### **BAB V**

### HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Identitas Informan

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis mendapatkan sepuluh orang informan yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu oleh penulis untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan peran komunikasi antarpribadi *manajer marketing* Flexi terhadap sales promotion dalam meningkatkan produk penjualan Flexi. Pemilihan kesepuluh informan tersebut dilakukan secara disengaja untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh penulis. Kesepuluh informan dalam penelitian ini antara lain terdiri dari seorang *manajer marketing*, seorang *asisten manajer marketing*, officer-2 sales, koordinator sales penjualan, dan enam orang sales *promotion* produk Flexi lampung.

1. Informan I

Jabatan : Manajer *Marketing* Telkom Flexi

Lampung.

Umur : 42 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir : Palembang, 8 agustus 1969

Selama berapa tahun : 3 tahun

2. Informan II

Jabatan : Asisten Manajer *Marketing* Flexi

Umur : 49 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir : Bandar lampung, 13 maret 1962

Selama berapa tahun : 3 tahun

3. Informan III

Jabatan : Officer-2 Sales Flexi

Umur : 50 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir : Bandar lampung, 6 Desember 1961

Selama berapa tahun : 3 tahun

4. Informan IV

Jabatan : Koordinator sales Flexi

Umur : 27 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir :Tanjung Karang, 15 Desember 1984

Selama berapa tahun : 2 tahun

### 5. Informan V

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 26 tahun

Jenis kelamin : Perempuan

Tempat tanggal lahir : Bandar lampung, 16 februari 1985

Selama berapa tahun : 2 tahun

### 6. Informan VI

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 31 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir : Tanjung karang, 24 mei 1980

Selama berapa tahun : 1,5 tahun

# 7. Informan VII

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 21 tahun

Jenis kelamin : laki-laki

Tempat tanggal lahir : Sumbergede 23 mei 1990.

Selama berapa tahun : 1,5 tahun

# 8. Informan VIII

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 23 tahun

Jenis kelamin : perempuan

Tempat tanggal lahir : 22 september 1988

Selama berapa tahun : 1,5 tahun

# 9. Informan IX

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 25 tahun

Jenis kelamin : Perempuan

Tempat tanggal lahir : Gading rejo, 5 april 1986

Selama berapa tahun : 1,5 tahun

### 10. Informan X

Jabatan : Sales Flexi

Umur : 24 tahun

Jenis kelamin : Laki-laki

Tempat tanggal lahir : Tanjung karang 21 maret 1987

Selama berapa tahun : 2 tahun

### B. Hasil Penelitian

Berikut ini adalah deskripsi jawaban informan tentang peningkatan penjualan.

### 1. Pemahaman tentang peningkatan penjualan

Peningkatan penjualan dapat berhasil apabila karyawan yang ada pada divisi marketing ini menyatu dalam satu pemahaman tentang peningkatan penjualaan tersebut. Peningkatan penjualan adalah perbedaan hasil pencapaian target penjualan dari bulan yang lalu ke bulan berikutnya. Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya tentang pemahaman peningkatan penjualan yaitu:

Menurut anda apa definisi dari peningkatan penjualan itu?

Dalam petikan Wawancara yang dilakukan dengan informan I pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Peningkatan penjualan adalah terjadinya pertumbuhan dari penjualan produk, pertumbuhan dari bulan lalu ke bulan yang sekarang, bisa di tunjukan dari Pesentase penjualan pun bertambah misalkan bulan lalu hanya 75% bulan yang sekarang naik menjadi 90%".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan ke II pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Penjualan day by day, maupun month to month ya selalu bertumbuh, kalau misalnya bulan November itu penjualan kita itu day by day nya itu mencapai 100 penjualan perhari paling tidak kedepannya kita harus mempertahankan itu sebagai trend yang positif jangan sampai penjualan itu menurun".

Menurut informan ke III pada tanggal 23 November 2011 menyatakan :

"Peningkatan penjualan diukur dari target penjualan atau sasaran yang tercapai, ya setidaknya kalau target tidak mencapai 100% paling tidak 95% dari target penjualan"

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan ke IV pada tanggal 23 November 2012 menyatakan:

"Peningkatan penjualan adalah naiknya penjualan bulan lalu ke bulan ini di Flexi bundling dan Flexi retail".

Wawancara bersama informan ke V pada tanggal 23 November 2011 menyatakan:

"peningkatan penjualan menurut saya adalah proses dimana bertambahnya incame perusahaan dari bulan-bulan sebelumnya".

Petikan wawancara bersama Informan ke VI pada tanggal 25 November 2011 menyatakan bahwa:

"Proses dari peningkatan penjualan itu sendiri diartikan sebagai pencapaian dari target penjualan, berapakah yang terjual dari bulan ini dan bulan-bulan sebelumnya".

Menurut Informan ke VII yang diwawancarai pada tanggal 25 November 2011 ia menambahkan:

" Jadi peningkatan penjualan ya dapat diartikan sebagai perbedaan angka penjualan antara bulan ini dengan bulan sebelumnya".

Berikut kutipan wawancara bersama informan ke VIII pada tanggal 25 November 2011 :

"Iintinya peningkatan penjualan adalah kenaikan persentase dari bulan yang lalu ke bulan berikutnya".

Sebagaimana yang diungkap oleh informan ke IX yang diwawancarai pada tanggal 25 November 2011:

"emmm menurut saya kenaikan jumlah barang yang memenuhi target adalah peningkatan penjualan".

Wawancara dengan informan ke X pada tanggal 25 November 2011:

"peningkatan penjualan adalah bagaimana para sales dapat mencapai penjualan sesuai target, karena definisi dari peningkatan penjualan itu adalah target jadi harus meningkat".

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai pemahaman tentang apa itu peningkatan penjualan baik oleh *manager* maupun *sales* dapat memberikan pengertian tentang peningkatan penjualan tersebut. Dari keseluruhan, jawaban informan maka dapat diketahui bahwa pada umumnya *manager* dan *sales* dapat menjelaskan apa itu peningkatan penjualan. Dan para informan mengerti dengan bagaimana peningkatan penjualan itu dapat terjadi apakah dari jumlah barang yang berhasil terjual atau dari kenaikan angka persentase penjualan tiap bulannya. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan meningkatkan penjualanya dapat terlihat juga dari total jumlah penjulan yang memenuhi target penjualan dari perusahaan. Apabila jumlah target penjualan perbulanya tiap sales dapat memenuhi jumlah target yang ditentukan, maka perusahaan tersebut berhasil menumbuhkan karakteristik organisasi dalam diri sales tersebut. peningkatan penjualan juga dapat dilihat dari Flexi *bundling* dan Flexi *retail*, penjualan dalam jumlah besar atau penjualan dalam jumlah retail (eceran).

### 2. Cara peningkatan penjualan produk

Peningkatan penjualan dapat dilakukan dengan trik-trik tententu seperti menyelenggarakan bazar, iklan dimedia massa, elektronik, dan menyelenggarakan promo bonus-bonus pada penjualan produk tersebut. Seluruh perusahaan dalam meningkatkan penjualan produk menggunakan teknik yang sama untuk menarik para konsumen, demikian pula pada produk-produk Telkom, dengan cara seperti itu peningkatan penjualan pun meningkat dengan sendirinya.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai cara peningkatan penjualan yaitu:

Menurut anda bagaimanakah cara meningkatkan penjualan?

Dalam petikan Wawancara yang dilakukan dengan informan I pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Dengan melakukan pembagian ke beberapa segmentasi penjualan seperti penjualan ke retail, community, dan keperorangan. Dengan mobil keliling atau membuka bazar dimall dengan promo dan diskon harga penjualan, dengan memasang iklan dikoran atau melalui memberikan brosur kepada calon konsumen".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan II pada tanggal

2 Desember 2011 mengatakan:

"Penjualan itu bisa kita tempuh dengan berbagai cara yang pertama tentu melihat dari market sharenya dari market share itu juga kita pecah-pecah lagi dari segmen-segmenya jadi market Komunitas, market retail ada segmen chanel seperti outlet-oulet, counter-counter, atau sales-sales yang dapat membantu kita meningkatkan penjualan".

Wawancara dengan informan II pada tanggal 2 Desember 2011:

"Cara peningkatan penjualan bisa dilihat dari segmen-segmennya, kalau dari retail dan community cara untuk meningkatkan penjualannya dengan mencari seorang yang berpengaruh dalam setiap komunitas, caranya dengan mendekatkan diri kepada influenser tersebut".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan III pada tanggal 23 November

2011:

"Baik, dalam meningkatkan penjualan produk yaitu dengan memperbanyak mitra kerja seperti AD (auto deller), mereka itu membantu penjualan CDMA Flexi, yang kedua kita jual langsung lewat kawan-kawan sales.

Hasil wawancara bersama informan ke IV pada tanggal 23 November 2011:

"Cara peningkatan penjualan yaitu melalui promosi produk Flexi melalui media cetak, elekronik, seperti menyebarkan brosur Flexi dimall, pasang iklan di Koran atau di televisi, atau sengan cara mengikuti bazar-bazar".

