



SALES MANAGER'S GUIDE

TRUE LEADER

LEAVING A LEGACY

DODDY ARIESTA

KATA PENGANTAR

Buat saya profesi Sales itu adalah Gerbang Kehidupan, banyak ragam corak pribadi manusia yang kita temui dari yang super baik sampai yang kurang. Profesi sebagai sales baik dalam bentuk barang hingga jasa telah saya lakoni sejak kecil. Semasa SD kelas 4, saya sering menjual koran bekas kepada para jamaah sholat Jum'at sebagai alas sajadah di luar bangunan masjid. Seiring dengan besarnya permintaan, banyak dari teman sebaya saya minta ikut jadi penjual koran bekas itu. Tanpa direncanakan jadilah saya Sales Manager Dadakan yang punya sekitar 3 sales. Setelah selesai sholat Jum'at, kami kemudian memunguti kembali koran-koran bekas itu dan melipatnya dengan rapih. Kemudian saya hasil setoran jualan saya bagi rata diantara saya dan tim berempat kala itu. Namun, saya coba review kembali setelahnya. Rasanya kurang adil kalau sales koran yang jualan sedikit diberikan sama rata dengan yang jualan lebih banyak. Pekan depannya kemudian saya buat skema insentif bagi hasil sekitar 60:40 atau 50:50 tergantung dari omzet jualannya. Penjualannya pun semakin melesat dan getok tular metode saya didengar teman-teman yang lain, sehingga sales-nya pun bertambah 2 – 3 orang. Penghasilan saya per bulan di akhir tahun 1980-an itu sekitar Rp2.000 - Rp3.000. Selain itu, saya pun rutin jualan koran bekas tadi ke pedagang di pasar untuk bungkus sayuran, saat itu saya bisa dapat Rp200 per Kg. Tidak hanya itu saya juga menjual jasa ojeg payung di kala hujan tiba, dari situ bisa dapat Rp50 – Rp100 per orangnya, terkadang ada orang yang baik hati memberikan Rp500 kepada saya. Karir saya sebagai sales pun beranjak naik dengan menjual jasa semir sepatu di salah satu pasar di kawasan Manggarai, Jakarta Selatan, dengan pendapatan Rp2000-Rp3000 per harinya. Mungkin dari situlah awal karir saya sebagai sales.

Pengalaman jualan barang dan jasa sejak kecil hingga mahasiswa, itu menempa diri saya terbiasa berinteraksi dengan orang dari orang biasa, pedagang, hingga preman bertato yang jadi penguasa pasar. Namun, walaupun preman bertato, saya sering menemukan kebaikan di hati mereka. Walaupun tampangnya sangar dan ditakuti oleh orang seringkali beliau memberikan saya uang semir sepatu 5x lipat dari harga biasanya. Saat itu jasa semir sepatu sekitar Rp100-Rp200 di akhir tahun 1980-an.

Lulus SMA saya tidak langsung kuliah, karena tidak lulus Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN) saat itu, walaupun saya juara umum jurusan IPS kala itu. Orang tua saya tidak mampu memasukkan saya ke bangku kuliah swasta. Saya memutuskan untuk bekerja dan diterima California Fried Chicken sebagai Trainee. Pekerjaan sebagai Cleaning Boy, Dishwasher, sampai Cook saya jalani sesuai SOP yang tebalnya lebih dari 600 halaman. Dari sini, sense of customer service saya terasah.

Setelah lulus kuliah, saya langsung bekerja sebagai marketing executive di sebuah perusahaan Information Technology Development & Training. Disitulah skill sales dan marketing saya semakin

terasa dengan melakukan B2B canvassing setiap hari via email dan faksimili saat itu. Selain itu, saya juga terbiasa pula membuat program khusus training untuk perusahaan dan sukses mendongkrak penjualan. Pengalaman selanjutnya saya menjadi Head of Area di perusahaan FMCG Multinasional. Dari sini saya dapat banyak pengalaman lapangan untuk karir saya selanjutnya di farmasi, direct selling, otomotif, oil and gas, dan sebagainya.

Ada masa ketika saya mengira menjadi seorang **Sales Manager** itu sesederhana memastikan tim mencapai target. Angka naik, bonus keluar, semua senang. Tapi semakin lama saya berada di dunia penjualan, saya sadar , **jualan bukan sekadar soal angka.**

Di balik setiap grafik yang naik-turun, ada manusia yang sedang berjuang.
Ada sales yang menahan kecewa setelah ditolak berkali-kali.
Ada supervisor yang berusaha menenangkan timnya saat target terasa mustahil.
Dan ada seorang manajer , mungkin seperti Kamu , yang harus tetap tersenyum di depan tim, walau hatinya sedang gelisah memikirkan hasil akhir bulan ini.

Dari situ saya belajar: menjadi Sales Manager bukan hanya tentang “mengejar”, tetapi tentang **memimpin.**

Memimpin dengan kepala yang strategis dan hati yang manusiawi.

Memimpin bukan agar orang takut gagal, tapi agar mereka **berani mencoba.**

Buku ini lahir dari pengalaman panjang , dari ruang meeting yang penuh tensi, kunjungan lapangan yang berdebu, hingga sesi coaching.

Setiap bab ditulis untuk membantu Kamu, para pemimpin penjualan, menemukan keseimbangan antara **hasil dan hubungan, sistem dan semangat, data dan manusia.**

Dari Petani ke Pemimpin

Kamu mungkin akan menemukan analogi petani di beberapa bab pertama. Itu bukan kebetulan. Saya percaya, pekerjaan Sales Manager sangat mirip dengan pekerjaan petani: menanam, merawat, dan memanen. Petani yang baik tahu bahwa tanah perlu waktu untuk memberi hasil; begitu juga tim sales. Ia tahu kapan harus menabur, kapan harus menyiram, dan kapan harus membiarkan alam bekerja. Begitu pula seorang Sales Manager yang bijak , ia tahu kapan harus menekan, kapan memberi ruang, dan kapan mengubah arah strategi.

Kepemimpinan di dunia penjualan adalah seni mengelola musim. Dan buku ini adalah panduan agar Kamu tidak sekadar bertahan di setiap musim, tapi **tumbuh bersama tim.**

Tentang Buku Ini

Buku ini tidak dimaksudkan untuk menjadi teori akademik yang kaku.

Ini adalah **cermin lapangan**, hasil observasi, percakapan, dan pembelajaran dari banyak Sales Manager yang pernah jatuh-bangun di berbagai industri, dari FMCG, farmasi, otomotif, teknologi, hingga ritel modern.

Kamu akan menemukan:

- Panduan sistematis tentang bagaimana merancang penjualan dengan cerdas (*Sales Planning*),
- Cara memimpin dan membangun tim dengan jiwa kepelatihan (*Sales Management*),
- Pentingnya ketertiban data dan administrasi (*Sales Administration*),
- Dan seni membaca makna di balik angka, bukan hanya mengejanya (*Decoding Sales Target*).

Lebih dari sekadar buku panduan, saya ingin Kamu menganggap ini sebagai **teman seperjalanan**. Teman yang bisa Kamu buka kembali saat sedang kelelahan, saat tim sedang turun semangatnya, atau ketika Kamu butuh perspektif baru untuk memandang tantangan lama.

Untuk Kamu, Para Pemimpin Penjualan

Kalau Kamu sedang membaca ini, mungkin Kamu sedang berada di titik-titik krusial:

- Baru saja dipromosikan menjadi Sales Manager, dan merasa belum siap,
- Sedang memimpin tim yang performanya naik-turun dan mulai kehilangan arah,
- Atau justru sudah lama di posisi ini, tapi ingin menemukan kembali makna dari pekerjaan yang Kamu cintai.

Apapun situasimu, saya ingin Kamu tahu satu hal:

Sales Manager bukan sekadar jabatan, ia adalah panggilan.

Panggilan untuk menumbuhkan orang lain, bukan hanya omset.

Panggilan untuk menjaga ritme antara angka dan nurani.

Dan panggilan untuk menjadikan timmu bukan sekadar “tim penjual”, tapi komunitas pembelajar yang bangga dengan pekerjaannya.

Saya menulis buku ini bukan karena saya sudah tahu segalanya, tapi karena saya ingin berbagi apa yang sudah saya alami dan pelajari, agar perjalanan Kamu sedikit lebih ringan, sedikit lebih jelas, dan jauh lebih bermakna.

Selamat membaca, berefleksi, dan menerapkan.

Semoga buku ini bukan hanya menambah wawasan, tapi juga membangkitkan kembali semangat memimpin dengan integritas, empati, dan visi.

Karena pada akhirnya, **penjualan bukan hanya soal siapa yang paling cepat menutup transaksi, tapi siapa yang paling sabar menumbuhkan potensi.**

Selamat datang di perjalanan baru , perjalanan menjadi **Sales Leader sejati.**

Dengan hormat dan semangat,

Doddy Ariesta Afriyana, SE, C.Tr, C.HRM, C.NLP, C.SLII, C.SoT, C.PI
(*Founder, Trainer, dan Praktisi Sales Leadership di Imtiyaz Learning Consulting*)



Pendahuluan

Menjadi **Sales Manager** di era sekarang bukan hanya soal mengejar target, melainkan tentang **memimpin manusia, membangun budaya, dan menciptakan sistem yang bertumbuh**. Dunia penjualan berubah cepat: teknologi mempercepat data, pelanggan makin cerdas, dan tim yang Anda pimpin terdiri dari generasi yang menuntut makna. Buku ***Sales Manager Guide*** ini ditulis untuk membantu para manajer penjualan, baik yang baru naik jabatan maupun yang sudah berpengalaman, agar mampu menavigasi perubahan itu dengan **strategi, empati, dan ketegasan**.

Setiap bab dalam buku ini disusun dengan gaya **story-driven**, penuh contoh nyata dari dunia FMCG, B2B, dan lainnya, agar pembaca tidak sekadar belajar teori, tetapi **merasakan bagaimana keputusan kecil di lapangan dapat mengubah hasil besar**. Berikut adalah ulasan ringkas dari setiap bab:

Bab 1 – Dari Salesman ke Sales Leader

Bab pembuka ini mengisahkan perjalanan Faris, mantan salesman yang naik menjadi Sales Manager. Ia belajar bahwa peran barunya bukan sekadar mengatur angka, tetapi **membangun manusia dan menumbuhkan kepercayaan**.

Bab 2 – Tujuh Peran Utama Sales Manager Modern

Bab ini menjelaskan tujuh peran penting: **Vision Builder, Strategy Maker, Coach, People Developer, Performance Analyst, Culture Builder, dan Bridge to Management**. Setiap peran dilengkapi contoh praktis di lapangan.

Bab 3 – Membedah Tantangan Manajer Baru

Berisi dilema awal para Sales Manager: tekanan target, adaptasi tim lama, hingga ekspektasi atasan. Bab ini memberi panduan **bagaimana memulai 90 hari pertama dengan arah yang jelas**.

Bab 4 – Decoding Sales Target: Mengubah Angka Jadi Aksi

Bab ini mengajarkan seni membaca target bukan sebagai beban, tapi **kompas strategi**. Dilengkapi teknik analisis data, konversi rasio aktivitas–closing, dan tips membangun *dashboard* yang bermakna.

Bab 5 – Job Analysis, Recruitment & Selection

Fokus pada bagaimana Sales Manager merekrut dengan tepat: **menahan diri sebelum menambah orang**, membuat *Job Spec* dan *Person Spec* yang akurat, serta wawancara berbasis perilaku.

Bab 6 – Jago di Lapangan, Jago Seleksi Sales Hebat

Melanjutkan Bab 5, bab ini memperlihatkan bagaimana **proses rekrutmen dan onboarding** yang sistematis membuahkan performa cepat, lewat kisah nyata *Rian & Diana* dari perusahaan FMCG lokal.

Bab 7 – Strategi & Eksekusi Penjualan

Membahas peran ganda Sales Manager sebagai **perancang strategi dan penggerak eksekusi**. Termasuk pembahasan tentang *sales plan, channel strategy*, dan pivot saat strategi gagal.

Bab 8 – Seni Memotivasi Tim Sales

Panduan transformatif dari “pengawas angka” menjadi **pengembang manusia**. Bab ini menyoroti coaching, umpan balik spesifik, dan pentingnya membangun rasa memiliki dalam tim.

Bab 9 – Ground Rules of Leadership Change

Berisi 20 prinsip dasar untuk menciptakan perubahan perilaku di tim. Dilengkapi panduan **model Kotter & Lewin** sebagai kerangka membangun budaya baru secara berkelanjutan.

Bab 10 – Memimpin Perubahan di 90 Hari Pertama

Rangkaian langkah konkret dalam 3 fase (Unfreeze–Change–Refreeze), dilengkapi contoh nyata penerapan di perusahaan FMCG dan tips membangun “koalisi perubahan” internal.

Bab 11 – Institusionalisasi Budaya & Kemenangan Kecil

Bab ini menekankan pentingnya **ritual dan sistem baru**: mulai dari “Monday Kickoff”, hingga bagaimana merayakan kemenangan kecil agar perubahan menjadi budaya permanen.

Bab 12 – Managing Performance with Data

Panduan membaca data penjualan dengan tajam. Sales Manager diajak berpikir analitis: **apa yang dikatakan angka, dan apa tindakan yang harus diambil dari pola tersebut**.

Bab 13 – Coaching dan Review Kinerja

Menjelaskan struktur coaching mingguan, *one-on-one review*, dan penggunaan data untuk pengembangan individu. Fokusnya: **dari kontrol menjadi penguatan**.

Bab 14 – Feedback dan Komunikasi Dua Arah

Bab ini memperkenalkan gaya komunikasi *empatik dan efektif*, agar tim merasa didengar. Disertai contoh pertanyaan reflektif untuk memancing ide, bukan defensif.

Bab 15 – Meeting yang Menyita Energi

Bab praktis untuk merancang ulang **sales meeting** agar lebih produktif, ringkas, dan energik. Dari struktur agenda hingga cara menciptakan *follow-up culture*.

Bab 16 – Building Trust dan Tim yang Kuat

Menjelaskan pentingnya **peer coaching, kolaborasi, dan transparansi**. Berisi contoh nyata dari industri B2B dan otomotif tentang cara membangun budaya “One Team, One Dream.”

Bab 17 – Managing Upwards: Bekerja Efektif dengan Atasan

Membahas seni diplomasi manajerial, bagaimana menyampaikan data, mengelola ekspektasi, dan tetap selaras meski prioritas atasan sering berubah.

Bab 18 – Team Spirit & Culture Building

Bab inspiratif tentang **membangun budaya positif dan kompetisi sehat**. Dilengkapi *checklist budaya tim* dan ide ritual kecil yang menumbuhkan semangat kolektif.

Bab 19 – Etika Kepemimpinan Sales Manager

Membahas dilema etis dalam relasi dengan customer dan tim. Diperkenalkan **Ethical Decision Matrix**, alat bantu untuk mengambil keputusan sulit tanpa mengorbankan integritas.

Bab 20 – Conflict Management for Sales Leader

Bab ini menunjukkan bahwa konflik adalah energi. Dengan gaya *collaborating*, Sales Manager belajar mengubah gesekan menjadi **pembelajaran dan perbaikan sistem**.

Bab 21 – True Leader Leaving a Legacy

Bab penutup yang reflektif dan emosional. Faris menyadari bahwa warisan terbesar seorang Sales Manager bukan target, tetapi **tim yang mampu berlari tanpa disuruh**.

Penutup Pendahuluan

Buku ini tidak menawarkan rumus ajaib. Ia menawarkan **peta jalan**: dari pengelolaan tim, strategi, hingga kepemimpinan yang membentuk manusia. Setiap bab dirancang agar bisa langsung diterapkan di lapangan, dalam bentuk **dialog, latihan reflektif, hingga checklist praktis**. Karena pada akhirnya, seorang Sales Manager sejati bukan hanya pemburu angka, tetapi **arsitek pertumbuhan dan pembangun warisan**.

BAB 1 Peran Sales Manager: Lebih dari Sekadar Ngejar Angka

Di sebuah desa yang subur di kaki gunung, hiduplah seorang petani bernama **Raka**. Setiap pagi, ia turun ke sawah dengan cangkul di tangan dan semangat di dada. Tapi Raka bukan petani biasa. Ia bukan cuma menanam padi dan menunggu panen. Ia harus memastikan banyak hal berjalan serentak, seolah setiap butir padi adalah target penjualan yang harus tumbuh sempurna.

Musim tanam baginya bukan sekadar menabur benih. Ia harus tahu **kapan waktu terbaik untuk mulai menanam**, berapa luas lahan yang sanggup ia kelola, dan berapa hasil yang realistis bisa ia capai, mirip seperti seorang Sales Manager yang harus menyusun **sales plan**: menakar target, membaca cuaca pasar, dan menyiapkan strategi agar hasilnya melimpah.

Tapi perjuangan Raka tidak berhenti di sawah. Hujan tak selalu turun tepat waktu, pupuk kadang langka, dan burung-burung sering menyerbu ladang. Ia belajar cepat bahwa menjadi petani bukan cuma soal “menanam”, tapi **mengelola sistem dan orang-orang**. Ada pekerja yang harus ia arahkan, ada tengkulak yang harus ia negosiasikan harga, ada koperasi yang harus ia ajak kerja sama agar biaya pupuk bisa ditekan. Ia harus tegas sekaligus sabar; keras di strategi tapi lembut dalam pendekatan, persis seperti Sales Manager yang harus mengatur **tim, klien, dan stakeholder** dengan kepala dingin tapi hati panas.

Raka juga tahu bahwa hasil panen yang baik tak cukup hanya karena kerja keras hari ini. Ia rajin mencatat setiap hal kecil: kapan hujan pertama turun, seberapa banyak air yang dibutuhkan, jenis pupuk apa yang paling cocok. Catatan itu menjadi panduan untuk musim tanam berikutnya. Itulah bentuk **sales administration** dalam versi ladang: disiplin mencatat, belajar dari data, bukan sekadar mengandalkan perasaan.



Sales Manager Ibarat Petani
Dan ketika panen tiba, Raka tak pernah berteriak kegirangan sendirian. Ia mengumpulkan para pekerja, memberi ucapan terima kasih, membagi hasil, dan mengingatkan bahwa keberhasilan ini bukan karena satu orang, tapi karena **kerja tim yang kompak dan terarah**. Ia tahu: sawah sebesar apa pun tak akan menghasilkan apa-apa kalau tidak ada kebersamaan dan semangat yang dijaga.

Begitulah seorang Sales Manager seharusnya. Ia bukan hanya “pengejar target” seperti petani yang hanya ingin panen cepat. Ia adalah **pengelola ekosistem**, yang paham tanahnya, mengarahkan

timnya, menjaga hubungan dengan banyak pihak, mencatat setiap langkah, dan memanen bukan hanya hasil, tapi juga kebanggaan.

Karena pada akhirnya, baik petani maupun Sales Manager tahu satu hal:
yang mereka tanam hari ini bukan cuma benih atau angka, tapi masa depan.

Kalau ditanya, *“Apa pekerjaan seorang Sales Manager?”*, banyak yang langsung jawab: “Ya tanggung jawabnya ngejar target penjualan.” Jawabannya nggak salah, tapi juga nggak cukup. Karena di balik pekerjaan itu, ada banyak elemen yang harus dikuasai agar performanya nggak cuma “cukup”, tapi luar biasa.

Dalam artikel ini, kita kupas tiga area besar dari peran Sales Manager:

1. Sales Planning (Perencanaan Penjualan)
2. Sales Management (Manajemen Sales)
3. Sales Administration (Administrasi Penjualan)

Setiap area akan dibarengi ilustrasi nyata supaya **Kamu** bisa membayangkan: **kalau Kamu Sales Manager**, apa yang harus **Kamu** lakukan, mana yang **Kamu** persiapkan, dan bagaimana mengatasi tantangan.

Sales Planning (Perencanaan Penjualan)

Perencanaan penjualan adalah pondasi. Tanpa pondasi yang kuat, tiang mana pun gampang roboh. Sales Planning meliputi berbagai aktivitas yang membuat strategi penjualan **Kamu** bukan cuma “asal jalan”, tapi terarah, realistis, dan scalable.

