selain itu, tenaga *personal selling* juga dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan mengenai aktivitas perusahaan konsumen mereka, maupun aktivitas kompetitor. Informasi lain yang dapat diakses oleh *personal seller* adalah informasi berkaitan dengan *needs* dan *wants* dari *buyer*, maupun adanya konsumen baru yang potensial (Belch dan Belch, 2009).

Salah satu kelemahan dari pemanfaatan *personal selling* sebagai bauran pemasaran utama adalah besarnya biaya yang ditimbulkan. Cahners Research memperkirakan biaya rata-rata per kunjungan tenaga *personal selling* mencapai USD 379 pada tahun 2006 dan terus meningkat sebanyak USD 9.6 setiap tahunnya. Biaya tersebut semakin berat mengingat umumnya dibutuhkan lebih dari 1 kali kunjungan untuk menghasilkan transaksi jual beli. Secara rata-rata, dibutuhkan sekitar 5.12 kali kunjungan hingga dicapai kesepakatan transaksi jual beli. *Personal selling* umumnya mendominasi aktivitas promosi pada perusahaan industrial (Belch dan Belch, 2009).

Selain biaya yang tinggi, Belch dan Belch (2009) juga mengungkapkan kelemahan lain dari *personal selling*. Kelemahan tersebut diantaranya:

- Pesan yang tidak konsisten

Pesan pemasaran yang disampaikan oleh *personal selling* memang dapat disesuaikan dengan situasi *buyer* yang dihadapi. Akan tetapi, hal tersebut justru dapat menimbulkan ketidakkonsistenan pesan yang disampaikan kepada konsumen. Bahkan, dapat terjadi bahwa pesan yang dirancang perusahaan untuk disampaikan justru tidak tersampaikan kepada konsumen. Kebergantungan perusahaan yang tinggi terhadap tenaga *personal selling* dalam berkomunikasi dengan konsumen menyebabkan perusahaan tidak dapat mengontrol secara penuh pesan komunikasi yang disampaikan.

- Potensial konflik antara tenaga *personal selling* dengan tim manajemen.

Karena sebagian besar aktivitas *personal selling* dilakukan di luar perusahaan dengan supervisi yang minimum, maka potensi terjadinya konflik antara tenaga *personal selling* dengan tim manajemen menjadi tinggi. Tim *personal selling* kerap kali merasa bahwa tim manajemen tidak memahami kondisi yang sesungguhnya terjadi di lapangan sehingga program yang diluncurkan oleh manajemen perusahaan tidak mengenai sasaran. Di lain pihak, manajemen perusahaan merasa bahwa program yang diluncurkan tidak mendapat respon yang baik dari tenaga penjualan mereka. Hal tersebut dapat diatasi dengan menciptakan proses komunikasi yang efektif antara tim *personal selling* dengan manajemen perusahaan.

- Jangkauan yang rendah

Diantara bauran promosi yang lainnya, *personal selling* memiliki jangkauan yang paling rendah dalam berkomunikasi dengan target audiens. Keterbatasan waktu dan tenaga yang dimiliki tenaga *personal selling* menjadi alasan dibalik rendahnya jangkauan tersebut.

- Potensi tinggi terjadinya problema etika bisnis

Suatu studi yang dimuat dalam *Sales & Marketing Management* menunjukkan bahwa 25% dari tenaga penjualan merasa perlu untuk memberikan pemberian senilai lebih dari USD 100 untuk memperoleh

transaksi penjualan. Delapan puluh sembilan persen diantaranya bahkan melakukan pemberian tersebut. Karena penghasilan tenaga penjualan berhubungan langsung dengan terjadinya transaksi dengan *buyer*, *personal seller* terkadang rela melakukan hal-hal yang tidak etis demi berlangsungnya transaksi. Untuk mengatasinya, 20% dari perusahaan yang diteliti, melakukan aktivitas pengawasan terselubung untuk mencegah tenaga penjualannya melakukan aktivitas tidak etis tersebut.