Wawancara bersama informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Cara peningkatan penjualan seperti Memperbanyak koneksi, relasi, melalui media Koran, iklan via telpon, dan Spanduk".

Berikut kutipan wawancara bersama informan ke VI pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Cara peningkatan penjualan Produk harus kompetitif, layanan purna jualnya harus jelas seperti garansinya, komplain produk ada dimana, intinya tanggung jawab dari si penjual harus diutamakan".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Menurut saya cara meningkatkan penjualan itu ada tiga yang pertama dari diri si seles sendiri ada kemauan keras untuk menjual, kedua harus memperbanyak iklan dari media cetak atau media elektronik, ketiga kerja keras dari seles itu sendiri". Selanjutnya jawaban dari informan ke VIII pada tanggal 25 November 2011:

"meningkatkan produk adalah dengan cara menaikan pamor Produk dimata konsumen sesuai dengan fakta produk tersebut dengan tata bahasa yang baik agar para konsumen tertarik".

Wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25 November 2011 adalah:

"Cara yang dilakukan untuk peningkatan penjualan selain melalui promopromo Flexi trendy community, biasannya agar semangat sales tetap terjaga untuk penjualan produk meningkat out bound dan refresing bersama karyawan sering dilakukan".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke X pada tanggal 25 November 2011:

"menurut saya cara-cara yang harus dilakukan untuk meningkatkan penjualan adalah memperbanyak pameran, media iklan, mendatangi konsumen secara langsung melalui brosur, dan mendata refrensi dari para konsumen tentang keunggulan produk Flexi".

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai bagaimana cara meningkatkan penjualan diketahui bahwa dari cara peningkatan penjualannya sebagian besar memiliki kesamaan yaitu dengan memperbanyak relasi dan iklan, serta membagi segmen-segmen pada *market share* sedikit ditambahkan oleh informan VII cara meningkatkan penjualan terdapat dari diri dan kerja keras dari sales itu sendiri. Petikan wawancara diatas menerangkan bahwa salah satu faktor untuk meningkatkan penjualan dengan memperbanyak mitra kerja Telkom seperti AD (*auto deller*). Dan lewat sales Flexi itu sendiri, dengan memperbanyak mitra Telkom dan memperluas jaringan lewat sales Flexi cara-cara seperti itu juga dapat meningkatkan penjualan.

# 3 Waktu dalam membicarakan peningkatan penjualan

Manager dan sales merupakan hubungan yang vertikal dan ada jarak karena hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Jadi dalam membicarakan peningkatan penjualan ada waktu-waktu tertentu dan dilihat dari kesibukan si manager tersebut.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai waktu dalam membicarakan peningkatan penjualan yaitu:

Kapan komunikasi biasanya dilakukan antara sales dan manger?

Adapun hasil wawancara mengenai waktu yang dipergunakan dalam mem bicarakan peningkatan penjualan dapat dilihat pada uraian dibawah ini.

Dijelaskan dalam petikan wawancara dengan informan I pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Ya waktu komunikasi yang kami lakukan wajibnya dua kali seminggu, diluar waktu wajib tersebut kalau ada hal penting yang ingin disampaikan sales kepada saya, saya akan meluangkan waktu untuk mereka dan kalau ada hal penting yang ingin saya sampaikan saya akan melakukan pertemuan mendadak kepada para sales dalam konteks peningkatan penjualan produk".

Wawancara bersama informan II pada tanggal 2 Desember 2011:

"Komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh manager dan sales dalam satu minggu dua kali pertemuan hari senin sharing bersama seluruh karyawan, hari selasa Sharing bersama para sales saja. Disetiap briefing pagi tersebut manajer akan menanyakan kendala-kendala yang dialami para karyawanya satu persatu secara pribadi".

Selanjutnya ditambahkan oleh Informan III pada tanggal 23 november

2011 mengatakan:

"Dalam satu minggu kita briefing dua kali hari senin dan rabu, tapi apabila waktu dirasa tidak cukup dan masih ada banyak kendala yang dirasakan oleh para sales manajer selalu meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah yang terjadi dilapangan oleh sales".

Wawancara bersama Informan ke IV pada tanggal 23 November 2011:

"Sebagai sales saya melakukan aktivitas komunikasi antarpribadi bersama manager diwaktu briefing pagi dan kalau ada hal penting diluar jam briefing dia akan cari waktu yang tepat untuk berkomunikasi secara pribadi bersama manajer".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"pembicaraan terjadi seminggu 2 kali dalam aktivitas briefing komunikasi antarpribadi terjadi saat manajer mengajukan pertanyaan ke pada sales atau sebaliknya".

Berikut kutipan wawancara bersama informan ke VI pada tanggal 25

November 2011 mengatakan:

"Pembicaraan mengenai peningkatan penjualan dalam Satu minggu 2 kali selasa sama kamis jam 8 sampai jam 10 pagi".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan Informan VII pada

tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Pembicaraan antar pribadi terjadi dalam peningkatan penjualan ini berkala saat dia santai, waktu istirahat, kalau pertemuan yang formal setiap selasa dan kamis".

Selanjutnya jawaban dari Informan ke VIII pada tanggal 25 November 2011:

"waktu yang tepat untuk membicarakan peningkatan penjualan kepada manajer pada saat briefing pagi, ada sesi dimana dibriefing tersebut manajer mendengarkan laporan-laporan yang disampaikan oleh seluruh karyawannya termasuk para sales satu persatu".

Berikut kutipan wawancara dengan Informan IX pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Komunikasi yang kami lakukan antara manager dan sales pada waktuwaktu santai seperti jam setelah makan siang atau dipagi hari pada saat proses briefing berlangsung".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke X pada tanggal 25 November 2011:

"Komunikasi yang dilakukan antara manajer dan sales yang wajib dua minggu sekali pada saat briefing manajer dan sales terlibat dalam konteks diskusi mengenai peningkatan penjualan Produk".

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat diketahui bahwa waktu yang digunakan dalam membicarakan peningkatan penjualan produk ini terjadi pada hari senin dan rabu seluruh informan menjawab senada, tetapi ada beberapa informan melakukan komunikasi antarpribadi dengan *manager* pada saat di luar aktivitas formal pada saat istirahat dan sedang santai.

jika dilihat dari hubungan yang vertikal tersebut maka isi dan mutu dari hubungan *manager* dan *sales* ditandai dengan keterbukaan sales dalam menyampaikan kendala-kendala yang terjadi kepada *manager* guna meningkatkan penjualan. Dikaitkan dengan hasil penelitian secara

keseluruhan para *sales* ini melakukan komunikasi antarpribadi yang baik ini terlihat dari jawaban senada yang mereka berikan, namun pada beberapa informan, seperti pada informan ke III dan IX apabila ada masalah yang harus diungkapkan lebih mendalam lagi terhadap manajer ia akan mencari waktu sendiri disaat manajer sedang santai ia akan membicarakan masalahnya kepada *manger*.

# 4. Bentuk komunikasi antarpribadi yang dilakukan dalam membicarakan tentang bagaimana cara peningkatan penjualan

Bentuk komunikasi antarpribadi yang ada antara lain berupa percakapan, dialog, *sharing* pengalaman hidup, wawancara dan konseling. Namun pada penelitian ini bentuk komunikasi yang dilakukan oleh manajer dan sales adalah bentuk dialog, *sharing*, dan *konseling*, mengingat dimana komunikasi antara *manager* dan *sales* adalah hubungan yang vertikal antara atasan dan bawahan.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai Bentuk-bentuk dalam membicarakan peningkatan penjualan yaitu:

Bagaimana bentuk komunikasi yang bapak lakukan bersama manager dalam membicarakan tentang bagaimana cara peningkatan penjualan produk?

Adapun hasil wawancara tentang bentuk komunikasi antarapribadi yang dilakukan antara manajer dan sales dalam membicarakan peningkatan penjualan dapat dilihat pada uraian dibawah ini.

Dalam wawancara dengan informan I pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Bentuk komunikasi yang kami lakukan dalam lima bentuk komunikasi antarpribadi manajer dan sales sebagian besar kami lakukan dalam membicarakan peningkatan penjualan seperti dialog, sharing dan konseling semua dilakukan sesuai kondisi dan situasi, tetapi porsi yang paling besar ada di sharing karena dilakukan setiap minggunya untuk memantau penjualan produk flexi lewat laporan-laporan perminggunya yang diberikan oleh para sales".

Berikut kutipan wawancara Informan II pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Di kita itu kalau sharing itu sudah kita siapkan waktu 2 hari dalam seminggu didalam sharing ini anggota akan menyampaikan ide-ide dan kendala kendala disinilah kita dapat membuat keputusan dari hari ini dan seterusnya, dan komunikasi yang terjadi secara dialog yang interaktif dapat terjadi pada waktu setelah makan siang atau waktu santai'.

