

SALES LEADERSHIP

Kondisi perekonomian baik global, regional, maupun nasional saat ini boleh dikatakan belum cukup baik. Keluhan muncul dari berbagai industri. Sebagian menghadapinya dengan melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan, sebagian lagi mempertahankan status quo dengan tidak berbuat apa-apa, sebagian lagi mengurangi aktivitasnya, bahkan sebagian yang lain mengalami situasi terlempar dari pertempuran.

Memiliki klien yang berasal dari puluhan industri, membuat saya banyak belajar tentang apa yang sedang terjadi. Kadang saya bisa menggunakan pelajaran yang diperoleh di sebuah industri, menganalisisnya, memodifikasinya, dan menguji-cobakan sebagai solusi di industri yang lainnya. Yang belakangan terjadi adalah situasi yang serupa dihadapi oleh lintas industri, salah satu yang menonjol adalah masalah dalam penjualan. Sebagai terobosan pembelajaran lintas industri bisa menjadi solusi.

Tidak cukup hanya dengan pengalaman di lapangan saja, sebagai tambahan tentu saja harus diperkaya dengan literatur-literatur manajemen yang terkait dengan kebutuhan yang bersifat khas. Salah satu literatur yang saya baca tentang Salesmanship yaitu *The 7 Attributes of the Most Effective Sales Leader* yang ditulis oleh Steve W. Martin dan diterbitkan di *Harvard Business Review*, September 2015. Steve W. Martin adalah seorang Sales Researcher dan juga pengajar di USC Marshall Business School MBA Program.

Dia meneliti lebih dari 1.000 orang Sales Leader baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Temuannya antara lain menyatakan bahwa: Setiap Salesperson tahu persis bahwa kualitas daripada Leader mereka sangat mempengaruhi akan sukses mereka, 66% Salesperson yang sukses mengatakan bahwa Leader mereka sebagai excellent atau di atas rata-rata, dan 55% Salesperson mengatakan bahwa Sales Organization mereka excellent mengatakan juga bahwa Leader mereka excellent.

Steve W. Martin merumuskan atribut-atribut yang penting dari Sales Leader yang sukses berdasarkan analisisnya terhadap hasil riset baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Steve menyebut ada 7 atribut dari Sales Leader yang paling efektif, yaitu:

1. Target Fixation

Fiksasi adalah pendapat/perasaan yang mendalam, jadi target fixation adalah perasaan yang mendalam tentang target. Seorang Sales Leader yang terbaik adalah seorang yang terarah kepada upaya pencapaian target dan deadline.

Hasil temuan riset dari Steve setidaknya menyebut 3 sikap dasar yang harus dimiliki, sebagai berikut:

- 19 % lebih tinggi dalam hal disiplin diri
- 20 % lebih tinggi dalam keinginan meraih sukses
- 27 % lebih tinggi dalam fokus terhadap prioritas

Mereka memiliki kemampuan untuk mengarahkan timnya dalam mencapai tujuan. Mereka juga menyingkirkan gangguan dan kabar atau isu negatif yang bisa mengganggu tim dan menyebabkan kegagalan.

Jika seseorang naik gunung dan ingin mencapai puncaknya, maka dia harus fokus dengan puncak gunungnya. Apabila dia banyak melihat pohon cemara di kiri dan kanannya, maka bisa jadi dia tergoda untuk berhenti dan puncaknya tidak akan tercapai.

2. Command Instinct

Insting adalah naluri, komando adalah kepemimpinan, jadi command instinct adalah naluri kepemimpinan dari seorang Leader. Seorang Sales Leader yang terbaik adalah seorang yang dapat membangun ketegasan dalam memimpin anggota timnya melalui posisi yang ia miliki. Mereka membuat anggota timnya memiliki tingkat tanggungjawab yang tinggi.

Hasil temuan riset dari Steve menemukan bahwa 75 % Sales Leader secara konsisten mengukur pencapaian Salesperson, tetapi bukan berarti terjebak dalam kegiatan administrasi. Mereka menciptakan lingkungan di mana para Salesperson harus membuktikan diri mereka bisa melakukan penjualan yang bisa mendorong hasil pencapaian bersama. Yang hebat mendapat penghargaan, yang gagal mendapat hukuman.

Pada dasarnya command instinct bisa menciptakan peer-pressure (tekanan sesama pekerja) dan suasana attention-seeking (pencari perhatian) yang menghilangkan suasana complacency (puas diri).