Dengan kelebihan dan kelemahan yang telah dijabarkan di atas, maka perusahaan perlu mempertimbangkan secara matang sebelum memutuskan penggunaan *personal selling* sebagai metode komunikasi pemasaran. Tabel 2.1 berikut menggambarkan pertimbangan yang mendorong perusahaan untuk menggunakan *personal selling* sebagai bagian terbesar dalam komunikasi pemasarannya (Belch dan Belch, 2009).

Tabel 2.1: Kriteria Pemilihan Personal Selling sebagai Bauran Promosi yang Utama

Kategori	Kriteria
Sifat produk atau servis yang ditawarkan	Bersifat kompleks sehingga konsumen membutuhkan asistensi dalam penggunaannya
	Merupakan keputusan pembelian yang besar
	Fitur dan performa membutuhkan demonstrasi dan uji coba oleh konsumen
Harga	Dapat dinegosiasikan antara penjual dan pembeli
	Keuntungan yang diperoleh mampu menutup pengeluaran yang ditimbulkan oleh aktivitas <i>personal selling</i>
Saluran distribusi	Relatif pendek menuju konsumen akhir
	Training dan asistensi dibutuhkan oleh distributor
	<i>Personal selling</i> dibutuhkan untuk mendorong penjualan melalui distributor
Iklan	Media iklan tidak mampu membangun hubungan efektif dengan target pasar
	Informasi yang dibutuhkan konsumen tidak dapat dicakup menyeluruh oleh iklan
	Jumlah dan penyebaran konsumen tidak memberikan skala ekonomi yang baik untuk beriklan.

(Sumber: Belch dan Belch: 2009)

Dalam kerangka berpikir *Integrated Marketing Communication* (IMC), tiap elemen pada bauran pemasaran dapat dikombinasikan guna mencapai tujuan utamanya, yaitu mempengaruhi atau secara langsung menghasilkan perilaku yang diinginkan dari konsumen target. IMC memanfaatkan seluruh titik kontak antara *brand* dengan konsumen target sebagai saluran potensial untuk menyampaikan pesan yang relevan bagi konsumen target. Perlu dipastikan bahwa seluruh pesan komunikasi *brand* tersebut disampaikan secara konsisten sekalipun menggunakan berbagai metode dalam penyampaian (Shimp, 2007).

2.3. Perilaku Pasar Industrial

Pasar industrial terdiri atas organisasi yang membeli barang atau jasa dalam rangka memproduksi produk atau jasa lain yang dijual, disewakan, atau disuplai ke pihak lain. Secara umum, pasar industrial menghadapi tantangan yang serupa dengan pasar konsumsi pribadi (*consumer market*), yaitu untuk memahami konsumen serta hal-hal yang dinilai penting oleh mereka dalam melakukan keputusan pembelian (Kotler dan Keller, 2009). Perbedaan antara karakteristik pasar industrial dengan pasar konsumsi pribadi terdapat dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2: Perbedaan antara Pasar Industrial dengan Pasar Konsumsi Pribadi

Karakteristik	Pasar Industrial	Pasar Konsumsi Pribadi
Volume penjualan	Lebih besar	Lebih kecil
Jumlah pembeli	Lebih sedikit	Lebih banyak
Ukuran tiap pembeli	Lebih besar	Lebih kecil
Lokasi pembeli	Terkonsentrasi secara geografis	Menyebar
Hubungan penjual-pembeli	Lebih dekat	Lebih tidak personal
Sifat saluran distribusi	Cenderung langsung	Cenderung tidak langsung
Sifat pembelian	Lebih profesional	Lebih personal
Sifat pengaruh pembelian	Lebih dari satu	Tunggal
Tipe negosiasi	Lebih kompleks	Lebih sederhana
Tipe pengulangan	Ya	Tidak
Metode promosi utama	<i>Personal Selling</i>	Iklan

(Sumber: Bingham dan Raffield, 1990)