Selanjutnya ditambahkan oleh Informan III pada tanggal 23 november 2011 mengatakan:

"Bentuk komunkasi yang dilakukan oleh manager dan sales dalam meningkatkan penjualan adalah sharing mengenai produk".

Wawancara bersama Informan ke IV pada tanggal 23 November 2011:

"Bentuk komunikasi antar pribadi yang paling sering dilakukan antara manajer dan sales adalah sharing menanyakan hal yang terjadi dilapangan dan mencari solusi atas masalah yang terjadi".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Biasanya membicarakan masalah peningkatan penjualan produk Flexi dalam bentuk sharing dari manajer sering sekali ia sharing pengalaman hidupnya untuk memotivasi para sales, dan sharing produk bagaimana cara menjual yang baik". Berikut kutipan wawancara bersama informan ke VI pada tanggal 25

November 2011 mengatakan:

"Dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan produk ini melalui Sharing pengalaman hidup, sharing penjualan, saling tukar informasi, saling bantu".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Bentuk pembicaraan yang dilakukan manajer kepada sales kadang melalui dialog, tapi sering kali sharing tukar pikiran, diskusi sesuai kebutuhan".

Selanjutnya jawaban dari informan ke VIII pada tanggal 25 November

2011:

"Bentuk komunikasi yang dilakukan bersama manajer adalah sharing, manajer akan menanyakan satu persatu kepada para sales atas semua keluhan-keluhan yang terjadi dilapangan".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25

November 2011:

"Sharing dan dialog, yang dilakukan pada saat briefing berlangsung adalah beberapa bentuk komunikasi yang dilakukan oleh manajer terhadap sales".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi yang kami lakukan bersama manajer adalah Sharing dan Konsultasi, kalau sharing supaya sales tahu bagaimana mencari konsumen dan dapat mengambil ilmu yang bermanfaat untuk peningkatan penjualan produk Flexi ini dari arahan yang disampaikan oleh manajer. Kalau konsultasi itu bertujuan untuk mencari solusi dan meminta apa yang dibutuhkan untuk peningkatan penjualan produk".

Jadi bentuk komunikasi yang terjadi antara *manager* dan *sales* dalam meningkatkan penjualan yaitu dari bentuk *Sharing*, *konseling* dan dialog

sesuai kebutuhan dan kondisi yang terjadi dilapangan apabila diperlukan bentuk *sharing* akan dilakukan *sharing* dan apabila diperlukan dalam bentuk komunikasi antarpribadi *konseling* bentuk *konseling* pun dilakukan.

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat diketahui bahwa bentuk komunikasi antarpribadi yang terjadi dalam membicarakan peningkatan penjualan secara keseluruhan adalah melalui bentuk-bentuk komunikasi yaitu *sharing* dialog, dan *konseling*. Tetapi dapat disimpulkan bahwa bentuk komunikasi yang paling besar porsinya adalah *sharing* seperti yang dikemukakan oleh para Informan.

# 5. Hambatan komunikasi yang dihasilkan

Masalah Peningkatan penjualan produk yang menuntut sales untuk mencapai target penjualan sebagai ujung tombak dari perusahaan dengan tekanan waktu yang ada biasanya menghasilkan hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi ini dapat dihasilkan dari kurangnya adanya keterlambatan respon dari manager dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan produk Flexi.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai hambatan yang terjadi dalam membicarakan peningkatan penjualan yaitu:

Apakah ada gangguan komunikasi dalam hubungan anda & manajer dalam proses peningkatan penjualan ini, Seperti adanya salah paham (miss communication)?

Dijelaskan pada Petikan wawancara dengan Informan I pada tanggal 2

Desember 2011 mengatakan:

"Alhamdulilah sampai saat ini tidak ada gangguan yang terjadi dalam komunikasi antara manajer dan sales, karena saya selalu menanamkan keterbukaan kepada para bawahan, kalau kendala dilapangan sering ada seperti gangguan sinyal, kalau kendala seperti itu secepatnya ditanggulangi oleh tim teknisi".

Berikut kutipan wawancara Informan II pada tanggal 2 Desember 2011 mengatakan:

"Gangguan komunikasi dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan ini, menurut Informan II tidak ada gangguan yang berarti semua lancar-lancar saja, sifat dari sharing atau diskusi adalah mengesampinngkan ego dan emosional pribadi".

Selanjutnya ditambahkan oleh Informan III pada tanggal 23 november

2011 mengatakan:

"Informan ketiga, mengenai gangguan yang terjadi pada saat komunikasi antarpribadi bersama manager, manurut saya tidak ada gangguan yang terjadi pada membicarakan tentang peningkatan penjualan, karena kami sebagai bahawan selalu mengikuti perintah manager".

Berikut kutipan wawancara dengan Informan IV pada tanggal 23

November 2011 mengatakan:

"Gangguan komunikasi kadang terjadi mbak, Kadang manajer kurang menerima masukan atau saran yang diberikan oleh sales yang mengetahui kondisi real dilapangan, sehingga keputusan yang diambil terkesan lamban".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Sales hanya memberikan masukan terhadap masalah yang terjadi dilapangan, tetapi semua yang menetukan keputusan adalah seorang manajer jadi tidak ada kesalah pahaman atau gangguan komunikasi". Berikut kutipan wawancara bersama informan ke VI pada tanggal 25

November 2011 mengatakan:

"Sales hanya memberikan masukan terhadap masalah yang terjadi dilapangan, tetapi semua yang menetukan keputusan adalah seorang manager jadi tidak ada kesalah pahaman atau gangguan komunikasi".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Semua perintah manajer yang sesuai logika, dan masuk akal akan saya ikuti untuk kemajuan perusahaan, tidak ada gangguan komunikasi yang berarti dalam interaksi antara sales dan manager".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan VIII pada tanggal 25 November 2011:

"Kalau untuk gangguan tidak ada manager selalu mengerti kondisi para sales dan selalu terbuka, karena segala keputusan ada ditangan manajer jadi kami hanya menjalankannya dengan baik".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25

November 2011:

"Ya....menurut saya tidak ada gangguan karena pada saat briefing kami sudah diberi arahan yang cukup oleh manajer dan kami dituntut euntuk selalu bekerja secara disiplin dari segi apapun untuk mencapai tujuan perusahaan".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan  $\boldsymbol{X}$  pada tanggal 25 November

2011 mengatakan:

"Menurut saya Tidak ada gangguan komunikasi karena semua yang dilakukan oleh sales atas perintah dari bapak manajer langsung dan para sales harus menuruti semua perintah tersebut agar tidak di ultimatum". Sebagian besar mengatakan tidak ada gangguan yang berarti dalam komunikasi antarpribadi *manager* dan *sales* tetapi pada informan ke IV, komunikasi kepada sales ada gangguan karena kadang kala *manager* menanggapi secara lambat masukan dari para *sales* yang berada pada kondisi yang *real* dilapangan.

### 6. Kompetensi manager

Kompetensi adalah tingkat kemampuan seseorang. Kompetensi komunikasi merupakan kemampuan untuk memilih perilaku komunikasi yang cocok dan efektif bagi situasi tertentu. Kompetensi disini adalah kompetensi komunikasi antarpribadi yang dilalukan *manager* dalam hal meningkatkan penjualan produk Flexi. Kompetensi terdiri dari tiga aspek antara lain aspek pengetahuan, pengetahuan disini diartikan sebagai kemampuan manajer mengetahui atau tidak kondisi yang dialami oleh sales pada proses peningkatan penjualan. Aspek kemampuan disini adalah kemampuan *manager* dalam menyikapi kondisi dan mengaplikasikan keputusan yang cocok pada situasi tersebut. Aspek motivasi, motivasi disini adalah hasrat untuk berkomunikasi dengan membawa sifat-sifat ahli dalam bidang peningkatan penjualan produk.

Adapun hasil wawancara mengenai kompetensi *manager* terhadap peningkatan penjualan dapat dilihat dari uraian berikut ini:

### Aspek pengetahuan

Diaspek pengetahuan penulis memberikan pertanyaan yaitu:

Menurut bapak sejauh mana pengetahuan manager dalam meningkatkan penjualan produk flexi?

Menurut Informan I pada tanggal 2 desember 2011 menyatakan:

"Dalam aspek pengetahuan saya lebih memberi pengarahan kepada sales agar lebih memahami lagi tentang Marketing, bagaimana cara menarik konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan, membuat program dan berinovasi dari program agar penjualan terus meningkat".

Sebagaimana yang diungkapkan Informan II pada tanggal 2 Desember

2011 menyatakan:

"Saya kira manajer yang sudah ditunjuk untuk memimpin organisasi ini adalah orang yang mempunyai kapabilitas yang baik, yang mempunyai pengalaman yang lama sebelum menjadi manajer, beliau adalah orang yang cepat mengambil keputusan dan mempunyai hubungan yang luas baik internal atau eksternal".

Selanjutnya ditambahkan oleh Informan III pada tanggal 23 november

2011 mengatakan:

"Pengetahuan manager dalam meningkatkan penjualan sangat baik, ia juga teliti dalam mengecek laporan hasil penjualan dari para sales".