Komponen Utama dalam Planning

1. Menentukan & menyusun objektif bareng tim

Contoh: Januari datang. **Kamu** duduk dengan tim sales, marketing, keuangan, dan mungkin supply chain. Bareng-bareng kalian bahas: “Kapan targetnya? Berapa?” Contoh: target omzet tahun ini naik 20% dibanding tahun lalu. Tapi bukan cuma angka, juga target aktivitas: jumlah prospek baru, closing rate, rata-rata nilai transaksi, retensi pelanggan, dll.

2. Analisis hasil penjualan sebelumnya

Jangan cuma bilang “kita harus lebih tinggi 20%”. Pertama: kenali dari mana omzet **Kamu** sekarang. Apakah penjualan selama ini stagnan? Atau pernah turun di kuartal tertentu? Contoh: Sales di daerah A selalu turun di bulan puasa; di daerah B lebih stabil. Kenali tren seperti itu.

3. Review aktivitas salesforce lama

Salesforce = tim lapangan, tele-sales, digital sales, apa saja bentuknya. Mana aktivitas yang berhasil, misal kunjungan ke toko reguler, dan mana yang nggak, misal cold call yang terlalu acak tanpa segmentasi.

4. Cari peluang bisnis baru

Bisa dalam bentuk pasar geografi (daerah yang belum dijamah), segmen pelanggan baru (Usaha kecil menengah vs enterprise vs institusi), produk tambahan, cross-sell/up-sell. Contoh: perusahaan minuman ringan melihat bahwa sekolah atau kantin industri bisa jadi pasar baru, selain minimarket dan warung.

5. Cek kondisi market

Apa yang sedang terjadi di industri? Misal harga bahan baku naik, inflasi, persaingan dari produk/import murah, regulasi baru, demografi berubah, teknologi digital makin merajai, preferensi konsumen berubah. Semua ini mempengaruhi penjualan.

6. Forecasting (prediksi penjualan)

Dari data historis, dari tren market, dari input tim, **Kamu** buat untuk tiap bulan, kuartal, dan tahun. Forecast bukan sekadar tebakan: harus berdasar data (sales sebelumnya, data leads, data market), dan harus realistis tapi tetap mendorong.

7. Planning sales effort (alokasi energi & fokus)

Mana segmen yang akan didorong lebih keras? Mana produk yang akan diprioritaskan? Mana wilayah yang perlu dukungan lebih? Contoh: **Kamu** lihat produk A margin-nya tipis tapi volume tinggi, sedangkan produk B margin besar tapi pasar kecil. Tim bisa fokus lebih besar ke produk margin tinggi, tapi jangan abaikan produk volume tinggi kalau dia memberikan cash flow.

8. Menyusun sales budget

Anggaran untuk biaya kegiatan sales: gaji & insentif tim, biaya perjalanan & logistik (kunjungan, bensin, kendaraan), biaya promosi atau material marketing, biaya pelatihan tim, dan dana cadangan untuk aktivitas mendadak (misal pameran, tender besar). Semua harus disinkronkan dengan forecast dan objektif.

Ilustrasi Kasus “Planning”

Misalnya **Kamu** Sales Manager di sebuah perusahaan makanan ringan. Tahun lalu target salesnya Rp 10 miliar, kenyataannya cuma Rp 8,5 miliar.

Setelah dianalisis, **Kamu** tahu bahwa:

1. Produk baru belum dipromosikan secara agresif, sehingga awareness rendah.
2. Wilayah Timur Indonesia permintaannya potensial, tapi distribusi & stok sering telat.
3. Promo “bundle” atau “paket ekonomis” kurang dimanfaatkan.
4. Tim lapangan lebih banyak menghabiskan waktu di kota besar, sementara di kota-kota kecil potensi tumbuhnya besar.

Maka, planning tahun ini bisa jadi:

1. Target naik ke Rp 12 miliar, dengan tambahan produk baru & paket ekonomis.
2. Fokus distribusi ke wilayah Timur, tambah stok, optimasi logistik.
3. Tambah satu sales person lokal di wilayah yang distribusinya sulit agar stok lebih terjaga & respons cepat.
4. Anggarkan untuk promosi lokal + sampling + bundling.
5. Forecast bulanan dibuat detail: misal kuartal 1 Rp 3 miliar, Q2 Rp 3,5 miliar, dll.



Sales Management (Manajemen Sales)

Kalau Planning adalah bagian “apa yang harus dilakukan / akan dilakukan”, maka Management adalah “bagaimana cara memastikan itu terjadi”. Di sinilah fungsi kepemimpinan, manajerial, coaching, eksekusi secara harian, mingguan, bulanan, sangat dominan.

Tugas Utama Sales Manager dalam Management

Rekrut & seleksi orang baru

Timmu hanya sekuat orang-orangnya. Memilih sales person yang memiliki attitude, ketahanan mental, kemampuan komunikasi, jaringan, dan integritas itu penting. Jangan asal cepat kuntut, orang salah bisa bikin target gagal, moral tim ikut turun.

Bikin sistem & SOP yang solid

SOP untuk proses prospek, follow up, closing, complaint handling, laporan penjualan, pengembalian barang, retur, pembayaran, diskon. Semua harus jelas: siapa melakukan apa, kapan, bagaimana dokumentasinya.

Nyusun training & development plan

Sales baru butuh onboarding: produk, pasar, teknik closing, handling keberatan (objections). Sales lama butuh refresh: skill digital, negosiasi, manajemen waktu, produk baru, perubahan kebijakan.

Training tim agar makin jago

Bisa internal (manager atau senior sales mengajar junior) atau eksternal (workshop, trainer). Praktik role-play, simulasi kunjungan ke klien, demo produk, berbagi cerita kegagalan dan pembelajaran.

Bangun tim yang kompak & produktif

Chemistry tim itu nggak main-main. Komunikasi yang terbuka, saling bantu, rasa saling menghargai, reward & apresiasi, bahkan sedikit “kesenangan” bareng (team building). Kalau timnya bersatu, bahkan di situasi sulit pun bisa bersama-sama cari solusi.

Menjadi leader & motivator yang bikin tim tetap semangat

Nggak cukup hanya “beri target”. Harus bisa memotivasi: memimpin dengan teladan, memberi pujian bila berhasil, memberi feedback membangun, daring atau offline, memberi ruang diskusi masalah, ikut merayakan kemenangan sekecil apapun.

Mengatur komunikasi internal & eksternal tim

Internal: dengan tim, manajemen atas (direktur, CEO), tim pendukung (**Logistik**, marketing, finance). Eksternal: dengan distributor, retailer, pelanggan besar, partner. Pastikan semua pihak “di loop” informasinya agar tidak ada miskomunikasi yang bisa merugikan.

Time management yang efektif

Karena Sales Manager punya banyak tugas, selain ngejar target, juga urus administrasi, tim, training, meeting, perjalanan ke lapangan. Harus bisa prioritas: apa yang harus dikerjakan sendiri, apa yang bisa didelegasikan.

Ikut turun ke lapangan kalau perlu

Ini bagian penting supaya **Kamu** nggak jauh dari “realitas”. Misalnya mendampingi sales person besar atau potensial untuk closing besar, observasi bagaimana mereka pitch ke klien, apa obstacle-nya, bagaimana respons pelanggan. Dari situ **Kamu** dapat insight.

1. Sales accompaniment (mendampingi tim saat prospek)

Kadang sales person baru atau yang belum perform maksimal butuh pendampingan langsung: bagaimana opening, presentasi produk, handling keberatan, closing. Dengan mendampingi, **Kamu** bisa langsung mengoreksi gaya, bahasa, strategi mereka.

2. Delegasi kerjaan yang tepat

Tidak semua hal harus dikerjakan sendiri. Misalnya: administrasi laporan harian, pengecekan stok, koordinasi logistik bisa didelegasikan ke koordinator sales atau staff support.

3. Maintain disiplin & standar kerja tinggi

Jalanin SOP: ketepatan waktu, target kunjungan, follow up leads, dokumentasi, etika penjualan, presentasi produk, cara berpakaian kalau diperlukan. Disiplin di tingkat dasar ini membentuk profesionalitas tim.

4. Review performa tim & individu

Misal lewat meeting mingguan atau bulanan: siapa yang mencapai target, siapa yang

di bawah, kenapa. Gunakan KPI yang jelas: jumlah prospek baru, closing rate, rata-rata nilai penjualan, waktu siklus closing, retensi pelanggan, dan sebagainya.

5. **Counseling / coaching kalau ada masalah**

Tidak semua orang bisa perform maksimal langsung. Mungkin ada yang kurang motivasi, ada konflik, ada masalah personal, atau kemampuan tertentu yang perlu ditingkatkan. Sebagai Sales Manager, **Kamu** harus bisa mendengarkan, memberi feedback, memberi solusi, mentoring.

6. **Identifikasi gap kinerja**

Misalnya: tim punya target kunjungan 20 toko perminggu, tapi satu sales hanya mencapai 10. Atau closing rate buruk, banyak prospek yang tidak dilanjutkan, atau follow up lambat. Itu indikator gap.

7. **Correcting gap (memberi solusi perbaikan)**

Setelah identifikasi, tindakan: latihan role play, sharing best practice dari sales yang sukses, membuat checklist harian, menetapkan mini-target mingguan, memberi bantuan atau pairing antara sales berpengalaman dan baru.

8. **Capai target tim**

Semua poin di atas bukan tujuan sendiri: tujuan akhirnya adalah target tercapai, omzet, margin, growth, market share, profit. Dan target tersebut harus dicapai dengan cara yang sehat: tidak mengorbankan kualitas produk, layanan, reputasi, atau budaya perusahaan.

Ilustrasi Kasus “Manajemen Sales”

Mari kita bayangkan **Kamu** Sales Manager di perusahaan teknologi yang menjual software manajemen bisnis ke UKM.

- Ada tim sales luar (kunjungan langsung ke calon klien), dan tim inside sales (tele-sales, demo via video conference).
- Bulan pertama: insight bahwa banyak leads yang datang lewat form website **tidak segera ditindaklanjuti** karena inside sales sibuk dengan panggilan cold call. Banyak leads hangus sebelum follow up ke calon klien.
- Selain itu, tim luar mengeluh bahwa materi demo belum memuaskan, demo butuh lebih banyak contoh studi kasus dari pelanggan **Lokal** supaya calon klien bisa relate.
- Ada dua individu yang performanya jauh di bawah target, tapi mereka malu bertanya atau minta bantuan.

Tindakan yang Kamu ambil sebagai Sales Manager:

1. **Analisis alur kerja:** mulai dari lead generation → distribusi lead → follow up → demo → closing. Identifikasi bottleneck: leads ikut form tidak masuk ke inside sales cepat atau tidak diprioritaskan.
2. **Buat SOP alur lead:**
 - Setelah lead masuk, dalam waktu maksimum 24 jam inside sales harus menghubungi.

- Ada kualifikasi lead: apakah siap demo, butuh presentasi tatap muka, butuh waktu budgeting, atau masih sekadar eksplorasi.
 - Catat tahapannya di CRM supaya bisa dilacak.
3. **Pelatihan:** adakan sesi sharing antara sales yang sudah sering closing kecil-kecilan dengan yang belum. Role-play handling keberatan seperti harga, keamanan data, return on investment (ROI), dll.
 4. **Pendampingan:** sales dengan performa rendah dipasangkan mentor senior. Pendampingan lapangan: **Kamu** ikutan demo besar agar bisa lihat kekurangan aspek presentasi mereka.
 5. **Motivasi & team building:** tiap minggu ada meeting pagi kecil, review prestasi, cerita sukses singkat untuk menginspirasi. Beri reward kecil: voucher makan, makan bareng, touring, camping, atau bonus tambahan bagi yang melewati target mingguan.
 6. **Evaluasi & revisi:** setelah satu bulan, cek hasilnya. Apakah respons terhadap leads meningkat? Apakah closing rate naik? Apakah ada lead hangus lebih sedikit? Berdasarkan hasil itu, revisi alur / SOP jika masih ada celah.

Sales Administration (Administrasi Penjualan)

Biar sekeras apapun plan-nya, secepat apapun eksekusinya, tanpa administrasi yang rapi, semua bisa jadi berantakan. Administrasi adalah tulang punggung yang menjaga agar workflow, akuntabilitas, dan pelaporan tetap jelas.

Hal-hal Penting di Administrasi Penjualan

- **Maintain catatan yang rapi & akurat**
Semua aktivitas harus dicatat: prospek, follow up, kunjungan, presentasi, closing, retur, komplain. Tidak boleh ada “loh kok lupa catat?” karena itu membuka ruang kesalahan, kehilangan peluang, atau tidak bisa analisis dengan baik.
- **Ikuti reporting procedure yang benar**
Misalnya laporan mingguan, laporan bulanan, laporan forecast & aktual, laporan hambatan & solusi. Laporan harus jelas formatnya, siapa penerimanya, kapan batas waktunya.
- **Patuhi standar administrasi perusahaan**
Perusahaan biasanya punya aturan soal dokumen keuangan, invoice, pembayaran, retur, persetujuan diskon, pengembalian barang. Sales Manager harus memastikan timnya mematuhi ini agar tidak terjadi masalah keuangan, hukum, atau reputasi.

Ilustrasi Kasus Administrasi

Kembali ke perusahaan makanan ringan:

- Ada kasus di mana invoice dari distributor X terlambat dibayar karena data tidak lengkap: nama produk salah, jumlah unit salah, alamat distributor salah. Akibatnya distributor protes, barang retur, dan reputasi perusahaan sedikit rusak.
- Di sisi lain, tim sales lapangan lupa mencatat kunjungan atau demo yang mereka lakukan, sehingga data efektivitas aktivitas mereka (berapa demo → berapa closing) jadi tidak bisa diketahui dengan jelas.

Tindakan sebagai Sales Manager:

1. **Standarisasi formulir atau sistem CRM:** buat template yang memasukkan: tanggal kunjungan, nama pelanggan, produk dibawa, hasil kunjungan (apakah ada follow up, closing, komplain, pengambilan order, dll).
2. **Training administrasi:** sering banyak sales yang malas isi laporan karena dianggap “biasa-biasa saja”. Buat workshop kecil agar mereka memahami bahwa laporan yang rapi = bahan strategis perusahaan = bisa dapat insight & alokasi sumber daya yang lebih baik.
3. **Follow up laporan:** tetapkan deadline pelaporan (misal laporan kunjungan mingguan dikumpulkan senin pagi), dan ada review singkat oleh **Kamu** atau koordinator sales. Feedback langsung kalau ada data yang kurang atau kesalahan.
4. **Pastikan kepatuhan terhadap SOP keuangan & kebijakan diskon:** misalnya kalau sales menawarkan diskon lebih dari 10%, harus ada persetujuan dari atasan atau finance, dan dokumen diskon diproses sesuai prosedur. Begitu juga retur atau klaim garansi harus dilaporkan dan disetujui.

Kombinasi Ketiga Area: Bagaimana Mereka Saling Berkaitan

Penting dipahami bahwa **Sales Planning**, **Sales Management**, dan **Sales Administration** tidak bisa berdiri sendiri-sendiri. Mereka harus saling terintegrasi agar tim sales bekerja optimal. Contoh bagaimana mereka saling terkait:

- Planning menetapkan target & strategi → Management mengeksekusi dengan tim dan sistem → Administration mencatat, melaporkan, memberi data untuk evaluasi → dari evaluasi kembali ke planning kapan ada revisi.
- Bila administrasi kacau, data yang digunakan dalam laporan/analisis bisa salah → forecasting/planning bisa meleset → target tidak tercapai.
- Bila manajemen lemah (contoh: tim kurang motivasi, kurang pelatihan, SOP tidak dijalankan), meskipun target & rencana bagus, hasil bisa jauh di bawah kapasitas.
- Perubahan di pasar (market) perlu planning ulang, tetapi perubahan harus juga disosialisasikan ke tim (management), dan tercermin di sistem administrasi agar semua data konsisten.

Tantangan yang Sering Dihadapi Sales Manager & Cara Mengatasinya

Menjadi Sales Manager bukan tugas yang mulus. Banyak tantangan yang muncul. Berikut beberapa yang sering terjadi dan saran cara menanganinya:

Tantangan	Penyebab	Solusi / Strategi
Target tidak realistis / terlalu agresif	Perencanaan tanpa data kuat, tekanan dari atas	Revisi forecast berdasarkan data aktual + komunikasi ke atas; minta target interim (jangka pendek) agar progres bisa dipantau
Tim kurang motivasi / burnout	Beban kerja berlebihan, target tinggi, kurang apresiasi	Buat rotasi tugas, beri reward & pengakuan, pastikan work-life balance, liburan atau refresh jika perlu
Komunikasi internal buruk	Tidak ada meeting rutin, tidak transparan, feedback tertunda	Jadwalkan meeting mingguan, laporan singkat, ruang untuk mendengarkan masalah tim, komunikasi dua arah

Tantangan	Penyebab	Solusi / Strategi
Data & administrasi buruk	Sistem yang tidak user-friendly, sales menganggap administratif bukan prioritas	Gunakan tool CRM atau aplikasi sederhana; training dan disiplin; integrasikan administrasi ke dalam KPI
Kesalahan forecasting	Data historis kurang lengkap, kondisi pasar berubah cepat	Update data secara berkala, gunakan pendekatan rolling forecast, libatkan tim lapangan untuk insight real
Produktivitas tim rendah	Tidak ada prioritas, waktu tidak terstruktur, lembur tanpa arah	Bantu tim buat planning mingguan; set prioritas; coaching time management; evaluasi aktivitas vs outcome
Sales terlalu fokus di satu wilayah/produk saja	"Zona aman", takut risiko, kurang eksplorasi	Analisis potensi wilayah/produk baru; alokasi sumber daya khusus untuk ekspansi; eksperimen kecil dulu

Kiat Praktis Menjadi Sales Manager yang Kompeten

Berikut tips yang bisa **Kamu** terapkan langsung. Bisa jadi checklist harian atau mingguan yang membantu **Kamu** meningkat sebagai Sales Manager:

1. **Gunakan data nyata**
Selalu punya dashboard dengan KPI: sales aktual vs target, closing rate, rata-rata waktu closing, rata-rata nilai transaksi, jumlah prospek aktif, pipeline per tahap.
2. **Rutin monitoring aktivitas**
Tak usah selalu melihat angka akhir, tapi aktivitas harian tim: berapa kunjungan, follow up leads, demo, proposal, panggilan, email follow-up.
3. **Jadwalkan coaching/pertemuan pribadi**
Tim performa tinggi dan rendah pun butuh umpan balik. Temui mereka satu-satu untuk mengetahui hambatan, motivasi, aspirasi.

4. **Ciptakan budaya belajar**
Sering curah pendapat (brainstorming), berbagi kesalahan & pelajaran, update teknik sales baru, teknologi penunjang, tren pasar.
5. **Hadapi kegagalan sebagai pelajaran**
Bila satu produk buruk penjualannya, telusuri kenapa: positioning? harga? pesan promosi? saluran distribusi? Ulas dengan tim, jangan menyalahkan orang.
6. **Fokus pada pelanggan**
Pelanggan puas = repeat order + rekomendasi. Jadi survei kepuasan, tanggapilah keluhan cepat, kenalkan value tambahan, jangan cuma “jual & lari”.
7. **Adaptabilitas & fleksibilitas**
Pasar bisa berubah: ekonomi, pesaing, teknologi. Seorang Sales Manager yang hebat bisa geser strategi dengan cepat, revisi planning, adjust budget, re-alokasi effort.
8. **Gunakan teknologi & tools**
CRM, aplikasi pelacakan kunjungan, dashboard laporan, otomatisasi email / reminder, tools produktivitas. Ini membantu administrasi dan pelaporan lebih cepat & akurat.
9. **Work-life balance bagi tim**
Sales sering dianggap “kerja keras non-stop”. Tapi kalau terus menerus tanpa jeda bisa muncul kelelahan (burnout), drop performa. Jadwalkan istirahat, dukung kegiatan yang menyegarkan.
10. **Evaluasi terus-menerus dan revisi**
Setelah tiap periode (minggu, bulan, kuartal), cek apa yang berhasil & tidak. Jangan takut ubah strategi kalau memang perlu.