2.3.1. Perilaku Pembelian Pasar Industrial

Kotler dan Keller (2009) menampilkan suatu studi yang dilakukan oleh McGraw-Hill yang menunjukkan bahwa dibutuhkan 4 hingga 4.5 kali kunjungan sebelum kesepakatan transaksi pada pasar industrial dapat dibuat. Berbeda dengan pasar konsumsi pribadi, karakteristik permintaan pasar industrial antara lain:

- *Derived demand*, yaitu permintaan pembelian pasar industrial dilakukan berpadanan dengan permintaan pembelian pasar konsumsi pribadi. Hal tersebut disebabkan pola perusahaan industrial pada akhirnya memproduksi barang atau jasa yang menjadi bahan dasar pembentuk pasar konsumsi pribadi.
- *Inelastic demand*, yaitu permintaan pembelian pasar industrial tidak terlalu dipengaruhi oleh perubahan harga. Proses penggantian suplier akan memakan waktu sehingga perubahan permintaan dari satu suplier ke suplier lain tidak akan berlangsung seketika terjadi perubahan harga.
- *Fluctuative demand*, yaitu perubahan permintaan pembelian pasar industrial umumnya lebih drastis dibandingkan pasar konsumsi pribadi. Peningkatan permintaan sekian persen pada pasar konsumsi pribadi dapat meningkatkan permintaan pasar industrial berkali-kali lipat. Hal tersebut berkaitan erat dengan besarnya investasi yang dilakukan oleh pasar industrial untuk memproduksi barang atau jasa pada pasar konsumsi pribadi. Fenomena tersebut dikenal dengan sebutan efek akselerasi.

Tipe situasi pembelian yang umum dihadapi oleh *buyer* dalam pasar industrial sebagaimana terdapat dalam Mullins, Walker, dan Boyd (2008), yaitu:

- *Straight rebuy*, yang melibatkan pembelian produk atau jasa yang umum dibeli oleh organisasi sebelumnya. Pembelian ditangani secara rutin dan tidak banyak melibatkan departemen lain di luar departemen *purchasing*.
- *Modified rebuy*, yang melibatkan pembelian produk atau jasa yang umum dibeli oleh organisasi, namun terdapat keinginan untuk melakukan penggantian suplier. Penggantian tersebut dapat terjadi karena *buyer* menginginkan kualitas yang lebih baik, harga yang lebih murah, atau

peningkatan layanan. Pada situasi inilah terbuka kesempatan bagi supplier baru untuk memperoleh kesepakatan transaksi.

- *New task buying*, merupakan situasi dimana organisasi menghadapi problem baru dan unik, dimana anggota dari *buying center* hanya sedikit atau tidak memiliki pengalaman dalam hal tersebut. Anggota *buying center* kemudian perlu meluangkan waktu dan upaya lebih untuk mendefinisikan spesifikasi pembelian dan mempertimbangkan berbagai alternatif produk dan supplier. Reputasi supplier untuk memenuhi tenggat waktu, menyediakan servis yang memadai, dan memenuhi spesifikasi yang diharapkan menjadi faktor yang kritis bagi supplier untuk mendapatkan kesepakatan transaksi. Umumnya, *buyer* akan memilih supplier yang telah dikenal dan memiliki reputasi baik untuk meminimalisir resiko pembelian.

Menurut Hutt dan Speh (2007), proses pembelian pada pasar industrial terjadi melalui tahapan sebagai berikut:

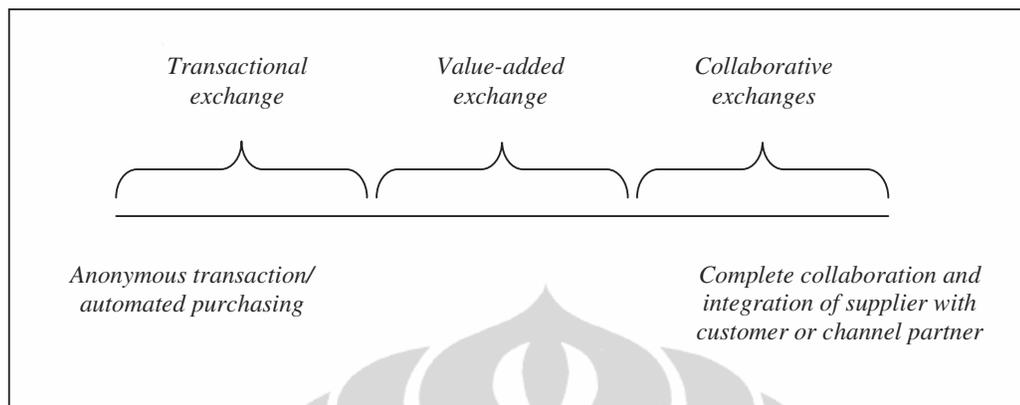
1. Identifikasi masalah
2. Deskripsi umum kebutuhan
3. Spesifikasi produk
4. Pencarian supplier
5. Akusisi dan analisa proposal
6. Pemilihan supplier
7. Desain pola pemesanan rutin
8. Analisa performa

Proses pembelian tersebut berlangsung dengan melibatkan kelompok individu yang berpartisipasi dalam keputusan pembelian dan memiliki tujuan serta resiko yang serupa dari keputusan pembelian tersebut. Kelompok individu tersebut dikenal sebagai *buying center*. Jumlah orang dalam *buying center* bervariasi, namun umumnya berjumlah lebih dari 4 orang. Komposisi dan peran dari masing-masing individu akan bergantung pada jenis pembelian, struktur organisasi, dan tahapan dimana proses pembelian tersebut berlangsung.

2.3.2. *Relationship Marketing*

Membangun, mengembangkan, dan mempertahankan hubungan yang baik dengan konsumen merupakan prioritas bagi pasar industrial. Alasan pertama karena konsumen yang loyal cenderung lebih menguntungkan dibanding konsumen yang sensitif terhadap harga dan tidak melihat perbedaan signifikan dari penawaran suplier yang tersedia. Alasan kedua, hubungan baik yang terbangun dengan konsumen menyulitkan bagi kompetitor untuk melakukan duplikasi layanan dan mengambil alih konsumen tersebut (Hutt dan Speh, 2007).

Relationship marketing bergerak dari hubungan yang sifatnya transaksional menuju hubungan kolaborasi, dimana terjadi pertukaran informasi secara terbuka antara pembeli dan penjual serta komitmen bersama untuk saling menguntungkan kedua belah pihak dalam jangka panjang. Diantara kedua kutub sifat hubungan tersebut, terdapat hubungan yang bersifat *value-added*, dimana *seller* tidak lagi berfokus untuk menarik *buyer*, melainkan untuk mempertahankan hubungan dengan *buyer* tersebut. Aktivitas *value-added* meliputi pemahaman menyeluruh mengenai kebutuhan konsumen dan perubahan yang mungkin ada, menyesuaikan tawaran dengan pemahaman tersebut, serta memberikan nilai tambah secara terus menerus sehingga *buyer* memfokuskan pembelian hanya kepada *seller* tersebut (Hutt dan Speh, 2007). Pergerakan hubungan tersebut digambarkan di dalam spektrum hubungan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2: Spektrum Hubungan

(Sumber: Hutt dan Speh, 2007)

Untuk mengembangkan *relationship marketing* yang responsif dan profitabel, Hutt dan Speh (2007) menyarankan agar perusahaan memfokuskan diri pada 5 area berikut:

- Membuat basis data hubungan pelanggan
- Penyeleksian pelanggan
- Mengembangkan penawaran spesifik bagi pelanggan
- Implementasi strategi hubungan
- Evaluasi hasil strategi hubungan tersebut

2.4. Pengelolaan Tenaga Penjualan

Fred Hasan yang menjabat sebagai *CEO* perusahaan farmasi global Schering-Plough, mengungkapkan bahwa tenaga penjualan dalam *personal selling* merupakan representasi aktif dari perusahaan yang dapat mempengaruhi pandangan orang mengenai perusahaan tersebut melalui kemampuannya berinteraksi, menyesuaikan, dan membangun hubungan dengan konsumen. Mengingat peran penting yang diembangkannya, berikut mahalnya biaya *personal selling* sebagaimana diungkapkan pada bagian sebelumnya, maka pengelolaan tenaga penjualan dalam aktivitas *personal selling* merupakan hal yang sangat penting (Kotler dan Keller, 2009).