Berikut kutipan wawancara dengan Informan IV pada tanggal 23

November 2011 mengatakan:

"Pengetahuan manager dalam meningkatkan penjualan sangat bagus, beliau banyak berinovasi untuk penjualan produk Flexi".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Pengetahuan bapak manager baik ia mengetahui pangsa pasar, dan cara mengambil keputusan pada kondisi tertentu, tentunya tetap fokus pada peningkatan penjualan".

Dalam hal ini Informan VI pada tanggal 24 November 2011 menyatakan:

"Pengetahuan manager dalam peningkatan penjualan cukup baik salah satunya ia pintar membaca medan dilapangan".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Saya rasa pengetahuan manajer dalam meningkatkan penjualan cukup baik, ia selalu berinovasi dan tegas dalam mengambil keputusan".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan VIII pada tanggal 25 November 2011:

"pengetahuan manager cukup baik dalam mengambil keputusan untuk promo besar-besaran pada momen-momen yang tepat, seperti beli 2 hand phone flexi gratis satu hand phone".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25 November 2011:

"Selama saya berinteraksi bersama manager, Menurut saya pengetahuan manager dalam meningkatkan penjualan cukup baik, pengetahuan dalam menyelenggarakan ivent-invent Flexi dan promo besar-besaran".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Pengetahuan manager dalam meningkatkan penjualan sangat bagus, karena dia bisa menganalokasikan suatu keadaan dalam menggambil keputusan".

Berdasarkan uraian sebelumnya kompetensi komunikasi antarpribadi pada aspek pengetahuan, maka dapat diketahui bahwa informan I atau manajer mengetahui kondisi yang dialami sales pada saat meningkatan penjualan dapat dikatakan aspek pengetahuan manajer atau informan I baik pada

aspek ini. Berdasarkan hasil wawancara bersama informan-informan pengetahuan *manager* dinilai cukup baik dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan produk Flexi ini.

### Aspek Kemampuan

Diaspek kemampuan penulis memberikan pertanyaan sebagai berikut:

Menurut bapak sejauh mana kemampuan/keahlian manager tentang
bagaimana cara meningkatkan penjualan produk?

Menurut Informan I pada tanggal 2 desember 2011 menyatakan:

"Saya memberikan masukan berupa anjuran untuk meningkatkan penjualan produk dengan cara menggelar bazaar dimall menyebar brosur, memberikan bonus pada penjualan produk, mengaktifkan mobil keliling ditempat keramaian".

Sebagaimana yang diungkapkan Informan II pada tanggal 2 Desember 2011 menyatakan:

"Aspek kemampuan dari bapak manajer dalam meningkatkan penjualan produk karena banyak pengalaman bapak manager mengaplikasikan cara-cara meningkatkan produknya dengan baik seperti mengelar bazaar di mall, menyediakan mobil keliling untuk berjualan produk flexi ditempat keramajan".

Sebagaimana yang diungkapkan informan III pada tanggal 23 November 2011 menyatakan:

"Tindakan untuk mengambil resiko kadang-kadang ia mau rugi secara pribadi tapi dikomunitas ia berhasil jadi rugi sedikit tapi memberikan keuntungan untuk nama baik divisi marketing Flexi, karakter seperti itu yang saya tau dari bapak manager".

Dalam hal ini informan IV menyatakan 23 November 2011 menyatakan:

"Beliau sering membuat promo-promo ekstrim lah, usaha yang benarbenar ditunjukan dari seorang manajer sehingga kami para sales pun ikut semangat berjualan atas keputusan besar yang telah ia buat yang mempermudah kami menawarkan produk Flexi yang murah dan mudah dijangkau masyarakat".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Dalam meningkatkan penjualan kemampuan manajer adalah berani mengambil keputusan untuk menyelenggarakan ivent-ivent baik itu dimall maupun dimoment-moment tertentu. Seperti dalam waktu dekat ini manajer akan memberikan bonus setiap pembelian Flexi pada moment hari natal dan tahun baru".

Dalam hal ini Informan VI pada tanggal 24 November 2011 menyatakan:

"Pada saat proses meningkatkan penjualan manager menggunakan kemampuan pemasarannya dengan baik yaitu dengan cara jual 10 bonus 1 teknik yang bagus yang hanya dikhusus untuk para sales, secara tidak langsung hal ini memicu para sales untuk semakin banyak menjual".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Kemampuan maneger tidak hanya memberikan bonus kepada para konsumen saja tetapi tidak segan-segan untuk menambahkan reward kepada sales yang berhasil mencapai target dari waktu yang telah ditentukan, kemampuan yang seperti ini yang membuat sales promotion lebih semangat untuk berjualan".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan VIII pada tanggal 25 November

2011:

"Kemampuan manajer dalam meningkatkan penjualan produk Flexi dengan memasang iklan dikoran disertakan dengan bonus-bonus tertentu hingga menarik minat konsumen untuk membeli".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25

November 2011:

" Kemampuan bapak manager dalam meningkatkan penjualan produk adalah dengan mengadakan ivent-ivent Flexi, seperti pada moment Flexi

sewindu manjer mengundang mitra kerja terlkom diseluruh Lampung untuk menghadiri ivent tersebut".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Kemampuan manager dalam meningkatkan penjualan produk cukup baik karena maneger paham sekali mengenai Produk bagaimana strategi pemasarannya dan manager juga mengenal segmentasi dan pangsa pasar".

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *manager* menunjukan usahanya sebagai seorang *manager* ia mengambil keputusan yang besar dengan menyelenggarakan promo ekstrim, kemudian Informan merasa mendapat motivasi yang lebih atas keputusan yang dilakukan oleh *manager marketing* flexi. Dan manager memiliki kemampuan untuk mengadakan promo besar-besaran pada momen-momen tertentu yang dibutuhkan untuk meningkatkan penjualan produk Flexi.

### Aspek Motivasi

Diaspek motivasi penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informan yaitu:

Motivasi-motivasi seperti apa yang diberikan manajer terhadap bapak sebagai sales dalam meningkatkan penjualan produk flexi?

Menurut Informan I pada tanggal 2 desember 2011 menyatakan:

"Motivasi yang sering saya berikan kepada sales melalui komunikasi verbal seperti tingkatkan penjualan, saya yakin kalian bisa, tiada hari tanpa jualan, dan melalui reward, para sales akan mendapatkan point apabila bisa menjual 15 produk maka akan mendapatkan point berupa uang tunai lalu melalui fasilitas-fasilitas dari prusahaan seperti fasilitas hand phone".

Dijelaskan dalam petikan wawancara bersama informan II pada 2

Desember 2011 menyatakan:

"Walaupun usaha ini lancar-lancar saja,motivasi tetap diberikan yang diutamakan adalah reward baik itu berupa insentif langsung baik uang atau apa kita hargai jasa mereka, intensif dalam bentuk lain seperti mengikuti mereka dalam seminar- seminar, rekreasi atau momen-momen tertentu apabila mereka sakit, keluarganya sakit kita selalu memberi dukungan moril ataupun materil.

Sebagaimana yang diungkapkan informan III pada tanggal 23 November

2011 menyatakan:

"Motivasi yang ditunjukan oleh manajer ke sales dalam meningkatkan penjualan produk selain berupa reward, manajer juga memotivasi secara verbal itu terjadi pada saat biefing manajer selalu berkata selamat berjualan saya tau anda pasti bisa mencapai target penjualan, kata-kata seperti itu yang sering kali manager ucapkan".

Dalam hal ini informan IV menyatakan 23 November 2011 menyatakan:

"Manager selalu memotivasi para salesnya lewat reward berupa uang tunai kepada sales yang berprestasi".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Motivasi manager tidak hanyak dari reward dan kata-kata motivasinya saja seringkali berupa sms atau telepon manajer memberikan perbandingan pencapaian penjualan Flexi dari kota-kota lain, agar lebih memacu semangat para sales".

Dalam hal ini Informan VI pada tanggal 24 November 2011 menyatakan:

"Motivasi yang diberikan oleh manager kepada sales yaitu dengan reward dan sharing pengalaman pribadi, hal itu yang pernah saya dapatkan dari pengalaman saya bersama manager".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Motivasi yang diberikan sales cukup optimal melaui reward dan kalau bisa jumlah reward bertambah lagi, biar lebih semangat mbak".

Menurut Informan VIII pada tanggal 25 November 2011 menyatakan:

"Motivasi dari manajer adalah reward tetapi tidak hanya reward manajerbjuga selalu menyemangati kami dengan kata-kata verbal jangan menyerah jadilah pelayan yang baik untuk para konsumen".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25 November 2011:

"Manager banyak memberi motivasi dari kata-kata seperti ayo semangat tingkatkan penjualan hari ini kamu pasti bisa".

Selanjutnya ditambahkan oleh informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Selain memotivasi lewat reward manager juga memotivasi sales lewat kata-kata verbal yang memungkinkan si sales untuk berjualan lebih banyak dan meningkatkan targetnya".