Kesimpulan

Menjadi **Sales Manager** itu bukan semata-mata “ngejar angka”, meski target penjualan adalah elemen krusial. Tapi lebih dari itu:

- Sales Manager harus **merencanakan** dengan matang (planning).
- Menjalankan (management) dengan kualitas kepemimpinan, sistem, motivasi tim.
- Menjaga administrasi supaya semua langkah terdokumentasi, bisa dipantau, dan tercapai sesuai standar (administration).

Semua itu harus seimbang dan terintegrasi. Bila salah satu elemen lemah, hasilnya akan kurang optimal, target tidak tercapai, tim lelah, data chaos, peluang hilang.

BAB 2 Gaya Kepemimpinan Sales Manager: Antara Target, Tim, dan Taktik Bertahan Hidup

Pernah dengar kisah tentang seorang petani yang rajin menggarap sawahnya, tapi tetap pusing tujuh keliling karena urusannya bukan cuma dengan tanah dan bibit?

Ia harus berurusan dengan tengkulak, koperasi, harga pupuk, cuaca, dan bahkan mood para pekerjanya yang tiba-tiba turun gara-gara panen gagal.

Nah, kalau **Kamu** seorang **Sales Manager**, kisah itu mungkin terasa familiar banget. Karena dunia sales juga mirip sawah, **Kamu** bukan cuma harus memastikan “tanaman” (target penjualan) tumbuh subur, tapi juga ngurus “lahan” (tim), “cuaca pasar” (kompetisi dan tren), sampai “tengkulak” (manajemen atau client besar yang menuntut hasil instan).

Jadi, ketika orang bilang “kerjaan Sales Manager itu cuma ngejar target”, mereka cuma lihat kulitnya.

Padahal di balik itu, ada **peran kepemimpinan yang kompleks**, menjaga keseimbangan antara *hasil* dan *hubungan manusia*.

Dan di situlah, *management style* mulai memainkan peran penting.



Kenapa Gaya Kepemimpinan Itu Penting Banget di Dunia Sales

Sales itu bukan cuma tentang angka. Kalau angka bisa naik-turun, maka yang membuat angka itu bergerak adalah **manusia di baliknya**, para *salespeople* yang punya motivasi, emosi, ego, dan mimpi masing-masing. Makanya, gaya kepemimpinan seorang Sales Manager menentukan bukan hanya **seberapa cepat tim mencapai target**, tapi juga **seberapa lama mereka bisa bertahan**.

Kamu mungkin pernah lihat dua tipe sales manager yang ekstrem banget:

1. **Yang keras kayak baja**, disiplin, detail, dan result-oriented parah. Target harus tembus, laporan harus rapi, follow up harus cepat.
2. **Yang lembut kayak kapas**, selalu ngemong, selalu bilang “yang penting semangat dulu ya”, tapi akhirnya tim kehabisan tenaga.

Kedua-duanya bisa sukses... tapi juga bisa gagal total, tergantung *tim-nya udah sampai di level mana*.

Dua Sumbu Penting: Task dan Relationship

Kalau digambar, gaya kepemimpinan itu kayak sumbu koordinat dua dimensi.

- Sumbu horizontal = **Relationship Orientation**
- Sumbu vertikal = **Task Orientation**

Nah, kombinasi dua hal ini bisa menciptakan empat gaya besar kepemimpinan yang sering kita lihat di lapangan.



Tingkat Task	Tingkat Relationship	Gaya Kepemimpinan	Contoh di Dunia Sales
Rendah	Rendah	Laissez-faire (cuek, pasif)	Sales Manager yang cuma hadir di weekly meeting, nggak tahu siapa top performer-nya.
Tinggi	Rendah	Task-oriented / Autocratic	"Pokoknya target bulan ini harus tembus. Caranya terserah kalian."
Rendah	Tinggi	Relationship-oriented / Supportive	"Yang penting kalian happy dulu, nanti closing juga datang sendiri kok."
Tinggi	Tinggi	Adaptive / Coaching	"Ayo kita review data minggu ini bareng. Gue bantu analisa pipeline, Kamu cari strategi pendekatannya."

Gaya #1 – Task-Oriented: Si Komandan Target

Kita mulai dari gaya yang paling banyak ditemui di dunia sales, **manager dengan orientasi hasil tinggi**.

Tipe ini punya satu mantra:

"Kalau target nggak tercapai, semuanya percuma."

Ciri-cirinya gampang banget dikenali:

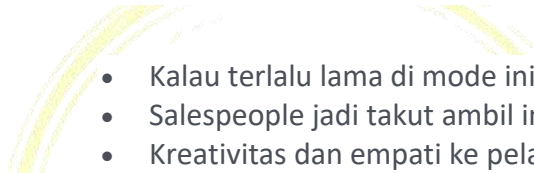
- Setiap meeting isinya *angka, angka, angka*.

- Papan KPI di kantor selalu update, lengkap dengan nama siapa yang “on track” dan siapa yang “merah”.
- Ia hafal closing rate setiap anggota tim, bahkan lebih hafal dari pemilik datanya sendiri.
- Kalimat favoritnya: “Deadline bukan untuk dinegosiasikan.”

Kelebihan:

- Cocok banget buat masa krisis: saat penjualan turun, pasar lesu, atau tim masih baru dan butuh arah jelas.
- Membentuk kultur disiplin dan accountability yang kuat.
- Meningkatkan sense of urgency di tim.

Risiko:



- Kalau terlalu lama di mode ini, tim bisa *burnout*.
- Salespeople jadi takut ambil inisiatif, karena semua harus sesuai instruksi.
- Kreativitas dan empati ke pelanggan bisa turun, karena fokusnya cuma di target.

Ilustrasi:

Bayangin **Kamu** punya tim sales baru di dealer mobil.

Anak-anaknya masih fresh graduate, semangatnya tinggi tapi belum paham ritme kerja.

Kalau **Kamu** langsung kasih kebebasan penuh (“ya udah, explore aja dulu”), yang ada mereka bingung.

Di sini, gaya task-oriented itu *justru penting*.

Kamu perlu jadi *komandan sawah* yang tunjukkan arah tanam, jadwal siram, sampai cara memupuknya.

Begitu mereka ngerti ritme kerja, barulah **Kamu** bisa mulai longgarkan kendali.

Gaya #2 – Relationship-Oriented: Si Penjaga Suasana

Kalau gaya task-oriented itu “keras kayak matahari siang”, maka relationship-oriented itu “lembut kayak hujan sore”. Fokusnya bukan di angka, tapi di **suasana dan motivasi tim**.

Ciri khas manager tipe ini:

- Selalu mulai meeting dengan “Gimana kabar kalian minggu ini?”
- Suka bikin acara bonding, gathering, atau bahkan nongkrong santai bareng tim.
- Peka banget kalau ada anggota tim yang lagi drop mentalnya.

- Lebih suka ngomong “apa yang **Kamu** butuhin biar semangat lagi?” daripada “kenapa target **Kamu** belum tembus?”

Kelebihan:

- Membangun **Loyalitas** dan semangat tim yang luar biasa.
- Cocok banget buat fase tim yang lagi jenuh atau burnout.
- Mendorong komunikasi terbuka dan trust yang kuat.

Risiko:

- Kalau nggak hati-hati, suasana “too friendly” bisa bikin kendor.
- Target jadi sekadar formalitas karena nggak ada sense of urgency.
- Tim bisa kehilangan arah karena “keasikan bonding”.

Ilustrasi:

Misal **Kamu** pimpin tim sales FMCG yang udah 2 tahun kerja bareng, tapi belakangan performa turun gara-gara tekanan pasar.

Kamu sadar, masalahnya bukan di skill, tapi di *semangat*.

Nah, ini saatnya **Kamu** geser ke gaya relationship-oriented.

Ajak ngobrol, gali keluhan, kasih apresiasi kecil, bikin mereka merasa dihargai lagi.

Tapi ingat, setelah mental pulih, arahkan mereka kembali ke jalur target. Jangan lama-lama di mode “healing”.





Gaya #3 – Adaptive Leader: Si Petani Strategis

Kalau **Kamu** bisa membaca kondisi tim, menyesuaikan gaya, dan tahu kapan harus tegas serta kapan harus ngemong, selamat, **Kamu** sudah masuk ke level **adaptive leadership**.

Ini gaya kepemimpinan ideal bagi seorang Sales Manager, karena dunia sales itu **nggak pernah statis**. Target berubah, pasar bergeser, tim keluar-masuk, dan tekanan dari manajemen kadang datang tanpa aba-aba.

Kunci adaptif:

- **Tim baru → butuh arahan.**
→ High Task, Low Relationship.
- **Tim berkembang → butuh pendampingan.**
→ High Task, High Relationship.
- **Tim matang → butuh kepercayaan.**
→ Low Task, High Relationship.
- **Krisis datang → butuh kontrol ketat lagi.**
→ High Task kembali.

Analogi:

Petani nggak bisa pakai cara tanam yang sama tiap musim. Musim hujan butuh sistem drainase, musim kemarau butuh irigasi. Begitu juga manager: style-nya harus menyesuaikan cuaca tim dan pasar.

Mengukur “Kematangan Tim Sales”

Nah, pertanyaannya sekarang: gimana tahu tim **Kamu** “masih mentah” atau “udah matang”? Kuncinya ada di dua faktor:

1. **Kompetensi** → seberapa mampu mereka mencapai target tanpa banyak arahan.
2. **Komitmen** → seberapa mau mereka bertanggung jawab dan terus belajar.

Kombinasi dua faktor ini menghasilkan empat level kematangan:

Level	Kompetensi	Komitmen	Gaya yang Tepat
M1	Rendah	Rendah	<i>Directing</i> (Task tinggi, Relationship rendah)
M2	Rendah	Tinggi	<i>Coaching</i> (Task tinggi, Relationship tinggi)
M3	Tinggi	Fluktuatif	<i>Supporting</i> (Task rendah, Relationship tinggi)
M4	Tinggi	Tinggi	<i>Delegating</i> (Task rendah, Relationship rendah)

Sebagai Sales Manager, **Kamu** harus peka membaca tanda-tandanya.

Misal:

- Tim **Kamu** masih sering bingung cara closing → mereka M1, butuh instruksi jelas.
- Tim **Kamu** jago closing tapi suka turun semangat kalau gagal → mereka M3, butuh dukungan emosional.
- Tim **Kamu** bisa handle semua pipeline tanpa **Kamu** pantau → mereka M4, waktunya **Kamu** delegasikan lebih banyak.

Kapan Harus Geser Gaya?

Ini pertanyaan klasik:

“Gimana tahu kapan gue harus jadi tegas, dan kapan harus jadi coach?”

Jawabannya: **lihat situasi dan konteks bisnis.**

Saat krisis atau penurunan penjualan besar:

→ geser ke **task-oriented**

Kenapa? Karena butuh arah cepat dan keputusan tegas.

Saat tim stabil dan performa rata-rata bagus:

→ geser ke **relationship-oriented / coaching**

Beri ruang untuk kreativitas, inovasi, dan refleksi.

Saat banyak anggota baru masuk:

→ geser ke **directive**

Kasih guideline jelas supaya mereka cepat adaptasi.

Saat mau kembangkan calon leader:

→ geser ke **delegative / mentoring style**

Berikan tantangan nyata dan tanggung jawab penuh.

Sales Manager Sebagai “Cermin Tim”

Kepemimpinan itu bukan tentang siapa yang paling pintar, tapi siapa yang paling *reflektif*.
Tim sales sering kali meniru energi dan kebiasaan manajernya.

Kalau **Kamu**:



- Selalu panik setiap turun 10%,
→ tim juga akan kerja dalam ketakutan.
- Selalu kalem tapi nggak pernah follow up,
→ tim akan ikut santai tanpa urgensi.
- Terbuka dan mau belajar bareng,
→ tim juga jadi berani mencoba hal baru.

Jadi, sebelum nyalahin performa tim, coba tanya dulu:

“Gaya kepemimpinan saya minggu ini kayak apa ya?”

Studi Kasus Singkat: “Dua Sales Manager, Satu Target”



pupuk, cepat tumbuh, cepat mati.

Bayangin dua manager beda gaya dikasih target sama: Masing-masing harus naikin penjualan 20% dalam 3 bulan.

- **Manager A (Full Task-Oriented):**
Setiap pagi briefing, sore review, malam kirim reminder.
Hasilnya, bulan pertama naik 15%. Tapi bulan kedua timnya drop karena stres dan kelelahan. Bulan ketiga, dua orang resign.
- **Manager B (Full Relationship-Oriented):**
Fokus bangun semangat dan fun challenge tiap minggu. Timnya happy, tapi progress cuma naik 5% karena strategi nggak tajam.
- **Manager C (Adaptive):**
Awal bulan pakai gaya A untuk bangun ritme. Begitu sistem jalan, ia geser ke gaya B untuk jaga semangat. Hasilnya: target tercapai di bulan ke-3, dan tim tetap solid.
Moral of the story: sales result tanpa sustainability itu kayak panen tanpa

Bagaimana Melatih Diri Jadi Adaptive Sales Manager

1. **Lakukan refleksi mingguan.**
Setelah meeting tim, tanya ke diri sendiri:
"Apakah minggu ini gue terlalu nge-push atau terlalu lembek?"
2. **Minta feedback dari tim.**
Kadang mereka tahu lebih dulu gaya **Kamu** berubah karena tekanan.
3. **Pelajari pola individu.**
Jangan samain semua anggota tim. Ada yang perlu dorongan keras, ada yang perlu pendekatan personal.

4. **Jaga keseimbangan energi.**

Jangan selalu di mode “kerja-kerja-kerja”. Sisipkan momen ngobrol, apresiasi, atau bahkan lelucon kecil.

5. **Bangun budaya data + empati.**

Gunakan angka untuk arah, tapi gunakan empati untuk menjaga ritme.

Kesimpulan: Jadi Petani yang Adaptif, Bukan Robot Target

Kalau **Kamu** cuma fokus ke hasil, timmu akan jadi mesin.

Kalau **Kamu** cuma fokus ke orang, timmu akan jadi komunitas tanpa arah.

Tapi kalau **Kamu** bisa seimbang, tahu kapan harus mencangkul keras, kapan harus menyiram lembut, maka **Kamu** akan jadi **petani kepemimpinan yang panennya panjang dan berkelanjutan.**

Dunia sales bukan tempat bagi manager yang kaku.

Ia butuh *leader* yang bisa berubah sesuai musim, tapi tetap menjaga akarnya kuat, akarnya pada tujuan, dan daunnya pada manusia.

Karena pada akhirnya, **target yang dicapai bersama dengan semangat dan kepercayaan**, jauh lebih berharga daripada sekadar angka yang berdiri di laporan.

*Jadi, sebelum **Kamu** buka dashboard sales minggu depan, tanya dulu ke diri sendiri:*

“Gue lagi jadi komandan, sahabat, atau pelatih?”

Kalau **Kamu** bisa jadi ketiganya di waktu yang tepat, selamat, **Kamu** bukan cuma Sales Manager.

Kamu adalah **Sales Leader sejati.**



BAB 3 Mengambil Alih Tim Sales Baru

Bayangin ini: **Kamu** berjalan ke kantor, atau mungkin ke ruang meeting tim sales, untuk pertama kalinya sebagai pemimpin baru. Tim sudah berkumpul: ada orang yang menyambut **Kamu** dengan senyum tulus, ada yang agak canggung, ada juga yang diam-diam mengamati.

“Jadi ini pemimpin baru kita nih,” bisik salah satu sales di pojok.

Kamu tarik napas dalam-dalam. Ada antusiasme, ada kekhawatiran. **Kamu** tahu bahwa langkah-langkah awal bakal sangat menentukan bagaimana tim bakal melihat **Kamu**: sebagai pemimpin yang kredibel, yang bisa membawa tim maju, atau sekadar “bos baru” yang bikin kegelisahan.



Tapi, **Kamu** nggak sendirian. Dalam pengalaman puluhan case di berbagai perusahaan (besar dan kecil), ada pola, ada prinsip, yang bisa bantu **Kamu** menyusun langkah dengan lebih mantap. Dan di bawah ini **Kamu** bakal baca:

1. Apa sih yang sebaiknya dilakukan (dan dihindari) ketika mengambil alih tim baru, khususnya dalam konteks sales, dengan 20 ground rules sebagai panduan praktis.
2. Bagaimana semua itu bisa

dihubungkan ke teori perubahan, terutama model **Leading Change** dari Kotter dan tahap-tahap manajemen perubahan, supaya perubahan yang **Kamu** bawa tidak hanya “sementara”, tapi benar-benar tertanam.

LEARNINGS

Bagian I: 20 Ground Rules, Peta Jalan Awal Kamu

Sebelum masuk ke teori, mari kita jelajahi 20 prinsip yang **Kamu** bisa pegang sebagai landasan praktis ketika mengambil alih tim sales baru:

1. **Take Your Time**

Jangan buru-buru ubah semuanya sekaligus, apalagi di hari-hari awal. Makin **Kamu** terburu-buru, makin besar risiko muncul reaksi negatif dari tim. Waktu pengamatan (listening mode) itu penting.

2. **Know Why You're Promoted**

Kamu dipilih bukan karena “kebetulan,” tapi karena ada ekspektasi dan kepercayaan. Dalam hati, **Kamu** harus punya keyakinan (confidence) bahwa **Kamu** punya kapasitas, itu akan menular ke tim.

3. **Find Out Objectives & Timeline**

Ketika atasan menetapkan target, **Kamu** harus tahu: “Dalam jangka waktu berapa target itu harus dicapai, bagaimana toKamuk ukur, apa batas aman, dan risiko apa saja yang mungkin muncul?”

4. **Manage Relationship with Your Boss**

Banyak pemimpin baru fokus ke bawah (bawahan) tapi lupa bahwa mengelola ekspektasi ke atas (atasan, stakeholder) penting agar **Kamu** nggak kedodoran. Jangan gengsi minta klarifikasi, bantuannya, atau dukungan.

5. **Get to Know the Team**

Luangkan waktu untuk ngobrol satu-satu, cari tahu latar belakang, motivasi, aspirasi, kekhawatiran mereka. Hindari judgement cepat berdasarkan asumsi.

6. **Understand the System**

Pelajari prosedur, sistem CRM, SOP, workflowKamuw lama. Kalau **Kamu** komentar: “Sistem ini buruk,” tim bakal defensif; lebih baik pahami dulu, baru ajukan perbaikan.

7. **Analyse Team Results**

Cek catatan historis: revenue, konversi lead, performance tiap individu, pola musim. Dari situ **Kamu** bisa tahu “apa yang sukses selama ini” dan “apa yang harus diperbaiki.”

8. **Observe Team Dynamics**

Siapa yang berpengaruh informal? Siapa pendiam yang punya insight? Apakah ada konflik terselubung? Bagaimana hubungan antar anggota? Ini penting untuk strategi intervensi.

9. **Set High Standards**

Tim respect ke leader yang punya standar tinggi (tapi realistis). Tapi, dan ini penting, **Kamu** juga harus **melaksanakan sendiri** apa yang **Kamu** minta orang lain lakukan.

10. **Explain Your Vision**

Jangan biarkan mereka “menebak-nebak.” **Kamu** harus menceritakan ke mana tim akan diarahkan. Tapi jangan pimpinan otoriter: buka ruang agar tim bisa ikut menyusun visi itu.

11. **Lead by Example**

Kamu minta tim disiplin, **Kamu** juga harus disiplin. **Kamu** minta komitmen, tunjukkan **Kamu** juga berkomitmen. Leadership via contoh akan memiliki daya persuasi yang jauh lebih kuat.

12. **Support Senior Management**

Kamu adalah jembatan antara tim dan manajemen. Jangan bikin tim **Kamu** jadi oposisi terhadap kebijakan perusahaan. Di saat **Kamu** nggak setuju, komunikasikan dengan cara yang konstruktif.

13. **Meet Individually**

1-on-1 meeting penting. Dalam itu **Kamu** bisa bahas tantangan pribadi, karir, hambatan. Banyak hal akan muncul di ruang privat yang tak muncul di rapat umum.

14. **Encourage Success**

Bila ada perilaku positif, apresiasi, jangan pelit pujian. Tapi jangan takut memberi koreksi kalau ada kesalahan. Kesalahan adalah momen belajar.