2.4.1. Desain tim tenaga penjualan

Tenaga penjualan dalam *personal selling* memiliki set fungsi yang beragam dan tidak sekedar menjual. Fungsi tersebut diantaranya:

- a. memprospek, yaitu aktivitas mencari calon konsumen baru
- b. targeting, yaitu manajemen waktu dan sumber daya yang dimilikinya untuk melayani calon konsumen dan konsumen yang sudah ada.
- c. Komunikasi, yaitu menyampaikan pesan mengenai perusahaan, produk, atau jasa yang ditawarkan
- d. Menjual, yang terdiri dari aktivitas mendekati diri, mempresentasikan, menjawab pertanyaan, mengatasi keberatan, serta menutup transaksi.
- e. Layanan, yang meliputi beragam upaya, mulai dari konsultasi masalah, menyediakan asistensi teknis, mengatur pembiayaan pembelian, hingga mempercepat pengiriman.
- f. Mengumpulkan informasi, termasuk di dalamnya mengadakan riset pasar dan mencari data internal konsumen, pasar, maupun kompetitor.
- g. Pengalokasian, yaitu aktivitas memutuskan konsumen mana yang memperoleh produk dalam situasi perusahaan kekurangan produk.

(Kotler dan Keller, 2009).

Pengorganisasian tenaga penjualan juga dapat dilakukan agar berpadanan dengan sifat dan besar lini produk, peran distributor dalam program pemasaran, keberagaman segmen pasar yang dilayani, sifat perilaku pembelian dari masing-masing segmen, dan struktur kompetisi dalam pemasaran. Besar dan kekuatan finansial pemasar juga akan menjadi pertimbangan dalam menentukan pengorganisasian tim tenaga penjualan. Secara umum, tim penjualan diorganisasikan berdasarkan geografis, produk, pasar, atau kombinasi di antaranya (Hutt dan Speh, 2007).

Ukuran tim penjualan juga berbeda dari satu perusahaan ke lainnya. Meningkatkan besar tim penjualan akan meningkatkan baik angka penjualan, maupun beban biaya perusahaan dalam memelihara tim penjualan tersebut (Kotler dan Keller, 2007).

2.4.2. Motivasi dan *reward* tenaga penjualan

Masing-masing individu dalam suatu tim penjualan dapat termotivasi oleh hal yang berbeda-beda. Motivasi tersebut dapat bersifat intrinsik, yaitu motivasi yang timbul karena tenaga penjualan menemukan *reward* dengan melakukan pekerjaan itu sendiri. Motivasi juga dapat bersifat ekstrinsik, yaitu motivasi yang timbul oleh hal-hal di luar pekerjaan itu sendiri, seperti *reward* uang, fisik, atau sosial, maupun keengganan untuk memperoleh hukuman tertentu. Motivasi intrinsik dapat berbentuk kecintaan akan pekerjaan atau kebanggaan karena perasaan pencapaian yang ditimbulkan. Motivasi ekstrinsik dapat berupa gaji, insentif, penghargaan, atau titel kerja yang menunjukkan status. Sebagian besar orang termotivasi oleh gabungan dari unsur intrinsik dan ekstrinsik (Tanner, Honeycutt, dan Erffmeyer, 2009).

Manajer penjualan perlu memahami faktor yang mempengaruhi tindakan tenaga penjualan, seberapa besar kerelaan tenaga penjualan tersebut untuk bekerja, dan seberapa lama mereka rela untuk bertahan. Banyak riset telah dilakukan untuk menjelaskan aspek motivasi tenaga penjualan, yaitu dengan mengidentifikasi kebutuhan (*needs*) yang berbeda dari setiap individu atau *content* dari motivasi itu sendiri (Tanner, Honeycutt, dan Erffmeyer, 2009).