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat diketahui bahwa pada aspek motivasi informan mengungkapkan motivasi yang diberikan kepada para sales terkait peningkatan penjualan produk Flexi. Secara keseluruhan pada kompetensi komunikasi antarpribadi ini dapat dilakukan dengan baik. Melalui *reward system* yaitu insentif dan bonus *manager* juga memotivasi para salesnya melalui komunikasi verbal yang bisa disampaikan lewat komunikasi antarpribadi maupun lewat komunikasi secara berkelompok pada saat *briefing*.

## 7. Mengenai Respon Manager

Dalam peningkatan penjualan yang dilakukan oleh sales tentunya akan menghasilkan respon dari *manager*. Respon yang diharapkan adalah bagaimana *manager* menyikapi secara cerdas kondisi yang dialami oleh para sales pada saat hasil penjualan yang tidak berpihak pada target, mengingat peningkatan penjualan adalah proses untuk mengembangkan perusahaan karena itu setiap sistem yang ada harus memposisikan dirinya dengan baik agar tercapai tujuan perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai respon yang terjadi dalam membicarakan peningkatan penjualan yaitu:

Bagaimana respon manager dalam menyikapi secara cerdas kondisikondisi yang tidak berpihak pada peningkatan penjualan produk Flexi? Adapun hasil wawancara mengenai respon manager dalam menyikapi secara cerdas kondisi sales dapat dilihat pada uraian dibawah ini.

Menurut Informan I pada tanggal 2 desember 2011 menyatakan:

"Apabila ada kondisi yang tidak berpihak pada peningkatan penjualan, saya terus menyemangati para sales tidak ada hal yang tidak mungkin, mungkin hari ini belum rezeki kita tapi besok kita harus coba berjualan lebih banyak lagi. Selain lewat kata-kata lisan tim kami juga merubah teknik berjualan dan menambah program-program kegiatan dalam penjualan, seperti kekantor-kantor, atau kemall-mall..

Berikut kutipan wawancara dengan Informan II pada tanggal 2 Desember

## 2011 mengatakan:

"Apabila ada kondisi yang tidak berpihak pada peningkatan penjualan produk respon manajer akan mencari banyak alternatif dan mengembangkan program yang sudah dijalankan".

Berikut petikan wawanara bersama Informan III 23 November 2011 mengatakan:

"Ya jika ada kendala dilapangan mengenai peningkatan penjualan respon manajer langsung mengadakan pertemuan mendadak diluar jam briefing untuk membicarakan solusi dari kegagalan agar tujuan tercapai dan dapat menciptakan program-program baru.

Dalam hal ini informan IV menyatakan 23 November 2011 menyatakan:

"Jika ada kendala dilapangan mengenai peningkatan penjualan respon manager melalui bahasa verbal sabar y mungkin hari ini kondisi tidak berpihak pada penjualan kita tapi besok kita akan berusaha lebih keras lagi, kalian harus kreatif dan pintar-pintar cari celah untuk mendapatkan konsumen yang lebih banyak lagi".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Kalau mengenai sikap manager dalam menyikapi secara cerdas kondisi yang tidak memihak pada peningkatan penjualan, menurut saya manajer memberikan motivasi lebih dan mencari area-area yang belum didijangkau oleh produk Flexi".

Dalam hal ini Informan VI pada tanggal 24 November 2011 menyatakan:

"Sikap manager menyikapi secara cerdas penjualan yang tidak memihak, manager terus memberi semangat kepada sales agar tetap berjualan tetapi memberi perbaikan inovasi jasa layanan diproduk Flexi yang akan dijual".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Respon yang diberikan manager, manager sedikit kecewa atas hasil dari penjualan yang tidak memihak, karena itu manager memberikan motivasi lebih ke sales dan mencoba cara promosi yang lain, seperti bikin bazar, peningkatan promo Flexi di media cetak, mencari komentar konsumen serta memperbaiki/inovasi produk".

Menurut Informan VIII pada tanggal 25 November 2011 menyatakan:

"Ia menyikapi secara bijak ia selalu bilang rezeki allah yang atur intinya kita harus terus berusaha, minimal satu hari satu produk terjual, ayo semangat".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25 November 2011:

"Respon manager tidak hanya dari bahasa verbal saja tetapi lewat tindakan yaitu dengan menjangkau daerah-daerah yang belum terjangkau oleh Flexi".

Menurut Informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Bila kondisi penjualan tidak berpihak ia terus memperkenalkan produk Flexi lewat dunia iklan media massa atau elektronik dan lebih memperkenalkan para sales ke dunia marketing secara lebih mendalam agar bisa meningkatkan penjualan".

Keterbukaan sales dan sikap *manager* menyikapi secara cerdas kondisi yang dialami sales saat dilapangan justru akan meningkatkan hubungan antarpribadi *manager* dan *sales*. Dalam hal ini dapat dilihat secara keseluruhan *manager* merespon dengan tepat dalam melakukan tindakanya dalam menyikapi seluruh kendala-kendala yang terjadi dalam meningkatkan penjualan produk Flexi. Ditambahkan oleh Informan III respon *manager* dalam peningkatkan penjualan jika ada kendala yang

cukup serius dalam peningkatan penjualan *manager* langsung mengadakan pertemuan mendadak diluar jam *briefing* dari cara-cara seperti itu saja *manager* telah menunjukan respon yang baik terhadap kendala-kendala yang dihadapi oleh para salesnya.

# 8. Mengenai empati yang diberikan manager

Empati adalah kecakapan untuk memahami pengertian dan perasaan orang lain. Dalam hal peningkatan penjualan membutuhkan empati yang besar dari seorang *maneger* terhadap salesnya. Dimana empati tersebut sangat dibutuhkan oleh seorang sales dalam proses peningkatan penjualan, empati diberikan *manager* dapat berupa semangat untuk terus berjualan, dukungan dari fasilitas kantor, dan *reward*.

Dalam penelitian ini penulis memberikan pertanyaan kepada sepuluh informanya mengenai empati yang terjadi dalam membicarakan peningkatan penjualan yaitu:

Adapun hasil wawancara mengenai empati yang diberikan *manager* pada proses peningkatan penjualan ini dapat dilihat dari uraian dibawah ini:

Menurut Informan I pada tanggal 2 desember 2011 menyatakan:

"Empati yang tercipta terkait dengan peningkatan penjualan yang dilakukan oleh para sales produk Flexi, bentuk empati yang saya berikan kepada sales berupa dukungan seperti peryataan-pernyataan pemberi semangat kerja, seperti tiada hari tanpa jualan, atau satu hari minimal satu produk".

Berikut kutipan wawancara dengan Informan II pada tanggal 2 Desember

2011 mengatakan:

"Empati yang ditunjukan manager melalui mencari banyak cara atau alternatif dan mengembangkan program, tidak statis".

Seperti yang diungkapkan Informan ke III pada tanggal 23 November

2011 menyatakan:

"Manager memberikan empatinya dengan menyediakan fasilitas untuk para sales dalam penjualan produk Flexi agar penjualan berjalan lebih lancar, seperti memberikan potongan harga untuk penjualan hand phone sebagai sarana untuk para sales".

Dalam hal ini informan IV menyatakan 23 November 2011 menyatakan:

"Empati yang diberikan oleh manager adalah lebih menyemangati para sales meluangkan waktu untuk mendegarkan laporan-laporan hasil penjualan atau kendala-kendala yang ada dilapangan".

Wawancara bersama Informan ke V pada tanggal 23 November 2011:

"Empati yang saya rasakan datang dari manager, manager berupaya mengusahakan dan memberikan program-program terbaru utuk penjualan. Seperti pengadaan point reward kepada sales yang berhasil menjual lebih dari target perusahaan".

Selanjutnya ditambahkan Informan VI pada tanggal 24 November 2011 menyatakan:

"Empati yang diberikan manajer cukup besar, ya manager tidak hanya member reward dari hasil pencapaian target penjualan, menager juga memberikan empatinya lewat komunikasi antarpribadi melalui dialog yang bertanya secara langsung apabila melihat para salesnya tidak dalam keadaan fit, ia akan bertanya bagaimana penjualan hari ini ada masalah atau tidak, pertanyaan-pertanyaan seperti itu yang sering kali ditanyakan oleh manager".

Dalam petikan wawancara yang dilakukan dengan informan VII pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Empati yang manager tunjukan terus memotivasi sales dalam penjualan baik melalui motivasi lisan maupun motivasi materil seperti reward".

Menurut Informan VIII pada tanggal 25 November 2011 menyatakan:

" Pada kondisi yang tidak memihak ke penjualan produk, manager terus memotivasi kita para sales dan memberi kebebasan kepada sales agar lebih kreatif lagi untuk mencapai peningkatan penjualan yang optimal".

Kutipan dari wawancara bersama informan ke IX pada tanggal 25 November 2011:

"Manager menyediakan sarana untuk para sales dalam penjualan produk agar berjalan lebih lancar, Seperti memberikan potongan harga untuk penjualan hand phone sebagai sarana untuk para sales, yang saya rasakan sih empati yang seperti itu yang diberikan manager kepada kami.