15. **Maintain High Standards**

Konsistensi adalah kunci. Jangan tiba-tiba **Kamunggar** setelah punya satu kemenangan kecil; tetap jaga standar agar tim tahu bahwa standar itu bukan “ujicoba” saja.

16. **Be Sensitive**

Anggota tim bukan robot. Ada hari mereka mungkin stres, masalah pribadi, kelelahan. Jadilah pemimpin yang manusiawi, beri dukungan moral ketika mereka butuh.

17. **Manage Inter-Team Relations**

Tim sales nggak bisa berjalan sendiri: mereka butuh sinergi dengan marketing, operasi, produk, finance. Bangun jaringan (network) internal agar tim **Kamu** tidak terisolasi.

18. **Pay Attention to Detail**

Sebagai manajer, **Kamu** harus tahu apa yang terjadi di lapangan, bukan cuma lewat laporan excel, tapi lewat insight langsung: kenapa lead ini ditolak? kenapa closing ini batal?

19. **Involve Team in Goal Setting**

Bila tim ikut menentukan target, mereka merasa “punya” terhadap target itu, ini meningkatkan sense of ownership. (Tapi **Kamu** tetap harus menyesuaikan agar target sejalan dengan visi perusahaan.)

20. **Give Regular Feedback**

Jangan tunggu akhir kuartal. Feedback rutin (baik positif dan negatif) menjaga agar hal-hal kecil yang salah tidak membesar. Jangan lupa juga minta feedback balik: bagaimana leadership **Kamu**, apa yang bisa diperbaiki.

Bagian II: Mengaitkan Ground Rules ke dalam Model “Leading Change” Kotter

Melaksanakan 20 ground rules di atas itu bagus, tapi agar transformasi **Kamu** berhasil dan bertahan lama, **Kamu** perlu kerangka yang lebih kokoh. Di sinilah teori perubahan punya peran: **Kamu** tidak sekadar “memimpin tim sales baru,” tapi **Kamu** juga “membangun perubahan” agar budaya, standar, kolaborasi, dan mental tim ikut berubah ke arah yang **Kamu** inginkan.



Salah satu model perubahan yang banyak digunakan di dunia manajemen adalah **Kotter’s 8-Step Change Model** (dikenal dari buku *Leading Change* karya John P. Kotter).

Kitabnya mengatakan: transformasi bukanlah sekali kejadian, melainkan proses yang melewati tahap-tahap, dan seringkali kegagalan terjadi karena pemimpin melewatkan tahapan.

Imtiyaz
LEARNINGS

Berikut uraian tiap langkah Kotter + bagaimana langkah itu bisa diaplikasikan ketika **Kamu** ambil alih tim sales baru, lengkap dengan contoh ilustrasi:

Tahap Kotter	Inti Filosofi	Praktik di Tim Sales	Contoh Ilustrasi
1. Create a Sense of Urgency (Membangkitkan Kesadaran Mendesak)	Agar orang bergerak, mereka harus merasa bahwa perubahan itu penting dan mendesak , bukan “kalau ada waktu kita ubah”.	Di meeting awal, Kamu share data: “Tahun lalu kita tertinggal 20% dari target karena closing rate menurun, kompetitor makin agresif, lead cost kita melonjak.” Ini membuka diskusi: “Kalau kita tetap jalan seperti biasa, kita bakal tertinggal.”	Misalnya, Kamu menunjukkan bahwa beberapa calon besar pindah ke kompetitor karena delay follow up; ini menjadi sinyal bahwa <i>kecemasan laten</i> harus dibangkitkan agar tim mau bergerak.
2. Build a Guiding Coalition (Membangun Koalisi Kepemimpinan)	Kamu nggak bisa sendirian. Perubahan perlu dukungan dari orang-orang kunci, baik formal maupun informal.	Identifikasi beberapa sales senior yang respected, plus tim marketing/operasi yang sering kolaborasi. Ajak mereka sebagai change agent: bantu menyosialisasikan ide baru, membentuk dukungan internal.	Contoh: Kamu minta dua orang sales senior (A dan B) untuk jadi “champion” penguji proses baru CRM. Mereka bantu uji dulu, memberikan masukan, lalu membantu mensosialisasikan ke rekan yang lain.
3. Form a Strategic Vision & Initiatives	Visi memandu di mana tim harus menuju; inisiatif	Kamu rancang visi (misal: “Tim kita jadi tim sales paling cepat	Ide: visualisasikan perjalanan tim dari “status quo

Tahap Kotter	Inti Filosofi	Praktik di Tim Sales	Contoh Ilustrasi
(Membentuk Visi & Inisiatif Strategis)	adalah langkah-langkah konkret untuk mencapainya.	respons, data-driven, dan growth-oriented di industri X dalam 1 tahun"). Lalu pecah jadi inisiatif: pelatihan skill closing, sistem tracking lead cepat, pertemuan mingguan analisis kasus.	(lead banyak tapi konversi rendah)" → "state ideal (pipeline sehat, closing baik)", dan perlihatkan gap-nya lewat grafik agar tim bisa melihat jaraknya.
4. Communicate the Vision (Komunikasikan Visi dengan Masif)	Visi harus selalu dikomunikasikan, dalam berbagai cara, dan lewat tindakan nyata, bukan cuma lewat slide.	Setiap meeting tim, workshop, email, bahkan posting di grup chat tim: selalu kaitkan ke visi. Tunjukkan contoh bahwa Kamu sendiri berperilaku sesuai visi: cepat tanggap, data-aware.	Misalnya setiap Senin pagi di meeting, Kamu bahas "bagaimana minggu lalu kita mendekati visi", bukan hanya evaluasi angka. Juga, bila ada tindakan baru dari manajemen, Kamu hubungkan ke visi itu agar tim tahu "ini bukan sekadar ide acak."
5. Empower Others to Act on the Vision (Memberdayakan Orang Lain &	Banyak perubahan gagal karena hambatan sistemik (proses, budaya, izin,	Identifikasi hambatan: mungkin CRM lama susah, approval teknis lama, sistem data manual.	Contoh: tim sales sering mengeluh bahwa lead banyak tapi data kontak tak valid.

Tahap Kotter	Inti Filosofi	Praktik di Tim Sales	Contoh Ilustrasi
Hapus Hambatan)	sumber daya). Kamu harus membantu tim mengatasi hambatan itu.	Bekerja sama dengan TI/operasi/marketing untuk bersihkan hambatan itu: upgrade CRM, permudah akses data, alokasi resource.	Kamu minta tim data atau marketing bantu verifikasi data dan sistem filter awal agar sales tidak kerja sia-sia.
6. Generate Short-Term Wins (Ciptakan Kemenangan-Kemenangan Kecil)	Kemenangan kecil penting agar momentum tidak padam, sekaligus membangun kepercayaan bahwa perubahan memang bisa terjadi.	Tentukan target jangka pendek: dalam 1–2 bulan, capai kenaikan closing 10 %, atau perbaiki lead follow up time menjadi < 12 jam. Rayakan target itu: pujian terbuka, reward simbolis.	Contoh: tiap minggu pilih “Top Improver” (sales yang meningkatkan performa paling signifikan), beri ack lewat email tim, apresiasi di meeting. Hal itu memotivasi yang lain.
7. Sustain Acceleration (Konsolidasi & Perluas Perubahan)	Setelah beberapa kemenangan, jangan puas, terus dorong agar perubahan menyebar dan makin dalam.	Tambahkan proyek baru berdasarkan keberhasilan awal, perluas proses ke wilayah atau produk lain. Pastikan perubahan baru tidak mengikis yang sudah berjalan.	Contoh: setelah tim pusat mulai pakai sistem baru, Kamu perpanjang ke tim cabang; atur pertemuan silang antar cabang untuk berbagi best practice.
8. Anchor the Change (Menanamkan)	Agar perubahan tahan lama, ia harus menjadi bagian dari “cara	Saat rekrut baru, masukkan nilai-nilai baru dalam onboarding.	Contoh: dalam evaluasi tahunan, salah satu kriteria adalah “kecepatan

Tahap Kotter	Inti Filosofi	Praktik di Tim Sales	Contoh Ilustrasi
Perubahan ke Budaya)	kerja normal” dan nilai budaya tim.	Performance review, reward & pengakuan, promosi: semua terintegrasi dengan budaya baru.	respons lead” atau “keterlibatan tim dalam analisis data”. Bila tim baru adaptasi, mereka pasti tahu nilai itu dipegang teguh.

Model Kotter ini sangat populer karena struktur yang jelas dan urutannya yang logis. Namun, penerapannya tidak kaku, **Kamu** bisa menyesuaikan dan bahkan melakukan beberapa langkah paralel tergantung situasi.

Catatan praktis: jangan melewatkan langkah awal (1–2). Banyak manajer baru “langsung lompat ke aksi” (langkah 5 atau 6) tanpa membangun urgensi atau koalisi, dan perubahan itu akhirnya ditolak setengah jalan.

Di sisi lain, ada pola yang lebih ringkas: model Lewin (Unfreeze → Change → Refreeze).

- **Unfreeze:** persiapkan kondisi agar orang mau berubah (ini mirip langkah 1–3 Kotter).
- **Change:** fase implementasi (mirip langkah 4–7).
- **Refreeze:** menanamkan perubahan ke budaya (mirip langkah 8).

Keduanya bisa dikombinasikan: gunakan Kotter sebagai panduan lebih detail saat transition, sementara Lewin sebagai kerangka mental sederhana.

Bagian III: Menyusun Strategi Praktis, Langkah Demi Langkah

Nah, sekarang kita satukan 20 ground rules + model Kotter ke dalam alur strategi konkret yang bisa **Kamu** jalankan di 90 hari pertama (first 90 days).

Hari 0–30: Observasi, Pemahaman, dan Persiapan (Tahap Unfreeze & Kotter 1–3)

Langkah-langkah:

1. **Listening Mode 100 %**
Mulai dari ground rule #1 & #5. Hindari “aksi besar” dulu. Buat jadwal one-on-one dengan semua anggota tim.
Cari tahu: apa yang menurut mereka sukses, apa hambatannya, aspirasi mereka.
2. **Audit Data & Sistem**
Terapkan ground rule #6 & #7. Keluar dari ruangan, ikut panggilan sales, lihat CRM, data historis, laporan, margin, pipeline.
3. **Amati Dinamika & Pengaruh Informal**
Ground rule #8. Kadang orang paling banyak ngomong bukan yang paling berpengaruh; identifikasi siapa influencer internal.
4. **Buat Piagam Perubahan (draft visi + inisiatif)**
Gabungkan ground rule #9 & #10. Jangan langsung sebarkan; gunakan koalisi kecil (ground rule #4 & #12) untuk refine.
5. **Bangun Koalisi Internal**
Pilih beberapa orang yang punya kredibilitas (formal/informal), mereka akan jadi duta perubahan internal. (Kotter 2)
6. **Komunikasi Awal Urgensi**
Di rapat awal, **Kamu** sampaikan data, tantangan, dan ‘risiko kalau tidak berubah’, dengan cara yang empatik, bukan menyalahkan. (Kotter 1)

Tips story-driven:

Saat **Kamu** meeting dengan salah satu sales senior (katakanlah namanya Dina), **Kamu** bisa bertanya:

“Dina, kalau **Kamu** bisa ubah satu hal di proses penutupan (closing) agar lebih gampang, apa itu? Apa yang selama ini paling mengganggu?”

Jawaban tersembunyi di situ bisa jadi insight emas.

Hari 30–60: Eksperimen & Kemenangan Kecil (Tahap Change & Kotter 4–6)

Langkah-langkah:

1. **Sosialisasikan Visi & Arah**
(Kotter 4) Mulai komunikasi visi lewat meeting mingguan, newsletter internal, grup chat, storytelling.
2. **Empower dan Hapus Hambatan**
(Kotter 5) Ketika tim bilang “sistem lama lambat,” minta tim IT bantu upgrade; atau minta marketing bantu pre-filter lead. Pastikan fasilitas & sumber daya mendukung.
3. **Eksperimen Proses Baru Secara Terbatas**
Uji coba di satu segmen daerah atau produk. Lepas dari eksperimen, bukan langsung rolKamuut besar-besaran. Ini untuk mengurangi risiko dan belajar dari iteration.
4. **Tentukan Short-Term Wins**
(Kotter 6) Target yang bisa diraih dalam minggu atau 1–2 bulan. Contoh: “closing rate naik 5 % minggu ini dibanding minggu lalu,” atau “waktu respon lead turun 20 %”.
5. **Rayakan dan Publikasikan Kemenangan**
Apresiasi secara terbuka, share kisah sukses (kisah nyata) agar tim merasa “kita bisa” dan momentum tumbuh.
6. **Konsolidasi Perubahan Awal**
(Kotter 7) Setelah beberapa kemenangan, terus dorong agar praktik-praktik baru diperkuat, diperluas. Jangan biarkan gelombang positif padam.

Contoh ilustrasi:

Misalnya di segmen produk A, tim mencoba follow up lead lebih agresif (kontak ulang dalam <24 jam). Setelah 4 minggu, closing meningkat 8 % dibanding baseline. **Kamu** lalu ajak tim presentasi hasil, tanya “apa yang membantu?” dan “apa hambatannya?”, lalu rancang versi yang lebih optimal dan perluas ke segmen B.

Hari 60–90 (dan seterusnya): Institusionalisasi & Budaya Baru (Tahap Refreeze & Kotter 7–8)

Langkah-langkah:

1. **Integrasikan ke Proses Harian**
Ground rule #15, #20. Pastikan target mingguan, laporan, meeting rutin semua terkait ke perubahan. Misalnya: setiap laporan harus sebut “apa tindakan aksi minggu ini berdasarkan data?”.
2. **Beri Pelatihan & Pendampingan**
Bagi anggota tim yang masih kesulitan adaptasi, buat program mentoring atau pairing dengan “champion” internal.
3. **Align Reward & Pengakuan**
Bila promosi, bonus, penghargaan hanya mengacu ke angka lama, perubahan tidak akan kuat. Masukkan kriteria baru terkait kecepatan respons, kolaborasi, inisiatif perbaikan. (Ground rule #20)

4. **Masukkan di Onboarding & Rekrutmen Baru**
Sejak orang baru masuk, mereka “dicuci” dari awal agar akrab dengan standar baru. (Anchoring budaya, Kotter 8)
5. **Minta & Respons Feedback**
Jangan puas hanya memberi feedback ke tim, minta feedback balik: apa yang baik, apa yang kurang, apa yang bikin mereka kesulitan. (Ground rule #20)
6. **Pantau & Adjust Secara Berkelanjutan**
Evaluasi dan revisi. Jika ada praktik yang tidak efektif, revisi. Jika ada hambatan baru muncul, tangani.
7. **Bangun Ritual & Norma**
Buat kebiasaan mingguan, bulanan, yang memperkuat identitas tim: misalnya meeting “growth lab” mingguan, “sharing best deal” setiap Jumat, oksigen moral rutin (kisah sukses) dan review kegagalan.

Ilustrasi nyata:

Setelah 3–4 bulan, **Kamu** punya ritual “Monday Kickoff” di mana tim memulai dengan sharing satu cerita “apa yang berhasil” dan “apa yang gagal minggu lalu,” lalu menyusun aksi minggu ini. Itu menjadi budaya. Ketika rekrut baru datang, mereka langsung diajak ke ritual itu dan merasakan bahwa “ini cara kita bekerja.”

Bagian IV: Menyatukan Ground Rules dan Model Kotter, Tips Praktis

Agar tidak terjebak “teori tanpa aksi,” berikut beberapa tips bagaimana memadukan 20 ground rules tadi dengan penerapan model Kotter:

1. **Prioritaskan ground rules sesuai tahapan**
Misalnya di fase awal, fokus pada rule #1, #5, #6, #7, #8; di fase eksperimen, fokus ke rule #9, #10, #11, #13, #14; sementara di fase budaya, rule #15, #17, #20 jadi sangat krusial.
2. **Gunakan storytelling & bahasa sehari-hari**
Ketika menyampaikan visi atau urgensi, bungkus dalam narasi (kisah nyata klien, dilema tim, atau mimpi bersama) agar lebih manusiawi dan mudah dipahami.
3. **Libatkan tim dalam proses perubahan (partisipatif)**
Walau **Kamu** pemimpin dan punya visi, tim harus merasa ikut “membuat perubahan,” bukan hanya menerima perintah. Ini meningkatkan komitmen.
4. **Transparansi & komunikasi dua arah**
Banyak konflik muncul karena “apa yang dibilang vs yang dilakukan” berbeda. Pastikan konsistensi antara kata dan perilaku **Kamu**. Respon pertanyaan tim dengan jujur.
5. **Adaptasi & fleksibilitas**
Setiap tim unik. Jika proses yang **Kamu** rancang terlalu kaku, adaptasi sesuai kekhasan tim. Tapi jangan sampai berubah-ubah tiap hari, konsistensi tetap penting.
6. **Benchmark & learning dari luar**
Pelajari tim sales lain (intern maupun ekstern), apa praktik bagus mereka, apa yang bisa **Kamu** adopsi. Tapi jangan jadi tiruan mentah-mentah.

7. Sabar tapi tegas

Perubahan budaya memerlukan waktu. Namun, bila ada anggota yang secara konsisten merusak standar, **Kamu** harus ambil tindakan (coaching keras, pengalihan tugas, atau bahkan pemisahan). Ini adalah boundary leadership.

Bagian V: Contoh Kasus Besar, “Tim X di Kota Y”

Untuk membuat konsep ini lebih membumi, mari kita lihat contoh fiktif tapi realistis:

Situasi

Perusahaan **TechSol** di Jakarta baru menunjuk Dimas sebagai Sales Manager untuk produk SaaS (software as-a-service). Tim sales sebelumnya terdiri dari 6 orang yang sudah lama bekerja, tapi performa stagnan: lead datang banyak, tapi closing rate rendah (10 %), waktu follow up lama (rata-rata 3 hari), dan margin sering tergerus karena negosiasi agresif klien.

Aksi Dimas di 90 hari:

- **Hari 0–30**

Dimas meeting satu per satu dengan tiap sales (rule #5), mendengarkan masalah: “data lead jelek”, “wewenang untuk diskon terbatas”, “koordinasi marketing lambat.”

Dia audit sistem CRM lama & pipeline historis (rule #6–7). Dalam rapat tim, Dimas menyajikan data: “Kita kehilangan potensi revenue Rp 500 juta per bulan akibat delay dan lead tak valid”, menciptakan urgensi (Kotter 1).

Dia juga berdiskusi dengan marketing & IT agar tim kecil bisa ikut memecahkan masalah sistem (memulai koalisi / coalition) (Kotter 2).

- **Hari 30–60**

Dimas memperkenalkan visi: “Tim sales responsif, data-driven, closing terbaik di industri SaaS Jakarta dalam 1 tahun.” (Kotter 4)

Eksperimen: satu sales (misal: Rina) mencoba follow up <12 jam, dengan script baru dan checking kualitas lead. Hasilnya: closing naik dari 10 % → 14 % dalam 4 minggu (short-term win). (Kotter 6)

Dimas apresiasi Rina di meeting serta minta dia share metode.

Dia juga koordinasi ke tim operasional agar sistem CRM mendapatkan upgrade minor agar field sales bisa akses real-time data (Kotter 5).

- **Hari 60–90**

Dimas integrasikan proses baru ke rutinitas: meeting mingguan selalu bahas lead-response time, pipeline health. (rule #20)

Dia ubah skema insentif: sales yang consistently merespons <24 jam mendapat bonus tambahan.

Dia juga masukkan standar baru itu ke dalam KPI tahunan & proses onboarding sales baru (Kotter 8).

Dalam satu meeting, Dimas minta feedback: “Apa yang selama ini menyulitkanmu

dalam metodologi baru kita?”, dia mendengar bahwa sebagian sales malu “terlihat salah waktu telepon ke klien besar”, Dimas lalu fasilitasi role-play coaching agar tim lebih percaya diri.

Hasil awal (setelah ~4 bulan):

- Waktu rata-rata follow up: turun dari 72 jam jadi 24 jam.
- Closing rate meningkat ke 15–16 %.
- Tim jadi lebih aktif berdiskusi kasus-kasus sulit, berbagi tip.
- Kultur internal mulai berubah: “doktrin respons cepat” menjadi norma.