Ingram et. al. (2004) mengungkapkan bahwa agar perusahaan dapat menyelaraskan tindakan tenaga penjualan dengan tujuan perusahaan itu sendiri, maka perusahaan perlu mengembangkan manajemen sistem *reward*. *Reward* tersebut dapat berbentuk:

- *Compensation reward*, yaitu *reward* yang diberikan sebagai balasan atas performa atau usaha yang baik. *Compensation reward* dapat bersifat finansial seperti gaji, komisi, dan bonus performa. *Compensation reward* yang bersifat nonfinansial contohnya adalah pengakuan dan kesempatan untuk bertumbuh dan promosi dalam organisasi.
- *Noncompensation reward*, yang melibatkan hal-hal yang berkaitan dengan situasi kerja dan kesejahteraan tenaga penjualan. Contoh *noncompensation reward* antara lain fleksibilitas waktu kerja, pemberian *feedback* yang membangun tenaga penjualan, gaya kepemimpinan yang

suportif, atau menyediakan sumber daya yang diperlukan agar tenaga penjualan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Sebagaimana diungkapkan dalam Ingram et. al. (2004), desain sistem *reward* yang optimal memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi, tenaga penjualan, dan konsumennya. Dari segi perusahaan, desain sistem *reward* harus memperhatikan hal-hal berikut:

- memiliki rasio beban biaya dan output tenaga penjualan (volume penjualan, keuntungan, atau output lain yang diharapkan) dalam rentang yang dapat diterima,
- mendorong aktivitas spesifik yang konsisten dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, kegiatan pemasaran, dan strategi tim penjualan,
- mampu mempertahankan tenaga penjual yang kompeten, dan
- mudah dikelola dan dimodifikasi secara administratif.

Dari sudut pandang tenaga penjualan, suatu sistem *reward* harus memberikan kompensasi yang setara antar individu yang melakukan fungsi yang sama, baik di dalam perusahaan itu sendiri, maupun di perusahaan pesaing. Tenaga penjualan umumnya menginginkan stabilitas dalam kompensasi, namun juga menghendaki *reward* khusus bagi performa yang melampaui ekspektasi. Beberapa tahun belakangan, beberapa perusahaan juga menerapkan sistem *reward* bagi tenaga penjualnya yang melibatkan pengukuran kepuasan pelanggan yang ditangani oleh tenaga penjual tersebut. Karena tim tenaga penjual terdiri atas makhluk hidup individual yang memiliki *needs* yang bervariasi secara luas, sudut pandang, dan karakter psikologis yang berbeda, maka desain sistem *reward* akan membutuhkan kompromi dan fleksibilitas di dalam perusahaan (Ingram et. al., 2004).

2.4.3. Kontes Penjualan

Kontes penjualan merupakan program sementara yang menawarkan *reward*, baik finansial maupun non finansial, bagi pencapaian tujuan tertentu yang umumnya berjangka pendek. Kontes penjualan umumnya dilakukan tanpa mengubah sistem *reward* dasar yang sudah ada sebelumnya. Kontes penjualan

diadakan untuk berbagai tujuan khusus, seperti meningkatkan angka penjualan secara keseluruhan, meningkatkan penetrasi pasar, introduksi produk baru, mengatasi penurunan penjualan musiman, dan mengatasi situasi inventaris barang yang kurang baik (Ingram et. al., 2004; Kalra dan Shi, 2001).

Riset menunjukkan bahwa pengeluaran perusahaan untuk mengadakan program insentif khusus bagi tim penjualan mencapai USD 1,6 milyar pada tahun 1971. Pada tahun 1983, angka tersebut melonjak hingga USD 4,3 milyar. Bahkan pada akhir tahun 80-an, besarnya pengeluaran tersebut meningkat hingga USD 7,8 milyar. Semakin banyak perusahaan mengadopsi kontes penjualan dalam program pemasaran mereka di tahun 90-an. Laporan peningkatan penjualan sebesar USD 40 milyar pada tahun 1985 berkaitan dengan penyelenggaraan program *reward* khusus tersebut tentunya menjadi bahan pertimbangan penggunaan kontes penjualan yang semakin luas (Murphy dan Dacin, 1998).