Berikut kutipan wawancara dengan Informan X pada tanggal 25 November 2011 mengatakan:

"Ya, dengan meluangkan waktu lebih untuk berkomunikasi secara pribadi secara tidak langsung manajer telah menunjukan kepedulianya kepada kami para sales".

dapat diketahui dari kesepuluh informan hubungan antarpribadinya dapat dinilai baik, ini terlihat dari jawaban mengenai empati yang diberikan dan dirasakan oleh sales maupun *manager* sehingga antara *manager* dan *sales* dapat memaknai kondisi-kondisi dengan baik apabila terjadi kendala-kendala dilapangan. Dari kutipan wawancara diatas *manager* memberikan empatinya lewat fasilitas-fasilitas yang ia sediakan untuk para sales, seperti potongan harga untuk para sales dalam pembelian produk flexi

sebagai sarana untuk mempermudah kerja sales dilapangan dalam melaporkan kondisi penjualan dilapangan kepada koordinator sales. Selain memberikan fasilitas *manager* juga memberikan empatinya lewat dialog langsung bersama sales biasanya *manager* bertanya kepada sales mengenai hasil pencapaian target harian, atau pada saat manajer melihat sales dalam kondisi kurang fit dan terlihat ada masalah *manager* akan berdialog langsung bersama sales.

### C. Pembahasan hasil penelitian

Dalam membentuk pemahaman pada peningkatan penjualan, dibutuhkan adanya minat, kedisiplinan, semangat, dan tekad yang kuat dari seluruh karyawan divisi *marketing*. Semua unsur tersebut dapat berjalan dengan lancar apabila dikomunikasikan secara baik. Komunikasi yang baik dan lancar yang dilakukan oleh *manager* dan para salesnya mengolah semua unsur tersebut sehingga dapat membentuk pemahaman pada peningkatan Penjualan. Salah satu bentuk komunikasi yang dilakukan oleh *manager* dan sales yang dianggap efektif dalam membentuk pemahaman yaitu dengan melakukan komunikasi antarpribadi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, *manager maketing* dan *sales promotion* selalu melakukan aktivitas komunikasi antarpribadi di setiap satu minggu dua kali, diantaranya yaitu komunikasi antarpribadi tersebut terjadi pada saat *briefing* sebelum penjualan berlangsung. Aktivitas komunikasi antarpribadi pada saat *briefing* terjadi antara manajer dan

sales. Ketika *manager* sedang memberikan pengetahuan dan pemahaman dasar mengenai marketing, terjadi interaksi antara keduanya dengan ditandai adanya pertanyaan dan laporan hasil penjualan atau mengenai kekurang pahaman akan pengetahuan marketing yang diberikan oleh *manager*.

Aktivitas komunikasi antarpribadi selama *briefing* berlangsung terjadi ketika sales melaporkan peningkatan penjualan dan kondisi dilapangan kepada manajer. Manajer disini bertugas untuk memantau perkembangan kondisi kerja dan berusaha menampung aspirasi bawahan baik secara berkelompok ataupun perorangan. *Manager* akan terus memberikan petunjuk dan pengarahan mengenai teknik-teknik dalam peningkatan penjualan yang baik dan benar selama bertugas sebagai pemimpin, dalam hal ini manajer sebagai komunikator.

Begitu juga sebaliknya, sales akan selalu menanggapi pesan-pesan yang diberikan *manager* dan juga bertanya kepada pemimpinnya bagaimana teknik-teknik yang benar dalam meningkatkan penjualan produk Flexi, dalam hal ini sales sebagai komunikan. Menurut penulis, proses komunikasi antarpribadi ini berlangsung secara timbal balik jadi di dalamnya terdapat *feedback* (umpan balik) dan terjadi secara langsung. Dimana pesan yang diberikan oleh komunikator, dalam hal ini adalah pemimpin yaitu manajer langsung mendapat tanggapan dari komunikan yaitu sales, selain itu sales juga tidak diam saja dan selalu bertanya bagaimana teknik-teknik yang baik dan benar dalam meningkatkan

penjualan produk flexi. Dalam pembahasan ini maka akan diuraikan dalam deskripsi sebagai berikut :

### a. Bentuk komunikasi yang dilakukan antara manager dan sales.

Salah satu indikator dari terjadinya Bentuk komunikasi yang dilakukan antara *manager* dan sales yaitu keterbukaan (*openness*) mengacu pada tiga aspek komunikasi antarpribadi. Pertama, keterbukaan terhadap orang yang diajak berinteraksi. Kedua, kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Ketiga, bertanggung jawab atas perasaan dan pemikiran (Devito, 1997:259-260).

Keterbukaan diperlukan agar terjalin hubungan yang lebih erat antara manager dan sales. Semakin manager bersikap terbuka terhadap sales, semakin sales menyukai manager. Akibatnya sales pun akan semakin membuka diri terhadap manager.

Menurut pengamatan penulis, bentuk komunikasi antarpribadi yang terjadi pada saat *briefing* adalah *sharing* merupakan aktivitas yang paling menonjol atau paling dominan dalam membentuk pemahaman pemaknaan pesan dari *manager* ke sales dalam meningkatkan penjualan. Hal ini diperkuat berdasarkan pernyataan yang diberikan oleh sepuluh informan pada pertanyaan keempat tentang bentuk komunikasi antarpribadi yang terjadi bersama *manager* dalam meningkatkan penjualan. Bentuk komunikasi antarpribadi yaitu *sharing* dilakukan pada saat *briefing* dalam meningkatkan penjualan yang mana dipimpin oleh *manager* untuk memimpin, memberi petunjuk pelaksanaan pekerjaan, menciptakan situasi

kerja yang nyaman dalam keterbukaan untuk menyampaikan laporan, saran, atau masukan dari karyawan atau para sales, pada saat itu juga terjadi komunikasi secara personal antar keduanya.

Kesepuluh informan dalam pernyataannya juga menambahkan *sharing*, *konseling* dan dialog selalu banyak dilakukan dalam pembicaraan untuk meningkatkan penjualan tersebut. Manfaat yang didapat dalam melakukan *sharing* yaitu para sales menjadi lebih tahu dan lebih paham mengenai dunia *marketing*. Kalaupun pada saat *briefing* ada hal yang kurang dimengerti sales selalu bertanya kepada *manager* yang menjadi pemimpin, mendapatkan banyak pengetahuan, saling bertukar pikiran, dan yang tidak kalah penting juga yaitu evaluasi terhadap penjualan tiap bulannya.

Jika dikaitkan dengan prinsip *human relation* Dalam buku (Sondang P. Siagian, 1990:92), karyawan atau bawahan bukan mesin. Berbeda dari uang, mesin, metode, material dan alat produksi yang lainnya, manusia ingin dilakukan secara terhormat. Kepribadianya diakui, keinginanya diperhatikan, kebutuhanya baik material dan non material terpuaskan, dan kemampuanya dikembangkan secara teratur dan berkesinambungan.

Dalam hal ini, pengertian penghargaan dan perasaan memegang peranan yang menentukan. Jadi dalam hubungan komunikasi antara manajer dan sales perhatian dari manajer itu sangat penting seperti meluangkan waktu untuk para sales apabila ada hal-hal yang penting ingin disampaikan sales diluar forum formal, seperti dalam konteks konseling.

Jika dikaitkan dengan teori komunikasi antarpribadi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pada teori CMM, bagaimana *manager* dan *sales* ini saling berinteraksi satu sama lain dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan yang terjadi dalam bentuk *Sharing konseling* dan dialog. Hasil yang dikaitkan dengan teori adalah jika dengan pendekatan metapora pesan yang mengemukakan bahwa hubungan antar pola komunikasi akan dinilai berkualitas tinggi kalau hubungan itu dilakukan dalam konteks hubungan antarpribadi yang menghasilkan tindakan. Sehingga interaksi yang dilakukan oleh *manager* dan *sales* ini dalam bentuk dialog, *sharing* dan konseling dapat menghasilkan pemahaman bersama atas makna, pemahaman bersama atas makna disini adalah manajer dapat memahami kondisi yang dialami sales dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yaitu peningkatan penjualan produk Flexi.

#### b. Motivasi yang diberikan seorang manager.

Aspek ini memiliki makna hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Komunikasi yang terbuka dan empatik tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Motivasi mampu memberikan gairah, semangat dan rasa senang dalam bekerja sehingga *sales* yang mempunyai motivasi tinggi mempunyai energy yang banyak untuk melaksanakan kegiatan peningkatan penjualan yang pada akhinya mampu memperoleh hasil yang maksimal.

Sikap positif juga diperlukan untuk mendorong orang lain. Pencerminan sikap positif manager terhadap sales dapat berupa dorongan. Devito (1997:262) mengatakan bahwa dorongan (stroking) yang positif umumnya berbentuk pujian atau penghargaan, dan terdiri atas prilaku yang biasanya kita harapkan, dan kita banggakan.