Contoh ini menunjukkan bagaimana menggabungkan observasi, eksperimen, pendekatan change model, dan konsolidasi budaya bisa berjalan secara sinergis.

Epilog & Kesimpulan: Dari Pemimpin “Baru” ke Agen Perubahan

Menjadi sales manager baru, khususnya ketika mengambil alih tim yang sudah berjalan, bukan perkara yang mudah. Ada tekanan performa, ekspektasi, keberagaman karakter tim, dan gesekan budaya lama. Tapi jika **Kamu** punya **landasan prinsip (20 ground rules)** dan **kerangka perubahan (Kotter / Change Management)** sebagai panduan, **Kamu** punya peluang lebih besar membawa tim ke level yang jauh lebih matang dan efektif.

Beberapa poin kunci yang hendaknya **Kamu** ingat:

- Observasi dulu, ubah nanti.
- Libatkan tim, perubahan bukan proyek satu orang.
- Komunikasi konsisten dan storytelling penting agar visi terasa “hidup.”
- Kemenangan kecil itu kunci untuk menjaga momentum.
- Budaya baru harus diinstitusikan lewat reward, onboarding, KPI, dan ritual harian.
- Adaptasi dan fleksibilitas tetap penting, model adalah peta, bukan rambu besi.

Kalau **Kamu** butuh bantuan untuk menyusun visi, inisiatif eksperimen, atau template komunikasi, tinggal bilang aja. **Kamu** nggak sendirian dalam perjalanan ini, banyak pemimpin lain yang sudah melewati fase “mengambil alih tim baru” dan menemukan formula mereka sendiri. Tapi semoga artikel ini bisa jadi kompas awal yang kuat buat **Kamu**.

Selamat memulai babak baru, dan semoga tim sales **Kamu** jadi tim yang makin solid, produktif, dan bangga bersama.

BAB 4 Decoding Sales Target : Seni Manajer Hebat Mengubah Angka Menjadi Kemenangan Harian

Pagi itu, ruang meeting di lantai delapan terasa lebih sunyi dari biasanya. Di depan layar proyektor, deretan angka penjualan terpampang rapi, kolom demi kolom, target demi target. Faris, seorang Sales Manager FMCG berpengalaman, menatap grafik itu tanpa berkata apa-apa. Angka-angka terlihat jelas: beberapa wilayah menurun, sebagian bertahan, dan satu dua menunjukkan pertumbuhan kecil. Namun di balik semua itu, ia tahu ada cerita yang lebih dalam, cerita tentang timnya, pasar yang berubah, dan strategi yang harus disusun ulang.

Bagi sebagian orang, penjualan hanyalah soal angka. Tapi bagi Faris, setiap angka menyimpan denyut kehidupan. Ia bisa membayangkan Andra, sales representative-nya di lapangan, yang setiap hari menembus panas dan macet demi memastikan rak-rak minimarket tetap terisi. Ia teringat pesan singkat dari tim farmasi mitra mereka yang menunggu hasil follow up dokter. Semua itu bukan sekadar “aktivitas”, melainkan potongan kecil dari orkestrasi besar yang menentukan arah bisnis.

Rapat kuartalan selalu membawa tekanan. Namun kali ini, Faris memutuskan untuk tidak lagi berbicara tentang “mengejar target.” Ia menulis satu kalimat besar di whiteboard: **“Target bukan tujuan, tapi Kompas.”** Kalimat itu mengubah suasana ruangan. Ia mulai menjelaskan bahwa angka-angka di laporan hanyalah puncak gunung es, di bawahnya ada aktivitas, rasio, dan pola yang bisa direkayasa. Ia tidak ingin timnya bekerja lebih keras, melainkan **lebih terencana.**

“Bayangkan,” ujarnya sambil menunjuk ke grafik, “setiap 1 transaksi yang kita dapat, dibutuhkan 6 prospek, 3 presentasi, dan 1 negosiasi. Kalau kita pahami ritmenya, kita bisa merancang hasil, bukan sekadar berharap.” Suasana rapat yang semula tegang berubah menjadi penuh ide. Bukan lagi tentang siapa yang salah, tapi bagaimana sistemnya bisa bekerja lebih cerdas.

Di momen itu, Faris sadar: seni sejati dalam manajemen penjualan bukan terletak pada mengejar angka, melainkan membaca maknanya. Karena di balik setiap grafik penjualan, ada cerita tentang hubungan, disiplin, dan irama kerja yang menentukan apakah timnya sekadar berlari cepat, atau benar-benar berlari jauh.



1. Seni Tersembunyi di Balik Angka Penjualan

Setiap manajer penjualan pasti mengenal momen ini, rapat kuartalan, lembar spreadsheet penuh target, dan pertanyaan tak terucap yang menggantung di ruangan:

“Bagaimana kita bisa mencapai ini?”

Target terlihat sederhana di atas kertas, deretan angka, tenggat waktu, dan persentase. Namun di balik setiap target tersembunyi jalinan usaha manusia, disiplin, dan ritme kerja.

Manajer penjualan hebat tidak sekadar mengejar angka; mereka **mendekode maknanya**. Mereka melihat apa arti di balik angka itu, berapa banyak panggilan yang perlu dilakukan, berapa kali kunjungan yang harus dijalankan, dan seberapa dalam hubungan yang perlu dibangun agar angka tersebut menjadi kenyataan.

Dalam industri **FMCG**, itu berarti memastikan merek Anda terlihat di setiap lorong minimarket dari ratusan outlet.

Dalam **farmasi**, artinya memastikan medical representative secara konsisten membangun kepercayaan dengan dokter dan apoteker, bukan hanya sekali, tapi berulang minggu demi minggu.

Target bukanlah tujuan akhir. Target adalah kompas.

Dan kemampuan untuk membacanya dengan tepat adalah yang membedakan antara pengejar target dan **strategi penjualan sejati**.

2. Memahami Ilmu di Balik Perencanaan Penjualan

Perencanaan penjualan bukan tentang menebak angka, melainkan **merancangnya secara ilmiah**. Sebuah rencana penjualan sejati menghubungkan **upaya (aktivitas)** dengan **hasil (outcome)**. Ia menerjemahkan ambisi menjadi gerakan yang terukur.

Tiga prinsip dasar yang harus dipahami seorang manajer penjualan adalah:

1. **Rasio Kunci, matematika di balik kinerja.**

Setiap penjualan memiliki ritme: *Leads → Prospect → Presentation → Proposal → Negotiation → Transaction*.

Saat Anda memahami rasio ini, Anda berhenti mengelola kekacauan dan mulai mengelola kepastian.

2. **Prinsip Pareto, fokus di balik pertumbuhan.**

Tidak semua pelanggan memiliki nilai yang sama. Manajer cerdas tahu di mana harus memusatkan perhatian, dan di mana harus mengurangi tenaga.

3. **Lead Time, kesabaran di balik konsistensi.**

Hasil hari ini adalah buah dari tindakan beberapa minggu atau bulan lalu. Abaikan ritme ini, dan Anda akan selalu tertinggal bayangan. Lead time yang dimaksud disini, berbeda dengan di dunia **Logistik**, ini adalah waktu pertama kali kontak dengan prospek hingga terjadi transaksi. Saya lebih suka menyebutnya Sales **Funneling Time**.

Dengan kata lain, **perencanaan mengubah target dari angan-angan menjadi sistem yang dapat dijalankan.**



3. Pelajaran dari Dunia FMCG: Volume, Visibilitas, dan Kecepatan

Dalam dunia **FMCG**, keberhasilan adalah permainan **kecepatan dan jangkauan**.

Bayangkan Anda mengelola merek minuman. Grafik penjualan tidak naik karena satu transaksi besar, tapi karena ratusan retailer terus melakukan pemesanan ulang.

Manajer penjualan yang cermat tidak hanya bertanya:

- “Berapa yang terjual minggu ini?”, tetapi juga,
- “Berapa outlet yang masih aktif?” dan
- “Berapa stok yang benar-benar berpindah dari rak ke tangan pembeli?”

Seorang manajer FMCG pernah berbagi pengalaman penting:

“Kami menyadari tim kami melakukan 300 kunjungan toko per minggu, tapi hanya 60% yang produktif. Setelah kami menganalisis rasio, antara kunjungan, pemesanan ulang, dan visibilitas, kami restrukturisasi rute kunjungan. Dalam tiga bulan, tingkat repeat order naik 25%.”

Itulah **perencanaan penjualan dalam aksi nyata**, bukan mengejar angka acak, tapi membedah faktor yang benar-benar mendorong pertumbuhan.

Dalam FMCG, **mindset rasio** menentukan **ritme pasar** Anda.

4. Paralel Dunia Farmasi: Kepercayaan, Waktu, dan Wilayah

Sementara itu, di dunia **farmasi**, keberhasilan bukan soal kecepatan, melainkan **kepercayaan yang tumbuh dari waktu ke waktu**. Anda tidak bisa memaksa dokter langsung meresepkan produk. Hubungan harus dibangun dengan sabar, percakapan harus etis, dan hasil tidak datang seketika.

Seorang manajer penjualan farmasi pernah berkata:

“Tim kami mengunjungi dokter setiap hari, tapi hasil baru muncul beberapa bulan kemudian. Setelah kami memetakan lead time, dari panggilan pertama hingga resep pertama, kami temukan rata-rata memakan waktu 90 hari. Itu mengubah segalanya. Kami mulai merencanakan lebih jauh dan memproyeksikan lebih akurat.”

Inilah mengapa sales **funneling time** menjadi **tulang punggung tak terlihat** dari sistem penjualan. Seperti petani yang tahu bahwa menanam hari ini berarti panen di masa depan, manajer penjualan harus menghormati jeda antara aktivitas dan hasil.

Dalam dunia farmasi, **pipa penjualan terbaik bukan yang tercepat menutup transaksi, tetapi yang tidak pernah berhenti mengalir**.

5. Rasio Kunci: Detak Jantung Matematis Penjualan

Di balik setiap tim penjualan sukses, ada persamaan tersembunyi.

Leads → Prospect → Presentation → Proposal → Negotiation → Transaction.

Mari kita uraikan:

Tahap	Contoh Rasio	Deskripsi
Prospect → Presentation	6 : 1	Enam prospect untuk mendapatkan satu presentasi
Presentasi → Proposal	5 : 1	Lima presentasi untuk menghasilkan satu proposal
Proposal → Negosiasi	3 : 1	Tiga proposal untuk menutup satu Negosiasi
Negosiasi → Transaksi	1,5 : 1	1 atau 2 negosiasi untuk 1 transaksi

Jika tim Anda menargetkan 20 transaksi, itu berarti dibutuhkan **30 tahapan negosiasi**, **60 proposal**, **300 pertemuan**, dan **1.800 prospek**.

Angka tidak pernah berbohong, angka menuntun arah.

Saat Anda memahami rasio, Anda berhenti memotivasi dengan emosi dan mulai **mengelola dengan desain**.

Dalam FMCG, rasio ini bisa berarti “jumlah kunjungan per pemesanan ulang.”

Dalam farmasi, bisa menjadi “jumlah kunjungan dokter per resep.”

Ketika Anda memahami rasio, Anda tidak lagi takut pada target, Anda merekayasa balik pencapaiannya.



pareto ~ sales manager training

6. Prinsip Pareto: Fokus pada Dampak Terbesar

Prinsip Pareto, atau **aturan 80/20**, bukan sekadar teori; ia adalah **strategi bertahan hidup**.

- Dalam FMCG, 80% pendapatan bisa berasal dari 20% distributor atau mitra modern trade atau outlet lainnya.
- Dalam farmasi, 80% resep bisa datang dari segelintir dokter spesialis utama atau outlet lainnya.

Namun jebakan umumnya adalah ini:

Banyak tim penjualan terlalu sibuk dengan pelanggan berkontribusi rendah karena tampak “produktif.”

Padahal fokus sejati membutuhkan keberanian, untuk memusatkan tenaga di tempat yang paling berdampak.

Seorang National Sales Manager pernah berkata:

“Dulu kami memperlakukan semua rumah sakit sama. Setelah kami menganalisis rasio kontribusi, kami temukan 10 rumah sakit menyumbang 75% penjualan. Kami lalu bentuk tim KAM (Key Account Management) khusus untuk mereka. Hasilnya, efisiensi kami berlipat ganda.”

Fokus bukan berarti menyingkirkan.

Fokus berarti **memilih dengan cerdas**, mengetahui klien mana yang benar-benar menggerakkan jarum kinerja.

7. Funneling Time: Pembunuh Sunyi Momentum Penjualan

Funneling time adalah jarak waktu antara tindakan dan hasil.
Kebanyakan tim penjualan mengabaikannya, sampai terlambat.

Jika tim Anda berhenti mencari prospek baru karena “bulan ini sudah bagus,” jangan kaget bila bulan depan angka penjualan merosot.
Mengapa? Karena keberhasilan bulan ini dibangun dari kerja keras bulan lalu.

Manajer farmasi sering melihat fenomena ini tiap kuartal, saat interaksi dengan dokter menurun, resep baru pun melambat 1–2 bulan kemudian.
Manajer FMCG merasakannya ketika frekuensi kunjungan distributor turun, lalu stok di rak tiba-tiba kosong di minggu keenam.

Itulah sebabnya **manajer unggul tidak pernah membiarkan timnya bekerja dengan pola “on-off.”** Mereka menjaga ritme kerja yang stabil, **seperti detak jantung yang tak pernah berhenti.**

Konsistensi selalu mengalahkan intensitas, setiap saat.

8. Membangun Irama Penjualan: Mengubah Rasio Menjadi Rutinitas

Tim penjualan berperforma tinggi ibarat orkestra, setiap bagian memiliki ritmenya sendiri, namun semuanya bermain serempak. Lalu bagaimana manajer hebat menciptakan ritme itu?

1. **Disiplin Harian** – Pantau panggilan, kunjungan, dan tindak lanjut setiap hari, bukan hanya hasil akhirnya.
2. **Tinjauan Mingguan** – Ukur rasio konversi dan segera sesuaikan rencana.
3. **Pembelajaran Bulanan** – Gunakan data untuk menyempurnakan skrip, pendekatan, dan fokus akun.
4. **Refleksi Kuartalan** – Rayakan kemenangan dan evaluasi kekalahan dengan objektif.

Dalam FMCG, ini berarti **mengoptimalkan rute distribusi**, memastikan setiap tenaga penjual mengunjungi toko yang tepat dengan urutan yang efisien. Dalam farmasi, ini berarti **mengelola siklus kunjungan dokter dan segmentasi wilayah secara efektif.**

Saat rasio berubah menjadi rutinitas, target pun berubah menjadi kebiasaan.

9. Refleksi Kepemimpinan: Dari Penutup Kesepakatan ke Pelatih Tim

Banyak manajer penjualan dulunya adalah *top salesperson*, penutup kesepakatan ulung yang bisa menjual es di Kutub. Namun kepemimpinan adalah permainan yang berbeda.

Manajer hebat tidak sekadar Closing transaksi, mereka membangun sistem yang melahirkan para penutup transaksi.

Seorang Regional Head FMCG pernah berkata:

“Tugas saya bukan menjual lebih banyak. Tugas saya memastikan tim saya yang menjual lebih banyak, secara konsisten.”

Perubahan pola pikir ini sangat penting:

Dari **“saya menang saat saya menutup transaksi”** → menjadi **“saya menang saat tim saya menang.”**

Dalam farmasi, ini berarti memberdayakan medical reps untuk memahami analitik wilayah, bukan mengatur setiap langkah mereka. Dalam FMCG, ini berarti melatih supervisor agar mampu membaca rasio dan mengambil keputusan berbasis data.

Kekuatan sejati seorang manajer penjualan bukan terletak pada kemampuannya mencapai target sekali waktu, tetapi pada kemampuannya menjadikan pencapaian target sebagai kebiasaan tim.



Kesimpulan dan Poin Refleksi

Manajemen penjualan bukan tentang mengejar, melainkan **merancang kesuksesan**.

Mari kita rangkum prinsip-prinsip kuncinya:

1. **Target bukan angka acak.** Harus dihubungkan dengan aktivitas harian yang terukur.
2. **Rasio kunci menjadi panduan tindakan.** Ketahui angKamu, kelola ritmemu.
3. **Fokus Pareto memaksimalkan dampak.** Energi harus dihabiskan di tempat hasilnya berlipat.
4. **Lead time menentukan momentum.** Jangan berhenti mencari prospek; keheningan hari ini adalah kemunduran esok.
5. **Konsistensi menciptakan keberlanjutan.** Tim hebat tidak berlari cepat, mereka berlari jauh.

“Manajer penjualan paling sukses bukan hanya mengelola kinerja, mereka mengelola prediktabilitas.”

Jadi, lain kali Anda menatap dashboard penjualan, jangan hanya melihat angka.

Lihat **pola, usaha, dan peluang** yang menunggu untuk dirancang. Karena manajer penjualan hebat tidak sekadar mencapai target, **mereka mengubah angka menjadi kemenangan harian**.



BAB 5 JOB ANALYSIS, RECRUITMENT, & SELECTION for SALES MANAGER

Pagi itu, Rian, seorang Sales Manager di perusahaan FMCG **Lokal**, baru saja menerima kabar yang membuat kopinya terasa sedikit lebih pahit dari biasanya. Salah satu sales andalan di wilayah Jawa Barat mengajukan resign. Belum sempat mencerna kabar itu, notifikasi dari head office muncul: target nasional tahun ini naik 20%. Ia menatap layar laptop, menarik napas panjang, dan refleksi berkata dalam hati: *“Saya butuh orang baru, segera.”*

Namun di tengah kesibukan menyusun draft **Lowongan**, Rian berhenti sejenak. Ia teringat satu pelajaran penting dari pengalamannya dulu: *bukan setiap kekosongan harus diisi dengan cepat*. Terkadang, keputusan paling bijak bukan menambah orang, tapi memperbaiki sistem.



Apakah performa tim menurun karena kekurangan tenaga, atau karena kunjungan lapangan tidak terstruktur?

Apakah CRM sudah dipakai maksimal?

Apakah area yang kosong memang butuh sales baru, atau bisa di-cover sementara oleh tim existing dengan routing yang lebih efisien?

Dari titik itulah, proses rekrutmen yang bijak seharusnya dimulai, bukan dari “butuh orang”, tetapi dari “butuh solusi”. Karena setiap keputusan hiring bukan sekadar mencari tangan tambahan, tapi memilih pondasi masa depan performa tim. Hiring yang tepat akan menumbuhkan semangat dan stabilitas jangka panjang. Sebaliknya, hiring yang salah bisa menjadi batu sandungan: menguras waktu, energi, dan kepercayaan tim.

Itu sebabnya, seorang Sales Manager modern harus mampu menahan diri sebelum menekan tombol “*post job*”. Dalam dunia FMCG yang cepat dan kompetitif, kemampuan untuk *pause*, *analisa*, *lalu eksekusi dengan tepat* adalah pembeda antara manajer yang reaktif dan pemimpin yang strategis.

1. Ketika Lowongan Muncul: Hentikan Dulu, Tanyakan “Apakah benar-benar perlu?”

Bayangkan situasi ini: **Kamu**, sebagai Sales Manager di sebuah perusahaan FMCG, katakanlah merek minuman ringan **Lokal**, mendapat kabar bahwa salah satu sales wilayah Jawa Barat resign. Di sisi

lain, ada juga tambahan headcount karena target tahunan naik 20%. Mata **Kamu** langsung meledak: “Oke, saya butuh orang baru!”

Tapi tunggu dulu. Sebelum **Kamu** posting **Lowongan**, bikin wawancara internal, atau minta HR buka iklan, ada pertanyaan pertama yang **harus Kamu** tanyakan: “**Apakah memang perlu orang baru, atau bisa diatasi dengan sistem & proses yang ada?**”

Kenapa hal ini penting? Karena hiring seseorang itu bukan cuma klik “post job” – keputusan itu punya dampak jangka panjang ke tim, ke budaya, ke anggaran, ke performa. Banyak manager terburu-buru dan akhirnya dapat “bad hire” yang jadi headache selama bertahun-tahun.