3. Hiring Ability

Hiring adalah mempekerjakan, ability adalah kemampuan, jadi hiring ability adalah kemampuan seorang Leader dalam mempekerjakan seseorang.

Kemampuan untuk mempekerjakan Salesperson yang berkualitas menentukan sukses atau gagal dari sebuah Sales Organization. Salesperson yang berkualitas adalah mereka yang terampil membangun relationship, persuasif, dan memiliki pengalaman untuk mengendalikan Sales cycles mereka.

Ada prinsip yang disebut GIGO, yang merupakan singkatan dari Garbage In Garbage Out. Apabila Sales Leader mempekerjakan Garbage, bagaimana pun dia melatih dan memimpin memiliki kemungkinan lebih tinggi menghasilkan Garbage juga.

4. Sales Intuition

Intuisi adalah gerak hati, jadi sales intuition adalah seseorang yang memiliki gerak hati sebagai Sales Leader.

Sales adalah profesi yang mentorship base. Yang membedakan Sales Leader dengan Sales biasa adalah kemampuannya untuk menyampaikan Sales advice yang taktis dan menambahkan nilai dalam pertemuan dengan Nasabah. Kedalaman intuisi (pengetahuan praktis yang diperoleh dalam pengalaman berpartisipasi dalam Sales cycles) Sales Leader berpengaruh langsung dengan sukses mereka.

Intuisi ibaratnya seperti orang menyetir mobil. Pada awalnya dia harus menghafalkan setiap proses yang harus dijalankan. Jika dia sudah terlatih maka dia bisa menjalankannya bahkan tanpa secara sadar menggunakan pikirannya.

5. Control Orientation

Kontrol adalah pengendalian, jadi control orientation adalah seorang yang selalu dapat mengendalikan anggota timnya.

Sales Leader yang terus memonitor dan dengan keras mendorong Salesperson besar kemungkinannya melebihi target yang harus dicapai. Sales Leader yang terbaik adalah mereka yang mengendalikan perilaku penjualan sehari-hari dari anggota tim mereka.

Mengendalikan Salesperson adalah sebuah keharusan mengingat perubahan-perubahan yang terjadi di lapangan khususnya yang terkait dengan faktor-faktor eksternal seperti: kondisi perekonomian, persaingan, dan perubahan-perubahan lain yang sangat dinamis.

6. Coaching Adaptability

Adaptabilitas adalah kemampuan menyesuaikan, jadi coaching adaptability adalah seorang Leader harus memiliki kemampuan menyesuaikan diri dalam meng-coaching anggota timnya.

Sales Leader yang terbaik adalah seseorang yang memahami perbedaan Selling Style Salesperson yang dipimpinnya dalam meraih sukses. Oleh karena itu mereka tidak menerapkan satu jenis coaching style saja melainkan mengadaptasi sesuai dengan masing-masing Salesperson.

Semakin mampu seorang Sales Leader menganalisa Salesperson-nya dan semakin lengkap seorang Leader menguasai ketrampilan coaching menjadi sebuah kombinasi bagi suksesnya Leader tersebut dalam memimpin Salesperson.

7. Strategic Leadership

Strategi adalah siasat. Sales Leader yang terbaik adalah pemimpin pertempuran yang harus merencanakan sales strategi dari organisasi untuk bisa memenangkan persaingan.

Oleh karenanya seorang Sales Leader perlu memetakan tindakan-tindakan yang terbaik untuk memaksimalkan pendapatan dengan menggunakan biaya yang paling efektif. Termasuk didalamnya menyebarkan Salesperson, mensegmentasi pasar, dan membentuk tim Sales yang khusus berdasarkan produk atau Nasabah bila dibutuhkan.

Strategi yang dipergunakan oleh sales Leader tentu saja tidak boleh lepas dari visi, misi, dan tata nilai yang dimiliki perusahaan. Sebuah strategi yang baik adalah strategi yang membuat visi misi perusahaan tercapai tidak hanya di jangka pendek melainkan di jangka panjang.

Steve W. Martin menekankan adanya korelasi yang kuat antara sukses sebuah perusahaan dengan kualitas daripada Sales Leader. Dari pengalaman di lapangan saya juga setuju dengan Steve. Ada sejumlah perusahaan yang mengalami masalah saat ini karena kualitas dari Sales Leadersnya yang hanya baik pada saat situasi normal tetapi bermasalah disituasi yang tidak normal seperti yang saat ini sedang terjadi.

Handoko Wignjowargo

Consultant-Coach-Communicator on People and Business Development

Managing Partner MAESTRO Consulting-Coaching-Communicating

Property Indonesia, Juni 2016