Motivasi yang diberikan *manager* dalam meningkatkan penjualan produk flexi yaitu dengan *reward* dan komunikasi verbal, Komunikasi verbal lebih sering dilakukan pada saat *briefing*, Misalnya saja seperti nasehat, tips-tips atau peryataan-peryataan penyemangat dari manajer ke sales melalui bahasa sehari-hari yang mudah dimengerti.

Secara keseluruhan informan pada peningkatan penjualan ini *manager* memberikan motivasi-motivasi kepada para sales untuk dapat menjual produk lebih banyak dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan produk Flexi. Ini dapat diketahui dari jawaban informan seperti memberikan saran dan masukan untuk menambah pengetahuan dengan melalukan *briefing*, pemberian *reward* pada evaluasi diakhir bulan.

Komunikasi antarpribadi dalam bentuk verbal yang dilakukan oleh manajer biasanya dilakukan dimana saja dan kapan saja, karena hal tersebut bersifat spontan serta tidak terstruktur.

Jika dikaitkan dengan teori CMM dan perspektif humanistik, bahwa aktivitas seperti memberikan motivasi, masukan, saran untuk dapat meningkatkan penjualan produk Flexi ini dengan baik adalah termasuk ke

dalam teori CMM pada konteks aktivitas komunikasi lisan, dimana konteks komunikasi lisan ini selalu dikaitkan dengan tingkat pemahaman bersama atas makna.

Komunikasi lisan yang terjadi pada manajer dan sales ini melalui bentuk-bentuk komunikasi yang ada seperti dialog, dan konseling tetapi ada porsi yang lebih besar yaitu *sharing* dari manajer ke sales atau sebaliknya diharapkan dapat menciptakan pemahaman bersama dan dapat merubah sikap dan prilaku yang sesuai dalam hal peningkatan penjualan produk tersebut. Sedangkan tugas manajer dalam memotivasi adalah menciptakan kondisi-kondisi kerja yang kondusif sehingga mampu membangkitkan dan mempertahankan keinginan untuk lebih bersemangat.

# c. Hambatan komunikasi dalam hubungan antarpribadi *manager* dan sales.

Dalam meminimalisir gangguan komunikasi yang terjadi antara *manager* dan sales aspek kesetaraan sangat berperan penting, aspek ini memiliki makna kondisi yang menyiratkan adanya pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga, bahwa masingmasing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan (Devito, 1997:263).

Sedangkan gangguan komunikasi pada saat komunikasi antarpribadi berlangsung antara *manager marketing* dan *sales promotion*. Berdasarkan hasil penelitian mengenai hambatan komunikasi yang dihasilkan dari proses peningkatan penjualan yang dilakukan oleh sales, secara keseluruhan tidak terdapat hambatan komunikasi dalam komunikasi antara manager dan sales. Menurut informan pertama manager marketing, ia berusaha menimbulkan kesetaraan komunikasi dan terbuka kepada sales dan ia juga mengharapkan hal sebaliknya dari para sales agar tujuan perusahan tercapai sebisa mungkin ia meminimalisir hambatanhambatan komunikasi yang ada antara manager dan sales, sedangkan menurut informan ke VII tidak terjadi gangguan komunikasi karena semua keputusan ada di tangan manager kami hanya menjalankan perintah manager sesekali kami memberimasukan tetapi tetap saja keputusan ada di bapak manager. Hanya pada informan ke IV ia merasa komunikasi kepada sales ada gangguan karena kadang kala manager menanggapi secara lambat masukan dari para sales yang berada pada kondisi yang real dilapangan.

Upaya menanggulangi hambatan ini tentunya memerlukan kesetaraan, keterbukaan jiwa, sikap lapang dada, rendahati, untuk melaksanakan komunikasi dengan mempertimbangkan kondisi serta maksud pihak lainnya (baik komunikator maupun komunikan secara timbal-balik). Masing-masing perlu menerapkan, menjalankan dan melaksanakan kewajiban-kewajiban komunikator juga kewajiban-kewajiban komunikan dengan baik dan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Dari keseluruhan pembahasan jika dikaitkan dengan teori CMM yang digunakan pada penelitian ini maka dapat dideskripsikan sebagai berikut : pendekatan teori *coordinated of management meaning* (CMM) atau

dengan kata lain koordinasi pemaknaan. Pada pendekatan pertama yang mengemukakan bahwa hubungan antara pola-pola komunikasi akan dinilai berkualitas tinggi kalau hubungan itu dilakukan pada konteks hubungan antar pribadi yang dilandasi oleh konsep diri. Sehingga menghasilkan konteks tindakan.

Pada penelitian ini hubungan *manager* dan *sales* merupakan hubungan antarpribadi yang memiliki hubungan (*relationship*) yang erat dikaitkan dengan proses peningkatan penjualan yang dilakukan oleh para sales. Komunikasi yang terjadi antara *manager* dan sales ini berkualitas tinggi dimana adanya keterbukaan *sales* terhadap *manager* dalam memberitahukan kondisi dilapangan tentang pangsa pasar penjualan produk Flexi tersebut, sehingga *manager* dapat menentukan tindakan dan keputusan yang sesuai dengan kondisi yang ada dan tentunya akan menciptakan proses komunikasi antarpribadi yang kreatif. Sehingga interaksi yang terjadi dapat memuaskan dua pihak yakni pihak sales dan *manager*, serta interaksi yang dilakukan oleh *manager* dan *sales* ini dapat menciptakan pemahaman bersama atas makna.

Kemudian pada pendekatan yang ada hasil penelitian mengenai komunikasi antarpribadi *manager* dan *sales* dalam peningkatan penjualan produk ini dikaitkan lagi pada pendekatan teori CMM terhadap konteks yang dipakai dalam penelitian ini. Adapun konteks tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

#### 1. Konteks aktivitas komunikasi

Pada penelitian ini aktivitas komunikasi lisan yang dilakukan oleh manajer dan sales ini adalah komunikasi lisan dialog, *sharing* dan konseling, tetapi porsi yang lebih besar dalam komunikasi ini adalah *sharing*, dimana didalam *sharing* tersebut membicarakan masalah peningkatan penjualan ini. Komunikasi lisan ini berupa obrolan formal seputar kondisi produk dilapangan, tingkat minat konsumen, dan kendala-kendala yang dialami. Sales mengutarakan keadaan dilapangan kepada manajer dan manajer mendengarkan keluhan yang dialami oleh para sales, sharing antarpribadi ini yang kemudian menghasilkan pemahaman bersama atas makna yang dibicarakan dan kemudian lagi menghasilkan tindakan yang baik dilakukan selanjutnya pada peningkatan penjualan ini.

## 2. Konteks episode

Pada konteks episode, dimana konteks ini menggambarkan situasi yang memudahkan pengembangan pola-pola perilaku timbal-balik yang secara teratur diterima. Jika dikaitkan dengan penelitian ini situas pada proses prningkatan penjualan yang dilakukan oleh sales yang menjadi topik dalam membicarakan masalah peningkatan penjualan, sehingga proses peningkatan ini berperan dalam menentukan keputusan atau tindakan yang sebaiknya dilakukan oleh manajer dan salesnya.

## 3. Konteks relationship

Konteks ini menggambarkan situasi bentuk sosial antara manajer dan sales, maka jika dikaitkan pada penelitian ini adalah bahwa manajer dan sales merupakan bentuk sosial dua individu yang terikat dalam hubungan kerja sebagai atasan dan bawahan. Jika dilihat dari hubungan internal maka isi dan mutu dari hubungan atasan dan bawahan ini ditandai dengan keterbukaan antara keduanya. Hubungan yang dilakukan oleh *manager* dan *sales* ini berada dalam bagian komunikasi antarpribadi. *Relationship* tersebutlah yang banyak terjadi dilingkungan kerja sehari-hari. Selain itu juga bila dikategorikan lagi maka hubungan *manager* dan *sales* disini termasuk kedalam bentuk komunikasi antarpribadi, dimana pada komunikasi ini berlangsung antara dua orang dalam situasi tatap muka, kemudian komunikasi ini banyak tercipta melalui *sharing* antara *manager* dan *sales*. Oleh karena itu pada penelitian ini bentuk komunikasi antarpribadilah yang tepat digunakan oleh *manager* terhadap *sales*nya.