Contoh skenario FMCG

- Setelah resignnya si sales wilayah, **Kamu** cek: Apakah wilayah ini sebelumnya performanya bagus? Atau selalu di bawah target?
- Apakah target naik karena kondisi pasar (misalnya launching varian baru) atau karena perusahaan ingin ekspansi ke area baru yang belum siap?
- Apakah proses dan sistem tim sales sudah dioptimalkan (CRM yang dipakai, pipeline prospek, metode call/kunjungan, training) atau masih banyak kebocoran sistem yang bisa diperbaiki tanpa menambah orang?

Biarkan dirimu punya momen “pause” sebelum hiring:

- Lihat KPI & histori wilayah: Apakah hasilnya buruk karena orangnya, atau karena sistem?
- Apakah workload dari tim sekarang bisa di-redistribusi (misalnya dengan memprioritaskan key account, atau fokus ke region strategis) daripada buka headcount baru?
- Apakah struktur tim atau proses kunjungan/tele-sales bisa diperbaiki (misalnya dengan digitalisasi laporan, otomatisasi lead generation) sehingga beban berkurang?

Jika setelah evaluasi, jelas bahwa **orang baru memang solusi terbaik**, maka proses rekrutmen harus dilakukan dengan **keseriusan tinggi**. Karena hire yang salah = investasi yang buruk; hire yang tepat = pondasi performa tim jangka panjang.

2. Step 1: Buat Job Specification (Job Spec) – “Apa yang harus dikerjakan”

Saat **Kamu** yakin perlu orang baru, langkah pertama adalah membuat **Job Specification (Job Spec)**. Ini adalah “peta kerja” bagi kandidat yang akan **Kamu** cari, dan juga panduan bagi **Kamu** sebagai manager untuk menilai nanti.

Elemen-elemen utama Job Spec

- **Tugas utama:** Contoh di industri FMCG: prospek new customer (supermarket **Lokal**, minimarket, warung), maintain key account (distributor besar wilayah Jawa Barat), bikin laporan sales harian/mingguan ke head office.
- **Tanggung jawab:** Misalnya: mengejar target area tertentu (misalnya kota Bandung + Cirebon), menjaga hubungan baik dengan client (distributor & toko), mengikuti kegiatan promosi lapangan (sampling, display) bersama tim marketing.
- **Standar kinerja:** Misalnya: minimal 30 kunjungan/hari, call-back 50 prospek per minggu, closing rate minimal 12 % dari prospek, peningkatan volume penjualan 10% yoy.
- **Reporting line:** Kandidat melapor ke **Kamu** sebagai Sales Manager, bekerjasama dengan tim marketing dan **Logistik**, serta koordinasi dengan distributor region.
- **Kontext lingkungan:** Bisa ditambahkan keterangan seperti “beroperasi di area semi-urban dan rural Jawa Barat”, “sering melakukan kunjungan lapangan dan perjalanan antarkota”.

Kenapa Job Spec sangat krusial?

- Membantu **Kamu** sebagai manager **jelas** apa yang dicari, tidak hanya “orang sales” tapi “orang sales dengan tugas & target spesifik”.
- Membantu kandidat memahami ekspektasi: jadi ketika mereka apply, mereka tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang diharapkan.
- Sebagai dasar evaluasi performa nanti: saat review 6 bulan atau 1 tahun, **Kamu** punya parameter yang sudah disepakati di Job Spec.

Ilustrasi cerita

Misalnya **Kamu** di FMCG dan selama ini timmu banyak sales yang “keluar-masuk” karena tugasnya tidak jelas: ada yang hanya jalan ke warung, ada yang ikut display ke supermarket, tapi tidak tahu standar kunjungan atau hasil yang diharapkan. Akibatnya, beberapa wilayah stagnan. Kali ini **Kamu** siapkan Job Spec: “Sales Executive Wilayah Jawa Barat – tugas 60 % prospek new customer, 40 % maintain key account; target kunjungan 35 per hari; target penjualan bulanan naik 8%”, lalu **Kamu** pasang **Lowongan** dengan Job Spec ini sebagai bagian dari iklan.



Gen Z Sales with Kolibri ~ sales manager training

3. Step 2: Buat Person Specification (Person Spec) – “Orang seperti apa yang cocok”

Setelah Job Spec (apa yang harus dikerjakan), saatnya **Kamu** buat **Person Specification (Person Spec)**, yaitu karakteristik orang yang cocok untuk pekerjaan itu. Tanpa Person Spec yang jelas, banyak kandidat yang “oke di kertas” tapi gagal di lapangan karena tidak cocok budaya atau kebiasaan kerja.

Kategori Person Spec

- **Essential (wajib):** Contoh: pengalaman minimal 2 tahun di sales (idealnya FMCG atau distribusi), memiliki SIM aktif (jika banyak lapangan), komunikasi lancar dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris (jika company multinasional).
- **Desirable (nice-to-have):** Contoh: pernah handle key account besar, memahami CRM, bisa bahasa asing (Cina/Taiwan jika ada import), pengalaman dengan trade marketing.

Aspek yang dicatat

- **Skill:** Presentasi, negosiasi, penggunaan komputer/CRM, analisa pasar.
- **Knowledge:** Produk FMCG (produk minuman ringan, pangan cepat-saji), pasar retail Indonesia (urban vs rural), kategori distribusi.
- **Experience:** Berapa lama di sales, di bidang apa, hasil apa yang dicapai.
- **Attitude & Personality:** Ambisius, proaktif, disiplin, tahan tekanan (sales itu banyak reject), suka tantangan lapangan, adaptif dengan perubahan.

Kaitan dengan riset & best practices

Beberapa riset menunjukkan bahwa selain skill teknis, karakter dan motivasi sangat menentukan keberhasilan sales. Misalnya, artikel “The Brooks Group” menekankan pentingnya memahami value structure kandidat, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka memprioritaskan pekerjaan & pelanggan. Juga, riset “Top Traits to look for in Salespeople” dari 4 Corner Resources, yang menjabarkan karakteristik seperti ketahanan (resilience), adaptabilitas, empati, orientasi hasil.

Contoh Kasus

Kembali ke FMCG: Setelah **Kamu** membuat Job Spec untuk Sales Executive Wilayah Jawa Barat, **Kamu** membuat Person Spec:

Essential: minimal 2 tahun sales FMCG or retail, pengalaman jalan lapangan, hasil minimal +10% YOY;

Desirable: punya database toko-warung sendiri, pakai CRM sebelumnya, aktif di komunitas distributor.”

Saat wawancara, **Kamu** bisa tanya:

1. “Ceritakan bagaimana Anda berhasil meningkatkan penjualan di wilayah semi-urban sebelumnya”,
2. “Bagaimana Anda membangun relasi dengan warung kecil yang sebelumnya tidak servis”,
3. “Bagaimana Anda menghadapi ketika target bulanan Anda tidak tercapai?”

Dengan pertanyaan seperti ini, **Kamu** bisa mulai mengecek attitude & skill yang sesungguhnya.

4. Step 3: Interview dengan Teknik yang Tepat – “Gali pengalaman nyata”

Banyak sales manager yang masih menggunakan pertanyaan “klasik” seperti: “Ceritakan diri Anda dalam 3 kata”, “Apa kelebihan dan kekurangan Anda?” Hasilnya, kandidat bisa menyiapkan jawaban dan kita tak tahu banyak tentang kinerja nyata mereka.

Yang lebih efektif: gunakan **Behavioral Questions** atau berbasis kompetensi, minta kandidat ceritakan pengalaman nyata mereka di masa lalu yang relevan dengan tugas di depan mereka. Ini sejalan dengan prinsip “Competency-based recruitment” yang menekankan kemampuan kandidat untuk mendemonstrasikan kompetensi lewat narasi konkret.

Contoh pertanyaan yang bagus

- “Ceritakan pengalaman terakhir Anda ketika Anda gagal mencapai target. Apa yang Anda lakukan?”
- “Kasih contoh bagaimana Anda menemukan peluang bisnis baru, lalu bagaimana Anda menutupnya?”
- “Bagaimana Anda mengelola wilayah kerja Anda yang tanpa supervisi penuh, apa yang Anda lakukan?”
- “Ceritakan satu deal yang sangat sulit, yang akhirnya Anda berhasil closing. Apa prosesnya dari A sampai Z?”

Manfaat dari pertanyaan semacam ini

- **Kamu** bisa melihat **bagaimana** kandidat berpikir dan mengambil keputusan, bukan sekadar apa yang mereka klaim.
- **Kamu** bisa tahu **habit kerja** mereka, apakah mereka proaktif, apakah mereka pantang menyerah, bagaimana mereka menghadapi kegagalan.
- **Kamu** bisa tahu apakah karakter mereka cocok dengan budaya tim **Kamu**, apakah mereka bisa jalan lapangan, apakah mereka nyaman dengan target, apakah mereka punya sikap yang **Kamu** butuhkan.

Praktik terbaik tambahan

- Libatkan orang yang akan bekerja langsung-sama kandidat: misalnya supervisor atau rekan sales. Mereka bisa menilai ‘cocok budaya tim’.
- Simulasi atau role-play: misalnya minta kandidat presentasi penjualan produk baru ke **Kamu** seolah-olah **Kamu** adalah klien besar. Ini memberikan insight langsung ke skill presentasi & negosiasi.
- Jangan terlalu terburu-buru mengambil keputusan. Bandingkan dengan beberapa kandidat, diskusikan dengan HRD, baru putuskan.

Ilustrasi cerita

Kandidat A: pengalamannya “3 tahun sebagai sales FMCG, wilayah Jawa Timur”, ketika **Kamu** tanya: “Ceritakan salah satu kali Anda gagal target”, dia menjawab: “Waktu itu saya cuma ke toko-toko besar saja, dan nggak ke warung-warung kecil. Setelah saya ubah strategi ke warung kecil, saya naik +8%.”

Kandidat B: “3 tahun sales, wilayah retail elektronik”, ketika **Kamu** tanya “pengalaman sulit deal”, dia jawab: “Saya nggak banyak deal besar, kebanyakan rutin walk-in”.

Kamu jadi ragu: apakah pengalaman dia relevan dengan tugas jalan ke warung-warung kecil dan naik target +10%? Maka **Kamu** bisa memilih A karena pengalaman relevan dan jawaban konkret.

5. Bonus: Evaluasi Sistem & Onboarding – Jangan hanya selesai di hiring

Proses hiring yang baik saja tidak cukup. Setelah **Kamu** memilih kandidat yang tepat, **Kamu** sebagai Sales Manager punya tanggung jawab untuk **membantu onboarding dan integrasi** mereka ke tim. Karena banyak riset menunjukkan bahwa onboarding yang buruk bisa membuat karyawan meninggalkan dalam waktu singkat. Berdasarkan pengalaman penulis juga menunjukkan onboarding yang buruk menyebabkan sales turnover yang tinggi di kurun 3 bulan pertama sales bergabung di perusahaan. Bahkan ada yang 1 pekan langsung menghilang tanpa kabar. Ini pun terjadi di level supervisor, paling cepat 1 bulan kemudian resign. Ini semua karena onboarding yang kurang tepat.

Hal-hal yang harus Kamu siapkan:

- Program orientasi produk & pasar: Kandidat baru harus cepat memahami produk (misalnya minuman ringan **Kamu**, keunggulan vs kompetitor, margin distributor, mekanisme promosi) dan pasar (toko warung, minimarket, pasar tradisional, perbedaan urban/rural).
- Tools & sistem: Pastikan mereka punya akses ke CRM, sistem laporan, training lapangan, mentor atau buddy dari tim **Kamu**.
- Target 30/60/90 hari: Buat milestone yang jelas: “Saat **30 hari**, candidate sudah kenal 20 toko baru; **60 hari**, sudah closing 5 kontrak warung baru; **90 hari**, minimal naik volume 5%.” Artikel “Ten Essential Rules for Recruiting and Managing Salespeople” dari Aaron Wallis, menyarankan agar manager menetapkan ekspektasi yang jelas dari awal. Khusus untuk di Indonesia, esensi waktu probation itu 2 bulan, karena setelah 2 bulan harus sudah ada keputusan karyawan bisa lulus probation atau tidak, jika tidak, ini bisa dikomunikasikan lebih awal agar karyawan bisa mulai mencari **Lowongan** kerja baru. Namun, jika dibulan ke-3 tersebut ia bisa mencapai target yang diinginkan, maka sales tersebut bisa lulus probation.
- Review rutin: Di bulan pertama mungkin mingguan, setelah itu bulanan. Diskusikan tantangan, dukungan apa yang mereka butuhkan.

- Budaya & motivasi: Pastikan mereka merasa bagian dari tim, tahu visi perusahaan, tahu reward atau recognition untuk performa yang baik.

Ilustrasi cerita

Kandidat baru di tim **Kamu**: **Kamu** pasang buddy yang sudah senior dan sukses di wilayah serupa. Di hari pertama dia diajak ke lapangan oleh buddy, belajar kunjungan ke warung & minimarket. Minggu pertama ada check-in harian tentang tantangan. Di minggu keempat sudah diarahkan punya prospek sendiri.

Di bulan ke-2, **Kamu** cek data: kunjungan per hari, closing rate, dan dibandingkan dengan standar yang **Kamu** tetapkan di Job Spec. Jika ada gap, **Kamu** beri coaching intensif. Dengan onboarding yang baik, potensi candidate baru bisa mencapai performa optimal lebih cepat.

Catatan : Buddy atau Pendamping yang baik bagi sales baru adalah mereka yang senior, berpengalaman, dan berprestasi. Hati-hati dalam memilih buddy ini, salah memilih maka pengalaman jelek dari buddy bisa mewarnai dan diwarisi si sales baru.

6. Industri FMCG: Kenapa Tantangannya Spesial & Apa Artinya untuk Recruiter & Sales Manager

Industri FMCG (Fast Moving Consumer Goods) punya karakteristik yang berbeda dibanding sales B2B atau sektor jasa. Sebagai Sales Manager di FMCG, **Kamu** harus memahami aspek-aspek spesial berikut, yang kemudian memengaruhi rekrutmen & seleksi.

Karakteristik FMCG yang relevan

- Volume tinggi, margin tipis: Relasi dengan banyak pelanggan kecil (warung, minimarket) serta beberapa key account besar (supermarket, chain store).
- Cycle kunjungan yang cepat: Sales lapangan harus sering ke outlet, memonitor display, stok, aktivitas promosi.
- Kompetisi produk tinggi: Banyak merek dan kategori yang mirip, sehingga dibutuhkan agresivitas, kreativitas, kecepatan adaptasi.
- Distribusi yang kompleks: Urban vs rural, logistic & supply challenge, kadang kunjungan ke toko-toko kecil yang aksesnya sulit.
- Data & monitoring: Karena banyaknya titik penjualan kecil, data kunjungan & closing sangat penting untuk performa.

Implikasi untuk rekrutmen & seleksi

- Dalam Job Spec: tugas kunjungan harian atau mingguan ke warung perlu dicantumkan, termasuk mobilitas/transportasi, dan kondisi lapangan.
- Dalam Person Spec: kandidat harus siap banyak jalan, bisa bekerja mandiri (tanpa supervisi langsung setiap saat), punya stamina dan adaptasi dengan kondisi lapangan (cuaca, akses sulit).
- Dalam interview: tanyakan pengalaman lapangan langsung, misalnya: “Bagaimana Anda menangani toko warung yang stoknya sering kosong karena **Logistik?**”, “Bagaimana Anda mendorong display di minimarket besar agar produk Anda lebih menonjol dibanding kompetitor?”
- Onboarding & support: Pastikan kandidat baru tahu rute wilayah, supply chain, proses promosi FMCG **Kamu**. Tanpa pemahaman ini, gabung saja bisa terasa “terlalu berat”.



Contoh cerita

Misalnya **Kamu** merek minuman yang baru masuk pasar Indonesia dan ingin ekspansi Jawa Barat. **Kamu** butuh sales yang bisa ‘bangun pasar’ (termasuk warung-warung kecil) bukan hanya maintain distributor besar.

Maka **Kamu** buat Job Spec “Sales Developer Wilayah Jawa Barat, 70% new outlet warung/minimarket, 30% key account”; Person Spec “pengalaman jalan salah satu wilayah semi-urban/rural minimal 1 tahun, punya jaringan toko warung sendiri lebih diutamakan”.

Saat interview **Kamu** minta: “Ceritakan bagaimana Anda membuka 50 warung baru dalam 6 bulan, apa strategi Anda, hambatan apa yang Anda hadapi, bagaimana Anda bekerja sama dengan distributor atau team promo?” Kandidat yang sebelumnya hanya handle supermarket chain mungkin kurang cocok karena berbeda karakter.

7. Kesalahan Umum yang Harus Dihindari oleh Sales Manager

Saat menjalankan proses rekrutmen & seleksi, banyak Sales Manager jatuh pada beberapa jebakan umum. Berikut beberapa yang sering terjadi dan bagaimana **Kamu** bisa menghindarinya.

Kesalahan 1: Buru-buru hiring

Terlalu cepat buka **Lowongan** tanpa mengecek sistem terlebih dahulu atau tanpa membuat Job Spec dan Person Spec yang jelas → hasilnya: hire yang salah atau hire yang tidak tahan lama.

Kesalahan 2: Fokus hanya pada pengalaman (jumlah tahun) tapi bukan relevansi atau hasil

Misalnya: “Saya butuh 5 tahun pengalaman sales” padahal pengalaman itu di bidang yang berbeda atau wilayah yang sangat berbeda. Riset menunjukkan bahwa relevansi dan kompetensi spesifik lebih penting daripada hanya jumlah tahun.

Kesalahan 3: Wawancara terlalu generik

Contoh: “Ceritakan kelebihan Anda”, “Mengapa Anda keluar dari perusahaan sebelumnya”, jawaban ini bisa dibuat pas. Yang lebih efektif adalah menggali pengalaman konkret seperti yang sudah dibahas.

Kesalahan 4: Tidak memikirkan budaya & fit-team

Sales skill bisa dilatih, tapi jika kandidat tidak cocok dengan budaya tim atau perusahaan, kemungkinan mereka cepat keluar atau performa buruk. Adaptasi dengan budaya sangat penting untuk retensi.

Kesalahan 5: Onboarding lemah

Hire sudah dilakukan tapi tidak ada sistem onboarding yang baik → sales baru cepat frustrasi atau kehilangan arah → performa rendah atau keluar. Riset dari Clevry dan pengalaman nyata penulis menunjukkan onboarding yang baik meningkatkan retention jangka menengah.

Kesalahan 6: Mengabaikan metrik & evaluasi setelah hire

Tanpa standar kinerja yang jelas (standar di Job Spec) dan tanpa review rutin, sulit mengevaluasi apakah hire tersebut berhasil atau perlu intervensi.



8. Menyusun Rangka Strategis bagi Sales Manager: Checklist & Framework

Untuk membantu **Kamu** menjalankan peran ini secara sistematis, berikut rangka strategis yang bisa **Kamu** adopsi dan adaptasi ke tim **Kamu**.

Pre-hire

1. **Analisis kebutuhan:** Apakah benar perlu orang baru? Evaluasi wilayah, target, workload, sistem.
2. **Buat Job Spec:** Tugas, tanggung jawab, standar, reporting line, konteks wilayah.
3. **Buat Person Spec:** Skill, knowledge, experience, attitude & personality (essential vs desirable).
4. **Desain proses rekrutmen:** Sumber kandidat, screening, wawancara, assessment (opsional), reference check.
5. **Persiapkan promosi & employer-branding:** Deskripsi pekerjaan menarik, keunggulan tim **Kamu**, kemana kandidat akan berkembang.

Wawancara & seleksi

1. Gunakan **Behavioral Questions** untuk menggali pengalaman nyata.
2. Libatkan stakeholder tim **Kamu** (marketing, **Logistik**, senior sales) jika relevan.
3. Lakukan simulasi atau role-play bila perlu (terutama untuk sales lapangan).
4. Periksa referensi dan lihat hasil nyata sebelumnya, bukan hanya klaim.
5. Pilih kandidat yang: relevan pengalaman, cocok budaya, punya motivasi untuk berkembang.