Murphy dan Dacin (1998) mengajukan model Sikap-Intensi-Perilaku untuk menjelaskan respon tenaga penjualan terhadap digelarnya suatu kontes penjualan. Tenaga penjualan akan mengevaluasi atribut dari kontes penjualan tersebut, sebelum membentuk Sikap (i.e: perasaan) terhadap kontes penjualan dimaksud. Selanjutnya, tenaga penjualan akan mempertimbangkan Intensi, yaitu variasi pilihan Perilaku yang dapat diambil oleh tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuannya.

2.5. Gambaran Umum PT XYZ

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur dan penjualan bahan kimia formulasi untuk hotel, restoran, supermarket, dan perusahaan produsen makanan minuman. Berkantor pusat di Jakarta, PT XYZ memiliki ratusan produk formulasi bahan kimia yang telah dipatenkan dan memiliki fungsi secara khusus untuk aplikasi kebersihan dan sanitasi. Berdiri di Indonesia pada tahun 1995, PT XYZ merupakan anak usaha dari perusahaan dengan nama yang sama, yang berkantor pusat di Amerika Serikat. Perusahaan induknya sendiri telah berdiri sejak tahun 1920-an dengan cakupan operasional di lebih dari 160 negara di seluruh dunia. Visi dari PT

XYZ adalah untuk membangun dunia yang lebih bersih, lebih aman, dan lebih sehat. Sedangkan misinya adalah untuk memberikan nilai kepada pelanggannya melalui keamanan bahan pangan, efisiensi operasional, dan keberlangsungan lingkungan.

Sebanyak 60% dari lini produk PT XYZ diproduksi secara lokal. Bagian lainnya diimpor dari berbagai negara di benua Asia, Eropa, dan Amerika Serikat. Selain produk bahan kimia formulasi, PT XYZ juga menyediakan peralatan mekanik dan elektrik untuk tujuan aplikasi produk-produknya. Sebagian besar peralatan tersebut diimpor dari Amerika Serikat dan Jerman. Bergantung pada tingkat hubungan dengan kliennya, peralatan tersebut dapat dipinjamkan dengan perjanjian penggunaan produk, disewakan, atau dijual.

Di tengah persaingan yang dihadapi, baik dari perusahaan lokal maupun global, PT XYZ senantiasa memposisikan produknya sebagai produk premium. Harga yang diberikan untuk tiap liter produk akan lebih tinggi dibanding produk sejenis dari kompetitor. Selain mengandalkan performa produk yang unggul, PT XYZ juga memberikan pelatihan yang ekstensif kepada tenaga penjualannya untuk memiliki pemahaman mendalam akan aspek teknisitas produk serta aplikasinya. Dengan jaringan operasional yang mendunia, PT XYZ juga memiliki referensi perkembangan teknologi dan kemampuan untuk mendampingi berbagai kondisi operasional kliennya.

Aktivitas pemasaran di PT XYZ dilakukan oleh 22 orang tenaga *personal selling* yang dikonsentrasikan di Jakarta, Surabaya, dan Bali. *Personal seller* tersebut bertanggung jawab atas penjualan dan layanan bagi beberapa klien yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembagian klien dilakukan berdasarkan jenis industri (hotel, restoran dan supermarket, atau perusahaan manufaktur), dan wilayah kerja. Para *personal seller* tersebut bertanggung jawab terhadap *field sales manager* tingkat nasional, yang kemudian bertanggung jawab terhadap *sales manager* pada tingkatan regional.

Compensational reward jenis finansial yang ditetapkan oleh perusahaan terdiri atas gaji tetap dan bonus penjualan setiap bulannya. Bonus penjualan diberikan berdasarkan pencapaian target angka penjualan bulanan yang telah disepakati antara tenaga penjualan tersebut dengan supervisor mereka di awal tahun.