# 4. Konteks life scripting

Konteks ini mementingkan pada penghayatan pada "konsep diri" dalam berbagai tindakan relasi antarpribadi. Konsep diri adalah cara bagaimana kita melihat diri kita. Bila konsep diri kita positif maka kita dapat berfikir, berperasaan dan berperilaku positif. Bila dikaitkan dengan penelitian konsep diri pada komunikasi antarpribadi harus dimiliki oleh manajer dan sales, sales yang memiliki konsep diri yang positif maka akan dengan mudah mencapai target penjualan, begitu juga halnya dengan *manager*, jika *manager* memiliki konsep diri yang baik pula maka dengan mudah

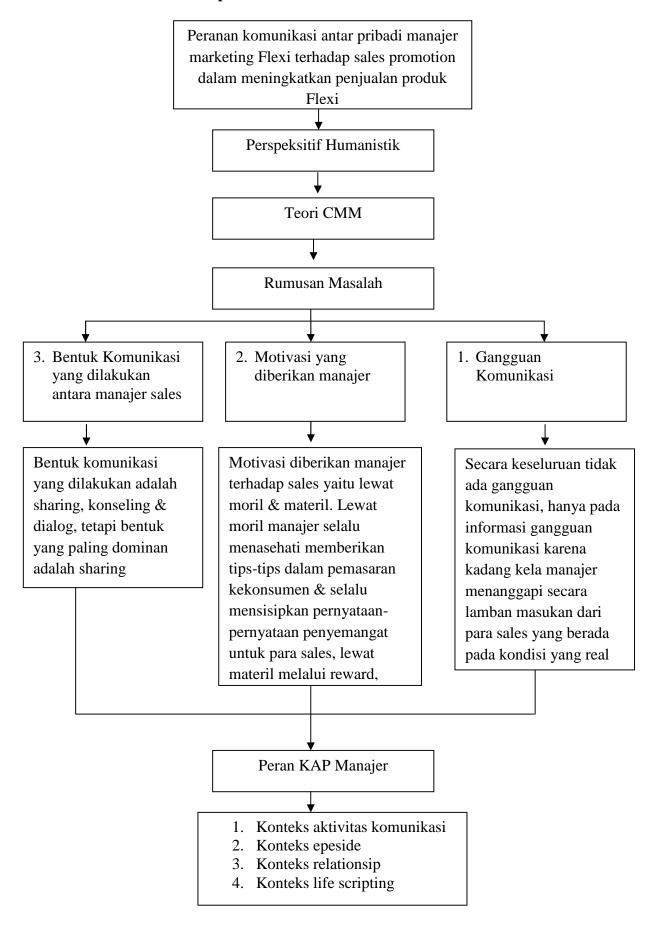
manager dapat berfikir, berprilaku dan berinovasi sehingga komunikasi yang baik dapat terjalin.

Jika dilihat dari hasil kenaikan pendapatan pemasukan perusahaan dipenjualan produk Flexi, dari tahun 2010 ke 2011 peran komunikasi antarpribadi *manager marketing* Flexi terhadap *sales promotion* dalam meningkatkan penjualan produk Flexi. Sangat mempengaruhi pada hasil dari tujuan perusahaan. Sebagaimana diketahui, seorang *manager* untuk mencapai tujuannya melalui orang lain. Oleh sebab itu, seorang *manager* harus mampu mengarahkan, memotivasi, atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan sempurna.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan bersama *manager* Flexi Lampung, *manager* dituntut untuk menjalankan tugas-tugas seremonial dan simbolis ia bertindak sebagai pemimpin, disamping itu juga *manager* harus menjaga hubungan kemitraan dengan baik dari luar atau dari dalam organisasi, para *manager* juga harus mempunyai peran sebagai penyalur informasi untuk disampaikan kepada karyawannya, dan yang terakhir *manager* bertugas sebagai pengawas yang menyempurnakan kinerja organisasi, menurut penulis *manager* Flexi lampung sudah cukup baik menjalankan peran sebagai *manager* dalam mengkomunikasikan tujuan perusahaanya lewat komunikasi antarpribadi kepada para karyawannya pendapat tersebut dapat dibuktikan dengan data penjualan produk Flexi dari tahun 2010 ke tahun 2011 yang terjadi peningkatan dimana ditahun 2010 *briefing* dalam bentuk *sharing*, dialog dan konseling jarang sekali

dilakukan tidak seperti ditahun 2011 jadwal *briefing* dibentuk 4 kali dalam seminggu, 2 hari khusus untuk para sales dan 2 hari untuk seluruh karyawan didivisi *marketing*. Ada penambahan intensitas komunikasi antara *manager* dan sales dibandingkan di tahun 2010. *Manager* dapat mengkoordinir dengan baik para karyawan dan salesnya, untuk memasuki wilayah-wilayah diseluruh lampung dengan tujuan untuk menyamaratakan penggunaan produk Flexi di wilayah lampung.

Gambar. 5 Model Kesimpulan



Penelitian ini berjudul peran komunikasi Antarpribadi manajer *marketing* flexi terhadap sales *promotion* dalam meningkatkan penjualan produk flexi. Pada tinjauan pustaka, penulis menyajikan empat penelitian terdahulu sebagai acuan dan gambaran untuk menghindari penduplikatan dalam penelitian yang dilakukan. Keempat penelitian tersebut merupakan penelitian yang menggunakan konsep teoritik serta metode yang berbedabeda. Dalam hal ini penulis tertarik dan ingin sedikit menggali mengenai keingin tahuan penulis dalam dunia kepemimpinan di *marketing* dan dari penelitian ini pula di dapat bahwa peran komunikasi antarpribadi *manager* marketing terhadap kepentingan perusahaan sangat penting, sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran baru untuk lebih mengenal dunia kepemimpinan dalam marketing agar menjadi pembelajaran bagi kita semua yang akan berhubungan langsung dengan para memimpin baik di suatu perusahaan atau di suatu organisasi tertentu.

Dimata penulis, dalam peningkatan penjualan suatu produk agar mencapai target yang diharapkan oleh pimpinan, para karyawan dan para sales harus bekerja dengan optimal dalam memaksimalkan kemampuannya untuk menjual produk flexi yang ditawarkan, dalam kegiatan ini dibutuhkan minat, kedisiplinan, kesabaran dan motivasi dari internal maupun dari eksternal diri sales tersebut. Pada penelitian terdahulu ditinjauan pustaka, peneliti terdahulu menggali suatu hal mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi dengan motivasi kerja karyawan, hubungan komunikasi antarpribadi kakak asuh dan adik asuh dengan motivasi belajar adik asuh dan strategi motivasi dalam meningkatkan

produktivitas kerja di PT Kurnia Perkasa. Dari penelitian terdahulu yang ditemui, penelitian yang dilakukan penulis memberikan sumbangan baru berupa Peran komunikasi antarpribadi manajer marketing flexi terhadap sales *Promotion* dalam meningkatkan penjualan produk flexi. Penelitian ini menekankan pada bagaimana peran komunikasi antarpribadi manajer dalam memotivasi para sales dan para karyawan didivisi marketing untuk meningkatkan penjualan. Penelitian yang dilakukan penulis memfokuskan pada bentuk komunikasi yang dilakukan antara manajer dan sales, bagaimana cara manajer memotivasi sales namun sesuai dengan perspektif dengan teori yang digunakan penulis berupa perspektif humanistik dengan teori coordinated of manajement meaning (CMM). Penulis juga berharap bahwa penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi dalam penelitian selanjutnya mengenai Komunikasi antarpribadi manager dalam meningkatkan penjualan produk terhadap para karyawanya, karena menurut penulis kegiatan *marketing* merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara serius untuk meningkatkan kelangsungan perusahaan serta membutuhkan interaksi sosial dalam prosesnya, sehingga untuk berhasil mencapai target perusahaan individu-individu didalamnya harus berdasarkan koordinasi makna pesan yang diketahui bersama untuk itu diperlukan adanya suasana hubungan yang terbuka untuk mencapai tujuan keberhasilan bersama dalam perusahaan.

Jika dilihat dari hasil kenaikan pendapatan pemasukan perusahaan, dari tahun 2010 ke 2011 peran komunikasi antarpribadi *manager marketing* Flexi terhadap *sales promotion* dalam meningkatkan penjualan produk

Flexi. Sangat mempengaruhi pada hasil dari tujuan perusahaan. Sebagaimana diketahui, seorang *manager* untuk mencapai tujuannya melalui orang lain. Oleh sebab itu, seorang *manager* harus mampu mengarahkan, memotivasi, atau menyelesaikan hal-hal sulit yang dialami stafnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan sempurna. Manager dituntut untuk menjalankan tugas-tugas seremonial dan simbolis ia bertindak sebagai pemimpin, disamping itu juga manager harus menjaga hubungan kemitraan dengan baik dari luar atau dari dalam organisasi, para manajer juga harus mempunyai peran sebagai penyalur informasi untuk disampaikan kepada karyawannya, dan yang terakhir *manager* bertugas sebagai pengawas yang menyempurnakan kinerja organisasi, menurut penulis manager Flexi lampung sudah cukup baik menjalankan peran sebagai *manager* dalam mengkomunikasikan tujuan prusahaanya kepada para karyawannya pendapat tersebut dapat dibuktikan dengan data penjualan produk Flexi dari tahun 2010 ke tahun 2011 dimana ditahun 2010 briefing jarang sekali dilakukan tidak seperti ditahun 2011 jadwal briefing dibentuk 4 kali dalam seminggu, 2 hari khusus untuk para sales dan 2 hari untuk seluruh karyawan didivisi marketing. Ada penambahan intensitas komunikasi antara manager dan sales dibandingkan di tahun 2010.