Onboarding & integrasi

1. Buat **plan 30/60/90 hari** dengan milestone jelas.
2. Pastikan training produk, sistem, lapangan; buddy atau mentor dari tim.
3. Lakukan review rutin: minggu 1–4 harian (atau tiap minggu), kemudian bulanan.
4. Berikan feedback, dukungan, dan tindak lanjut jika ada gap performa.
5. Monitor metrik yang sudah ditetapkan di Job Spec; pastikan keterkaitan antara tugas, standar, dan realisasi.

Review & pengembangan jangka panjang

1. Setelah 6–12 bulan, evaluasi secara menyeluruh: apakah hire tersebut memenuhi standar? Apakah ada potensi lebih?
2. Jika berhasil: pikirkan pengembangan (misalnya jalur promosi, wilayah lebih besar, mentor).
3. Jika belum: cari akar masalah, apakah karena sistem, pelatihan, atau cocok-tidaknya? Ambil keputusan: coaching lebih lanjut, pindah tugas, atau pemutusan kontrak.
4. Dokumentasikan “lessons learned” untuk rekrutmen berikutnya: apa yang berhasil, apa yang kurang.
5. Bangun pipeline kandidat, bagus untuk hiring berikutnya (terutama industri yang turnover tinggi).

9. Story Fokus: “Tim Sales Baru di OrderMince”

Untuk memperkuat pemahaman, mari kita simak ilustrasi story yang membumi.

Latar Belakang

OrderMince adalah perusahaan FMCG **Lokal** yang memproduksi minuman teh kemasan dan ingin ekspansi ke wilayah Jawa Barat (Bandung, Cirebon) dan Sumatra. Sales Manager baru, “Rian”, diberi mandat untuk membuka 10 wilayah baru dengan target +15% penjualan tahun ini.

Tantangan yang Dihadapi

- Wilayah Jawa Barat banyak warung kecil yang belum disentuh oleh merek ini.
- Distribusi belum optimal di beberapa area semi-urban.
- Tim sales lama banyak fokus ke supermarket besar dan kurang agresif ke warung kecil.
- Target naik tapi headcount belum ditambah.

Proses yang Dilakukan Rian

1. **Analisis kebutuhan:** Rian tanyakan ke dirinya sendiri: “Apakah saya harus menambah orang atau bisa dengan sistem baru?” Ia cek data: wilayah yang belum disentuh punya banyak warung, jadwal kunjungan belum terstruktur, sistem CRM kurang digunakan. Ia yakin: perlu orang baru yang fokus membuka warung kecil sekaligus menjaga key account.
2. **Job Spec dibuat:** Sales Executive “Wilayah Jawa Barat – Warung & Minimarket” dengan tugas 70% prospek warung, 30% key account; tanggung jawab membuka 50 warung baru dalam 6 bulan; standar kunjungan harian minimal 30; target volume +12%.
3. **Person Spec dibuat:** Essential: minimal 2 tahun sales lapangan FMCG atau retail; punya routing area; punya relasi warung kecil atau minimarket; SIM aktif; komunikasi lancar. Desirable: pengalaman dengan brand baru, menggunakan CRM sebelumnya.
4. **Rekrutmen:** Rian dan HR pasang iklan, screening shortlist, lakukan wawancara dengan pertanyaan behavioral. Satu kandidat, “Diana”, punya pengalaman membuka wilayah warung di Sumatra, dan ceritanya konkret: “Waktu itu saya jalan ke area pinggiran, habiskan hari penuh ke warung, saya tawarkan isi ulang produk dengan margin lebih kecil agar bisa diterima... akhirnya 60 warung baru dalam 4 bulan.”
5. **Onboarding:** Diana ditemani senior di wilayah Pasundan, dia mendapatkan training produk, distribusi, CRM dalam 2 minggu. Milestone 30/60/90 ditetapkan: 30 hari – identifikasi 40 warung prospek; 60 hari – kunjungan rutin ke 25 warung & 5 key account; 90 hari – naik volume +8%.
6. **Review mingguan:** Rian melakukan cek mingguan bersama Diana, apa kendala **Logistik**, warung susah diakses, stok kosong, kompetitor agresif? Mereka diskusi strategi.
7. **Hasil:** Dalam 6 bulan, wilayah Diana naik penjualan +14%, dan key account juga naik +9%. Berdasarkan performa itu, Rian mulai merencanakan promosi Diana ke supervisor wilayah baru.

Pelajaran dari story ini

- Proses “pause dan analisis dulu” membantu mencegah hire yang asal.
- Job Spec & Person Spec spesifik membuat hiring jadi lebih tepat dan kandidat pun tahu apa yang diharapkan.
- Wawancara berbasis pengalaman nyata memungkinkan **Kamu** memilih candidate yang terbukti mampu.
- Onboarding serta dukungan yang serius membuat performa cepat tercapai.
- Review rutin memberi kesempatan untuk coaching atau intervensi awal, menurunkan risiko kegagalan hire.

10. Key Takeaway untuk Sales Manager

Sebagai pengingat inti yang harus **Kamu** bawa pulang:

- Jangan buru-buru rekrut saat ada vacancy: pastikan dulu bahwa **orang baru memang solusi terbaik**, bukan hanya tambal lubang pada sistem yang bocor.
- **Job Spec** = apa yang harus dikerjakan. Spesifik dan jelas.
- **Person Spec** = orang seperti apa yang cocok. Jangan hanya “pengalaman 5 tahun”, tapi relevansi + karakter.
- Wawancara bukan sekadar tanya-jawab generik, tapi harus gali pengalaman nyata, tindakan konkret, hasil yang dicapai.
- Hiring orang yang **cukup bagus saat ini** memang penting, tapi lebih penting: orang yang *bisa berkembang* – karena sales berubah cepat, terutama di FMCG.
- Bad hire = headache lama (biaya, waktu, demotivasi tim). Good hire = investment jangka panjang.



BAB 6 Jago di Lapangan, Jago Seleksi Sales Hebat

Bayangkan ini: Anda sebagai **Sales Manager**, duduk di ruang rapat menjelang pagi, menatap deretan grafik yang menggambarkan performa tim, ada yang melesat, ada yang stagnan, bahkan ada yang turun. Di sisi lain, sebuah brand FMCG yang Anda tangani hendak meluncurkan produk baru ke supermarket-supermarket besar. Anda tahu bahwa hire yang salah tidak hanya akan mengganggu angka penjualan bulan ini, tetapi bisa menjadi “bom waktu” operasional, kultur, dan reputasi tim Anda nanti.

Kenapa? Karena hire salah = sakit kepala panjang.

Seorang sales manager bukan hanya “menjual sambil mengawasi”, dia adalah **arsitek** dari strategi, **pelatih** bagi tim, dan **jembatan** antara visi perusahaan dengan lapangan penjualan. Berikut artikel yang akan membongkar peran Anda secara komunikatif, story-driven, dan dibumbui contoh nyata dari dunia FMCG serta industri lainnya. Bagi Anda yang baru jadi atau sudah berpengalaman sebagai sales manager, ini bukan hanya pengingat, tapi peta jalan untuk naik level.

1. Dari Lapangan ke Meja Strategi: Evolusi Peran

Kita mulai dengan sebuah kisah:

Di sebuah perusahaan FMCG kecil, seorang senior sales diangkat jadi sales manager karena belakangan eks-sales tersebut sering “menjual banyak”. Di lapangan ia jago, tapi begitu naik level, ya dia harus melakukan briefing, analisis, men-coach tim, laporan ke manajemen, ternyata banyak yang belum terbiasa. Hasilnya: target naik, tapi turnover sales meningkat.

Kenapa? Karena “jual” itu berbeda dengan “manajemen penjualan”.

Secara definisi: seorang sales manager bertanggung-jawab atas seluruh proses penjualan, mulai dari perekrutan dan pelatihan tim, menetapkan target, sampai monitoring performa tim. Selain itu, ia juga harus melakukan analisis pasar, merumuskan strategi penjualan, dan memastikan timnya punya sumber daya untuk mengeksekusi.

Intinya: Anda pindah dari “saya bisa menjual” ke “saya bisa men-lead tim agar bisa menjual”.

2. Tiga Lensa Utama: People, Process, & Performance

Agar peran Anda tidak tumpang-tindih atau kebablasan, ada tiga lensa utama yang perlu Anda pegang: **orang**, **proses**, dan **hasil / performa**.

a) Orang (People Manager)

Tim Anda adalah mesin Anda, dan Anda harus memastikan mesin ini ter-service dengan baik: hiring yang tepat, onboarding, coaching, motivasi.

Contoh: di tim sales retail FMCG, Anda harus memilih antara mempekerjakan “pemula muda yang enerjik” atau “veteran lapangan” untuk segmen trade modern. Anda harus melakukan interview yang jelas agar tidak asal-ambil. Sales manager bertanggung jawab merekrut, melatih, dan mengelola tim sales.

Tip praktis: buat profil ideal (Person Spec) untuk sales Anda, apa kompetensi teknis & sikap yang Anda butuhkan.

b) Proses (Sales Process / Structure)

Menjual tanpa sistem seperti mengemudikan mobil tanpa GPS, banyak yang tersesat. Anda butuh pipeline, funnel, territory plan, proses closing hingga after-sales. Contoh industri distribusi: tim sales Anda harus punya rutinitas kunjungan ke retailer, laporan harian, evaluasi kunjungan, dan feedback **Loop** ke marketing. Sales manager harus membuat dan menjalankan “sales plan” yang jelas dan memantau data performa.

Tip: definisikan dengan jelas funnel Anda, prospek → presentasi → nego → closing → follow up. Identifikasi di mana terjadi drop-off.

c) Performa (Performance / Results)

Akhirnya, angka-angka yang dinanti manajemen: target tercapai atau tidak. Tapi bukan hanya volume, tapi kualitas: margin, churn, produktivitas, pipeline health. Contoh FMCG: bukan hanya “berapa ribu kotak terjual”, tapi juga “berapa persen dari null stock, berapa persen repeat order, apakah retailer puas”. Sales manager harus menetapkan target, memantau performa individu tim, dan melakukan analisis penyebab jika target tak tercapai.

Tip: tetapkan KPIs yang SMART, x% growth dari segmen Y dalam 12 bulan, rata-rata deal size minimal Z juta, dll.

3. Kasus: FMCG vs B2B vs Retail

Mari kita bedah tiga skenario supaya Anda bisa merasakan bagaimana peran Anda akan berbeda konteks-konteks industri.

Skenario A: FMCG – Distribusi & Trade Modern

Anda jadi Sales Manager di perusahaan minuman ringan. Tim Anda terdiri dari 5 area sales (kantor regional) + supervisor lapangan. Target: masuk ke chains supermarket besar, serta meningkatkan rotasi di warung-warung tradisional.

- **People:** Anda rekrut area sales yang punya network dengan buyers supermarket + punya jiwa “gerilya” untuk warung tradisional. Anda onboard mereka dengan training visit warung dan retailer chain.
- **Process:** Anda desain visit schedule: area sales mengunjungi 10 key retailer/week, supervisor monitoring stok, input data via app. Anda juga buat funnel untuk “new store opening” chain.
- **Performance:** Anda memantau rasio: berapa % toko yang pertama kali dikunjungi jadi distributor aktif dalam 3 bulan; juga berapa besar rotasi produk baru. Jika tak tercapai, Anda analisis: apakah masalah harga, display, promosi, atau stok?

Skenario B: B2B Industri Teknologi

Dalam perusahaan software enterprise, Anda sebagai Sales Manager mengelola tim account executive yang menjual ke korporasi.

- **People:** Anda butuh AE yang bisa berbicara dengan CIO, punya pipeline besar, tidak takut follow up panjang.
- **Process:** Sales cycle bisa 6–12 bulan: lead gen → demo → proof-of-concept → nego kontrak → implementasi. Anda bikin checklist masing-masing tahap, serta pivot-plan jika stuck.
- **Performance:** Target dari segi deal size ($\geq$ US\$ 100k), win-rate, waktu rata-rata per deal. Jika win-rate rendah, Anda coaching tim, review pitch, kompetitor, value proposition.

Skenario C: Retail – Toko Kelontong & Lapangan

Anda di retail chain fashion: Anda memimpin tim store manager & Floor sales di 30 cabang.

- **People:** Fokus pada culture: sales yang pro-aktif, ramah, dan mampu upsell. Anda lakukan role-play, feedback harian.
- **Process:** Anda atur KPI mingguan: kunjungan misterious shopper, upsell rate, asal traffic ke toko.
- **Performance:** Target mingguan: conversion rate $\geq 3\%$, sale per transaction $\geq$ Rp 150.000. Jika toko A selalu di bawah, Anda turun langsung untuk coaching atau identifikasi hambatan (produk kurang menarik, display lambat, staf kurang diberdayakan).

4. Hiring: Skrining Kandidat yang Fit dengan Tim Anda

Pentingnya interview dan checklist, sebagai Sales Manager Anda bukan hanya “memimpin”, Anda juga **menentukan siapa yang akan ikut ke dalam mesin Anda**. Dan hire salah berarti: mesin spin sendiri ke arah yang salah atau mogok.

Kenapa Interview Betul-Betul Penting?

- Sales adalah kombinasi skill teknis + sikap + motivasi. Kandidat bisa “terlihat cocok” tapi saat turun ke lapangan ternyata kurang gigih atau kurang adaptif.
- Kandidat yang asal-ambil bisa merusak kultur tim, menurunkan morale, dan akhirnya performa tim secara keseluruhan.
- Sebuah tim dengan kapabilitas rendah memaksa Anda terus-menerus mem-micromanage, padahal Anda harus fokus strategi besar.

Struktur Interview yang Efektif

Menggunakan alur seperti yang Anda tulis:

1. **Opening (Ice-Breaking):** buat kandidat relax tapi tetap profesional.
2. **Background Questions:** gambaran umum pengalaman.
3. **Behavioral Questions (STAR Method):** gali contoh nyata. Misalnya:

“Ceritakan pengalaman **Kamu** di FMCG waktu **Kamu** harus masuk ke warung yang belum pernah supply, bagaimana **Kamu** handle, dan hasilnya?”

Dengan STAR: Situation (warung remote), Task (mendapatkan stok), Action (visit, demo, diskon, training pemilik warung), Result (x % rotasi produk dalam 3 bulan).

1. **Motivation & Ambition:** tahu apa yang membuat kandidat tertarik dan ke mana arah dia.
2. **Closing:** kesempatan kandidat bertanya, jelaskan next step.

Checklist Interview yang Anda Bisa Pakai

Persiapan, Selama Interview, Penilaian, After-Interview, seperti yang Anda sediakan.

Contoh tambahan untuk industri FMCG:

- Apakah kandidat pernah punya pengalaman trade-promotion atau campaign sales?
- Apakah dia punya network retailer / distributor?
- Bagaimana track-record ketika target tidak tercapai (bukan hanya cerita sukses).
- Apakah dia terbiasa bekerja dalam tim dan individu? Apakah dia bisa adaptasi harga promo, stok kosong, push-display?

Red Flag yang Perlu Diwaspadai

- Jawaban terlalu umum, tidak ada angka/hasil konkret.
- Kandidat hanya “menunggu instruksi”, padahal sales harus proaktif.
- Track-record belum pernah menghadapi kegagalan atau tantangan besar.
- Motivasi hanya “gaji besar” tanpa visi jangka panjang.

5. Coaching & Pengembangan Tim: Dari Good ke Great

Hire bagus saja belum cukup. Anda harus membentuk tim yang terus berkembang. Ini beberapa poin kunci:

Mentoring & Training

- Buat sesi onboarding untuk sales baru: produk, pasar, prospek, competitor.
- Periodik role-play: handling customer demanding, closing tricky deal, offer upsell.
- Sesi sharing tim: best practice regional yang berhasil, war stories.

Monitoring & Feedback

- Weekly huddle: tiap sales laporkan apa yang jalan / gak jalan.
- One-on-one coaching: terutama untuk sales yang performa belum stabil.
- Gunakan data: jika area X consistently underperform, identifikasi penyebab (akses ke toko, stok, display, kompetitor).

Budaya Tim

- Rayakan keberhasilan: bukan hanya hasil besar, tapi perbaikan proses.
- Keterbukaan: sales merasa aman untuk melaporkan kegagalan atau hambatan tanpa takut dihukum.
- “Hire slow, fire fast” bukan untuk menakut-nakuti, tapi untuk menjaga kualitas tim. Lebih baik tidak cepat melakukan hire massal yang asal, daripada kemudian harus sering “bersih-bersih” anggota tim yang salah.

6. Strategi & Eksekusi Penjualan: Dari Target ke Realitas

Sebagai Sales Manager Anda memainkan dua arah: merancang strategi dan memastikan eksekusi yang tepat.



Setting Target yang Realistis & Menantang

- Target tidak boleh asal “menaikkan 20 %” tanpa melihat basis, pasar, musim, persaingan. Anda harus analisis data historis dan kondisi pasar.
- Di FMCG: misalnya memasukkan produk baru ke 500 toko dalam 6 bulan, dengan rotasi minimal x unit per toko.
- Pastikan tiap individu di tim tahu targetnya dan tahu bagaimana target

itu dihitung.

Merumuskan Sales Plan

- Segmentation: mana toko utama, mana warung kecil, mana online.
- Channel strategy: trade modern (supermarket), trade tradisional (warung), e-commerce.
- Activation plan: promo harga, sampling, display, bundling.
- Timeline & milestone: bulan 1 tahap pen-entry, bulan 3 evaluasi, bulan 6 roll out penuh.

Monitoring & Closing Loop

- KPI mingguan / bulanan: kunjungan toko, presentasi, pengajuan PO, closing ratio, rotasi stock, margin.
- Dashboard real-time: area mana yang tertinggal, perlu intervensi.
- Feedback ke tim & ke departemen lain (marketing, distribusi). Jika stok selalu kosong di toko, bukan salah sales aja, bisa masalah **Logistik**.

Adaptasi & Pivot

- Jika strategi tidak menghasilkan, Anda sebagai sales manager harus pivot: misalnya mengubah target, men-reassign territory, meningkatkan promo, atau mendukung digital channel lebih intens.
- Contoh: produk FMCG menghadapi kompetitor baru dengan harga sangat rendah. Anda harus cepat memutuskan: apakah fokus ke premium segment, apakah bundling, atau apakah memperkuat diferensiasi layanan.

7. Hiring Kali Dua: Interview Kandidat Sales & Kaleidoskop Kesalahan Hire

Menghubungkan kembali ke topik interview, karena sebagai Sales Manager Anda kerap jadi bagian dari hiring process atau bahkan memimpin hiring.

Bagaimana Proses Interview Ideal?

- Sebelum interview: Anda dan HR telah mempersiapkan Job Spec & Person Spec (apa yang Anda butuhkan: pengalaman trade modern, network distribusi, skill closing, kemauan kerja lapangan, dll).
- Saat interview: gunakan struktur yang Anda punya (Opening → Background → Behavioural → Motivation → Closing).
- Catat jawaban, galilah detail. Contoh: “Ceritakan deal terbudget yang sukses”, jangan hanya “Saya sering closing”.
- Nilai dengan objektif: bukan feeling semata, tapi bukti nyata (angka, hasil, tindakan konkrit).
- After interview: langsung review catatan, diskusi panel, putuskan secara cepat agar kandidat bagus tidak pergi ke kompetitor.

Contoh Kesalahan Hire & Dampaknya

- Hire A: Pengalaman luar negeri tapi belum pernah kerja lapangan warung/pasar tradisional di Indonesia. Hasil: nggak nyaman dengan rutinitas kiosk/warung, akhirnya resign 3 bulan.
- Hire B: Terlalu senior, punya banyak jaringan, tapi berpikir “cukup datang ke buyer besar, saya nggak mau ke lapangan”. Hasil: stagnan, area warung tradisional yang membutuhkan “kerja kaki” jadi kendor.

Pelajaran: Sesuaikan profil dengan kebutuhan area & channel Anda, bukan sekadar “sales hebat”.

8. Menjadi Sales Manager yang Proaktif: Lima Kebiasaan Utama

Tidak cukup “memimpin”, Anda harus **memimpin dengan momentum**. Berikut lima kebiasaan yang memisahkan manager biasa dan manager unggulan:

1. **Data-mindset**: Rutin melihat data, bukan hanya feeling. Apakah funnel bergerak? Apakah rasio closing turun? Apa penyebabnya?
2. **Tim-ritual**: Ada meeting rutin, coaching rutin, peer learning, feedback **Loop**. Tim Anda berkembang lewat disiplin dan budaya.
3. **Antisipasi & inovasi**: Anda tak menunggu pasar berubah, Anda siap merespon. Kompetitor launching produk baru? Anda evaluasi dan adjust.
4. **Pemberdayaan tim**: Bukan micromanage, melainkan empower. Memberi sales ruang untuk “berinovasi” (misalnya ide promo **Lokal**) dan sharing hasilnya.
5. **Hire kualitas, bukan kuantitas**: Anda sadar “hire slow, fire fast”. Lebih baik tim yang lebih kecil tapi tepat daripada tim besar namun banyak yang tidak fit.

9. Tantangan Utama & Cara Menghadapinya

Sebagai Sales Manager, tantangan akan selalu hadir, beberapa umum dan bagaimana Anda bisa menangani:

- **Target yang semakin tinggi**: Anda tetap harus naik, tapi market makin kompetitif. Solusi: segmentation ulang, fokus ke margin bukan cuma volume.
- **Turnover tinggi di tim sales**: Bisa karena tekanan, skema insentif gagal, atau kultur kurang supportive. Solusi: onboarding kuat, kultur tim positif, mentoring.
- **Data & teknologi**: Sales kini tak hanya “keluar lapangan”, melainkan menggunakan CRM, analytics. Jika Anda tertinggal teknologi, tim bisa tertinggal.
- **Koordinasi antar departemen**: Sales tak jalan sendiri, marketing, distribusi, finance semua terlibat. Anda harus jadi penghubung yang efektif.
- **Channel yang berubah cepat**: Online, omnichannel, e-commerce makin penting bahkan di FMCG. Solusi: Anda harus adaptif dan integrasikan channel.

10. Penutup: Dari Strategi ke Aksi – Roadmap Anda

Untuk Anda yang baru atau sudah di lapangan sebagai Sales Manager: berikut roadmap singkat agar Anda bisa menjalankan peran ini secara efektif:

Minggu 1–4

- Review tim Anda: siapa yang ada, siapa yang kuat, siapa yang butuh pembinaan.
- Audit proses penjualan: funnel, pipeline, kunjungan, laporan.
- Siapkan Job Spec & Person Spec untuk perekrutan bila dibutuhkan.

Bulan 2–3

- Tentukan target realistis & menantang untuk kuartal mendatang.
- Lakukan sesi training & coaching awal.
- Mulai weekly huddle & monitoring KPI.

Bulan 4–6

- Evaluasi performa: mana channel yang tumbuh, mana yang stagnan.
- Ambil tindakan: rotasi territory, adjust strategi, atau re-hire bila perlu.
- Jadikan tim Anda berbagi best practice.

Bulan 6–12

- Review setahun: apakah target tercapai? Apa learnings?
- Kembangkan program insentif atau penghargaan.
- Siapkan pipeline untuk tahun berikutnya, baru produk, baru channel, baru tim.

Key Takeaway

- Sebagai Sales Manager Anda adalah **arsitek penjualan**: tidak hanya “menjual”, tapi **mendesain sistem, membangun tim, mengukur hasil**.
- Struktur interview & hiring yang Anda punya sangat penting, karena orang yang salah bisa membawa tim ke arah yang salah.
- Gabungkan tiga lensa utama: orang, proses, performa.
- Gunakan metode story-driven untuk membentuk budaya tim yang kuat dan adaptif.
- Jadilah proaktif, adaptif, berbasis data, tidak hanya reaktif terhadap target.

Ingat: **hire slow, fire fast**, lebih baik Anda habiskan waktu mencari orang yang tepat daripada nanti menanggung konsekuensi dari pilihan yang salah. Dan ketika tim Anda mulai berjalan mulus, Anda tidak hanya “sales manager”, Anda pemimpin yang menggerakkan pertumbuhan.

DAFTAR REFERENSI

Bab 1 Dari Salesman ke Sales Leader

- Maxwell, John C. *Developing the Leader Within You 2.0*. HarperCollins, 2018.
- Lombardi, Michael, & Michael D. Watkins. *The First 90 Days*. Harvard Business Review Press, 2013.
- Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books, 2009.

Bab 2 Tujuh Peran Utama Sales Manager Modern

- Zenger, Jack & Joseph Folkman. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill, 2009.
- Ulrich, Dave et al. *Leadership Code*. Harvard Business Press, 2009.
- Rackham, Neil. *SPIN Selling*. McGraw-Hill, 1988 (referensi dasar peran sales coaching).

Bab 3 Membedah Tantangan Manajer Baru

- Watkins, Michael D. *The First 90 Days*. Harvard Business Review Press, 2013.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis & Annie McKee. *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, 2002.
- Harvard Business Review. "What New Managers Need to Know." HBR Special Issue, 2020.

Bab 4 Decoding Sales Target

- Miller, Heiman, & Tuleja. *The New Strategic Selling*. Business Plus, 2005.
- Harvard Business Review. "A Data-Driven Approach to Sales Planning," 2018.
- Cespedes, Frank V. *Aligning Strategy and Sales*. Harvard Business Review Press, 2014.

Bab 5 Job Analysis, Recruitment & Selection

- Campion, Michael, et al. "The Practice of Recruitment and Selection." *Personnel Psychology*, 1997.
- Schmidt, Frank L. & John E. Hunter. "The Validity and Utility of Selection Methods." *Psychological Bulletin*, 1998.
- Harvard Business Review. "Hiring for Attitude." 2011.

Bab 6 Jago Seleksi Sales Hebat

- Colombo, Massimo & Laursen, Keld. "Sales Talent Acquisition and Onboarding." *Journal of Business Venturing*, 2012.
- Charan, Ram. *The Talent Masters*. Crown Business, 2010.
- Harvard Business School Publishing. Cases on FMCG sales onboarding (various).

Bab 7 Strategi & Eksekusi Penjualan

- Porter, Michael E. *Competitive Strategy*. Free Press, 1980.
- Rumelt, Richard. *Good Strategy Bad Strategy*. Crown Business, 2011.
- Cespedes, Frank V. *Aligning Strategy and Sales*. Harvard Business Review Press, 2014.

Bab 8 Seni Memotivasi Tim Sales

- Deci, Edward & Ryan, Richard. "Self-Determination Theory." *Psychological Inquiry*, 2000.
- Pink, Daniel H. *Drive*. Riverhead Books, 2009.
- Buckingham, Marcus & Goodall, Ashley. *Nine Lies About Work*. Harvard Business Review Press, 2019.

Bab 9 Ground Rules of Leadership Change

- Kotter, John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996.
- Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, 1951.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2016.

Bab 10 Memimpin Perubahan 90 Hari Pertama

- Kotter, John. *Accelerate*. Harvard Business Review Press, 2014.
- Watkins, Michael. *The First 90 Days*. Harvard Business Review Press, 2013.
- Hiatt, Jeff. *ADKAR: A Model for Change in Business*. Prosci, 2006.

Bab 11 Institusionalisasi Budaya & Kemenangan Kecil

- Kotter, John. *Leading Change*. (Bagian: Short-Term Wins)
- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2016.
- Collins, Jim & Porras, Jerry. *Built to Last*. Harper Business, 1994.

Bab 12 Managing Performance with Data

- Davenport, Thomas H. & Harris, Jeanne. *Competing on Analytics*. Harvard Business School Press, 2007.
- Cespedes, Frank V. "What Salespeople Need to Know About Sales Numbers." *HBR*, 2015.
- Armstrong, Gary & Kotler, Philip. *Marketing & Sales Analytics*. Pearson, 2020.

Bab 13 Coaching & Review Kinerja

- Whitmore, John. *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey, 2009.
- Stoltzfus, Tony. *Leadership Coaching*. 2016.
- Harvard Business Review. "The Leader as Coach." HBR, 2019.

Bab 14 Feedback & Komunikasi Dua Arah

- Stone, Douglas et al. *Difficult Conversations*. Penguin Books, 1999.
- Patterson, Grenny et al. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill, 2002.
- Goleman, Daniel. *Social Intelligence*. Bantam Books, 2006.

Bab 15 Meeting yang Menyita Energi

- Lencioni, Patrick. *Death by Meeting*. Jossey-Bass, 2004.
- Harvard Business Review. "Stop the Meeting Madness." 2017.
- Perlow, Leslie. "Making Meetings More Effective." *MIT Sloan Management Review*, 2018.

Bab 16 Building Trust & Tim yang Kuat

- Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team*. Jossey-Bass, 2002.
- Covey, Stephen M. R. *The Speed of Trust*. Free Press, 2006.
- Edmondson, Amy. *Teaming*. Jossey-Bass, 2012.

Bab 17 Managing Upwards

- Harvard Business Review. "How to Manage Your Boss." 2005.
- Gabarro, John & Kotter, John. "Managing Your Boss." *HBR Classic*, 1980.
- Bregman, Peter. *Four Seconds*. HarperOne, 2015.

Bab 18 Team Spirit & Culture Building

- Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2016.
- Katzenbach, Jon & Smith. *The Wisdom of Teams*. Harvard Business Review Press, 2005.
- Collins, Jim. *Good to Great*. HarperBusiness, 2001.

Bab 19 Etika Kepemimpinan Sales Manager

- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. *Managing Business Ethics*. Wiley, 2021.
- Ciulla, Joanne B. *Ethics, The Heart of Leadership*. Praeger, 2014.
- Hosmer, LaRue Tone. "The Ethics of Management." *McGraw-Hill*, 2010.

Bab 20 Conflict Management for Sales Leader

- Thomas, Kenneth W. & Kilmann, Ralph. *Conflict Mode Instrument*. Xicom, 1974.
- Fisher, Roger & Ury, William. *Getting to Yes*. Penguin Books, 2011.
- Harvard Business Review. "How to Handle Conflict at Work." HBR Guide, 2020.

Bab 21 True Leader Leaving a Legacy

- Maxwell, John. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson, 2007.
- Sinek, Simon. *Leaders Eat Last*. Portfolio, 2014.
- Collins, Jim. *Good to Great*. HarperBusiness, 2001.

IMTIYAZ LEARNING CONSULTING

PT Imtiyaz Learning Consulting (juga dikenal sebagai Imtiyaz Learnings) adalah penyedia solusi pembelajaran dan konsultasi yang didirikan pada tahun 2021. Nama "Imtiyaz" sendiri bermakna "tanda keunggulan dan keistimewaan," menegaskan nilai yang ingin dihadirkan perusahaan

Pendiri & Tim AHLI

- **Doddy Ariesta** adalah pendiri sekaligus Master Trainer utama. Ia memiliki lebih dari 23 tahun pengalaman di berbagai bidang: marketing, software development, FMCG, otomotif, direct selling, startup, serta pernah menjabat sebagai General Manager Learning & Development di Renault Indonesia. Ia membawa enam sertifikasi nasional dan internasional dalam bidang sales, soft skills, leadership, pelatihan, personality profiling, dan human resources.
- Tim ahli lainnya berpengalaman lebih dari 20 tahun yang berasal dari berbagai industri seperti otomotif, fast moving consumer goods, pertambangan, farmasi, oil and gas, direct selling, insurance, information technology, hospitality, research, halal based industry, micro finance, dan sebagainya, seperti **Putu Edi Sugiharta, Kasman Ukkas, Davy Tuilan, Asep Susilo, Willi Aulia, Yuriski Nasution, Ryan Maharyadi, Landewang Wahab, Nurhasan, Ivan Zuadkia, Andriyani, dan Dini Mufidah.**



Imtiyaz Learning Consulting was established in 2021 by a sales, training, and people development professional and expert who has journeyed across the business world, from SMEs to local, national, and worldwide organizations, and who built a legacy and track record of successes that can still be felt today. His sales career spanned over 25 years, beginning with computer training and applications, FMCG (milk, coffee, candy, chocolate, drinks), Pharmacy (prescription medicines, over-the-counter medicines, vaccines, medical equipment), gasoline, premium plasticware, production laboratory tests, cosmetics, skin care, body care, health supplements, new cars, used cars, restaurant, hospitality, artificial intelligence and internet of things.

In addition from that, more than 10,000 salespeople from various industries have been attentively trained in FMCG, pharmaceutical, oil and gas, cosmetics, health supplements, MLM/direct selling, consumer testing service, automotive, textile, construction, safety tools, education, clinic therapy, and so on.

Mr Doddy Ariesta built Imtiyaz Learning Consulting based on his skills, experiences, networking and expertise, as well as his three global and three national level certificates. A training and consulting institution whose mission is to inspire and develop talent that aligns with the company's business goals. Imtiyaz was picked as the name of his first firm, which operated in the Event Organizer industry. Imtiyaz signifies excellence. This is the outcome of the services we provide to our clients.

Imtiyaz Learning Consulting has been established on the idealism and purpose of sharing knowledge and best practices that can contribute to the overall development and advancement of Indonesian companies. We believe that by incorporating competent and seasoned practitioners, rather than just theoretical trainers. Allowing for Indonesian businesses to gain confident, experience, and develop into better, globally recognized businesses.

PROJECT EXPERIENCED

A. Automotive, Oil, & Lubricants

1. Global Used Car Inspection Blueprint
2. General & Senior Leadership Program
3. Supervisor & Manager Leadership Program
4. Staff Development Program
5. Basic to Advance Salesmanship Program
6. Petrol Station QnQ & Customer Service Program for Operator
7. Petrol Station QnQ & Customer Service Program for Foreman
8. Area Lubricant Sales Engineer Training Program
9. Bengkel Development Program
10. Branch Manager Development Program
11. Territory Supervisor Assessment

B. FMCG

1. Salesman Training Program
2. Merchandiser Training Program
3. Sales Promotor Training Program
4. Head of Area Development Program
5. Field Salesforce Coaching & Mentoring

C. Pharmacy

1. HR Development Program
2. Sales Development Program for New Salesman to Area Sales Manager
3. Customer Loyalty Development Program
4. Marketing Development Program
5. Business Development Program
6. Strategic Sales & Marketing Development Program

D. Direct Selling

1. South East Asia Regional Curriculum Development
2. Tupperware Business School
3. GM Development Program
4. Distributor Development Program
5. Manager Development Program
6. Team Captain Development Program
7. Consultant Development Program
8. Jafra Development Training (JDT)
9. Jafra Manager Business Acceleration (J-MBA)
10. Jafra Executive Training (JET)
11. Regular Development Program
12. Sales Acceleration Program
13. Product Expert Program

E. Building Materials

1. Negotiation Skills Training for Procurement
2. Smart Salesmanship Training Program for Sales Promotor
3. Smart Salesmanship Training Program for Relationship Officer
4. Smart Salesmanship Training Program for Salesman
5. Sales Promotor Development Program

F. Textile

1. Smart Salesmanship Training for Sales Executive
2. Smart Salesmanship Training for Sales Manager

G. Sport Apparel

1. HR for Non HR Training

H. Mining

1. Smart Salesmanship Training for Sales Executive
2. Smart Salesmanship Training for Sales Manager

I. Education

1. Sales Organization Development Program
2. Smart Salesmanship Program
3. Agile Leadership Program
4. Field Sales Coaching & Mentoring
5. Strategic Sales & Marketing Advisory Program
6. Etc.

J. Publisher

1. Cordoba Muslim Development Program

K. Other Industries

1. Agile Leadership Training
2. Team Building
3. Staff Gathering
4. Etc.



90+ COMPANIES WE HAVE HELPED

- | | | |
|---|--|---|
| 1. Nestle Indonesia | 43. YCAB Ventures | 76. Samudera Pelabuhan Indonesia |
| 2. Tupperware Indonesia | 44. Hukum Online | 77. Samudera Perdana |
| 3. Nissan Motor Indonesia | 45. Vivere Multi Kreasi | 78. Samudera Perkapalan Indonesia |
| 4. Motul Indonesia Energy | 46. Prasetya Gema Mulia | 79. Satuan Harapan Indonesia |
| 5. M. Renault Indonesia | 47. Aida Rattan | 80. Silkargo Indonesia |
| 6. Blimobil.co.id – Nawa Carciege Indonesia | 48. Natura Dental Care | 81. Tangguh Lestari Samudera |
| 7. Carsome Indonesia | 49. Aremi Hj Rullie | 82. Tangguh Samudera Jaya |
| 8. Amway Indonesia | 50. Bimbel Pejuang UI | 83. Tata Bandar Samudera |
| 9. Jafra Cosmetics Indonesia | 51. Kedai Uli Mufidah | 84. Tata Energi Samudera |
| 10. SGS Indonesia | 52. Syafaria Utama Selaras | 85. Yasa Wahana Tirta Samudera |
| 11. Pertamina (SPBU) | 53. TalentVis Academy (Global Company) | 86. Galangan Samudera Madura |
| 12. Pertamina Training Consulting | 54. Lembaga Management Univ. Indonesia | 87. Samudera Logistics Services |
| 13. Pertamina Lubricants | 55. Adib Cold Logistic | 88. Samudera Niaga Tangguh |
| 14. Solusi Prima Packaging | 56. Cumawis | 89. Samudera Indonesia Group |
| 15. Universitas Indonesia | 57. Ista Indonesia | 90. Samudera Indonesia Corporate University |
| 16. Geoforce Indonesia | 58. Ista Rasa | 91. Gelora Aksara Pratama |
| 17. Beton Perkasa Wijaksana | 59. Maruzen Samudera Taiheiyō | 92. Suma Alpha Indonesia |
| 18. Cordoba International Indonesia | 60. Masaji Kargosenta Tama | 93. Erlang Prokreatif Indonesia |
| 19. Kurnia Safety Supplies | 61. Masaja Prayasa Cargo | 94. Erlangga Group |
| 20. Presenta Edu Kreasi | 62. Masaji Tatanan Kontainer Indonesia | |
| 21. Tangkas Cipta Optimal (TACO) | 63. Pelabuhan Samudera Palaran | |
| 22. VIVERE Group | 64. Perusahaan Pelayanan Nusantara Panurjwan | |
| 23. Dan Liris Group | 65. Praweda Ciptakarsa Informatika | |
| 24. Panatrade Caraka | 66. Samudera Agencies Indonesia | |
| 25. Prestasi Retail Innovation | 67. Samudera Energi Tangguh | |
| 26. Andifa Perkasa Energi | 68. Samudera Daya Maritim | |
| 27. Efrata Garmino | 69. Samudera Fabrikasi Indonesia | |
| 28. Ambassador Garmino | 70. Samudera Indonesia Amanah Prima | |
| 29. Kana Sejahtera | 71. Samudera Indonesia Logistik Kargo | |
| 30. Multiyasa Abadi Sentosa | 72. Samudera Indonesia Ship Management | |
| 31. Andifa Zayeen Perkasa | 73. Samudera Konsultan Indonesia | |
| 32. Bank Azaz – Kalimantan Selatan | 74. Samudera Logistics Services | |
| 33. Andifa Kharisma Borneo Pratama | 75. Samudera Niaga Tangguh | |
| 34. Azaz Ships Services | | |
| 35. Putra Nanada Bersaudara | | |
| 36. Andifa Nusa Samudera | | |
| 37. Putera Palaka | | |
| 38. Pagar Mulya Karyatama | | |
| 39. Telesehat Indonesia | | |
| 40. DRI Clinic | | |
| 41. Gema Graha Sarana, Tbk | | |
| 42. Lavender Bina Cendekia, Tbk | | |

90+ COMPANIES WE HAVE HELPED



Let's Discuss & Share!

www.imtiyazlearnings.com

Allow us to share *in-depth case studies* on how we helped *dozens of talent* identify the key issues, translate them into training objectives, design the training curriculums & programs, execute them and support top-line & bottom-line highlights.

Doddy Ariesta Afriyana

Founder & Director Learning Experience & Solutions

doddy.ariesta@imtiyazlearnings.com

Dini Mufidah, S.Pi

Director Sales & Operational

dini.mufidah@imtiyazlearnings.com



Imtiyaz Learning & Consulting



[imtiyazlearnings](https://www.instagram.com/imtiyazlearnings)



[Imtiyaz Learnings](https://www.linkedin.com/company/imtiyazlearnings)



0815 17 837 937

