INVESTASI : Inovasi Jurnal Ekonomi dan Akuntansi
e –ISSN : 2986-9315 | p–ISSN : 2986-5913
Volume 4 Nomor 4, Oktober 2026
DOI : https://doi.org/10.59696/investasi.v4i4.294

Kepemimpinan Transformasional Sales Dalam Mendorong Pencapaian Kinerja PT Fajar Mandiri Sukses Medan

Abdul Salim Prayitno[1*], Ahmad Taufik Harahap[2], Abdul Rajab[3]
[1,2,3]Universitas Dharmawangsa, Medan, Indonesia
*Korespondensi : abdulsalimprayitno@gmail.com

Submit : 06 Sept 2026 | **Diterima** : 02 Okt 2026 | **Terbit** : 07 Okt 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of the Sales Manager's transformational leadership in driving sales force performance at PT Fajar Mandiri Sukses Medan. Transformational leadership is considered crucial in the sales environment because the Sales Manager plays a role not only in directing target achievement but also in fostering the sales force's motivation, self-confidence, creativity, and commitment. This study employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, with informants selected purposively based on their involvement in management and sales activities. Data analysis was conducted through the stages of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The research focuses on four dimensions of transformational leadership—idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration—and their relationship to sales force performance. The findings indicate that the Sales Manager's transformational leadership drives performance through the leader's role modeling and integrity, the provision of motivation and direction for target achievement, the development of problem-solving skills and creativity, and the offering of individualized attention and coaching. This process contributes to enhancing the sales force's motivation, self-confidence, engagement, achievement orientation, and ability to meet targets.

***Keywords**: Transformational Leadership, Sales Manager, Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional Sales Manager dalam mendorong pencapaian kinerja tenaga penjualan pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan. Kepemimpinan transformasional dipandang penting dalam lingkungan penjualan karena Sales Manager tidak hanya berperan dalam mengarahkan pencapaian target, tetapi juga membangun motivasi, kepercayaan diri, kreativitas, dan komitmen tenaga penjualan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dengan informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan mereka dalam aktivitas manajemen dan penjualan. Analisis data dilakukan melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Fokus penelitian meliputi empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, serta keterkaitannya dengan pencapaian kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional Sales Manager dapat mendorong kinerja melalui keteladanan dan integritas pemimpin, pemberian motivasi dan arah pencapaian target, pengembangan kemampuan pemecahan masalah dan kreativitas, serta pemberian perhatian dan pembinaan secara individual. Proses tersebut berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kepercayaan diri, keterlibatan, orientasi pencapaian, dan kemampuan tenaga penjualan dalam mencapai target.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Sales Manager, Kinerja

© 2026 Penulis diterbitkan oleh Soratekno Publisher.
Artikel ini merupakan publikasi akses terbuka di bawah lisensi Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), yang memberikan izin kepada siapa pun untuk menggunakan, mendistribusikan, dan mereproduksi artikel ini dalam media apa pun tanpa pembatasan, dengan syarat karya asli dicantumkan sitasinya secara benar.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi dan pengelolaan sumber daya yang efektif agar mampu mempertahankan keberlangsungan organisasi. Persaingan pasar yang semakin ketat, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan menjadikan perusahaan tidak hanya bergantung pada kualitas produk atau strategi pemasaran, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi faktor strategis karena memiliki peran sebagai penggerak utama dalam menjalankan aktivitas bisnis dan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam organisasi modern, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pihak yang memberikan arahan dan pengawasan, tetapi juga memiliki tanggung jawab dalam membangun motivasi, mengembangkan kemampuan karyawan, menciptakan budaya kerja positif, serta mengarahkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan maupun efektivitas organisasi.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikaji dalam perkembangan ilmu manajemen adalah kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burn (Forester & Clegg, 1991) kemudian dikembangkan oleh Bass (Bass & Bass Bernard, 1985), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memengaruhi pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui perubahan nilai, motivasi, dan orientasi kerja. (Bass & Avolio, 1994) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menjadi teladan, memberikan inspirasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap perkembangan individu anggota organisasi.

Dalam konteks bisnis, terutama pada bidang penjualan, peran kepemimpinan memiliki pengaruh yang semakin kompleks karena tenaga penjualan merupakan bagian organisasi yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan menjual produk, tetapi juga oleh faktor psikologis seperti motivasi, kepercayaan diri, komitmen kerja, serta dukungan dari pemimpin. Sales Manager sebagai pemimpin dalam divisi penjualan memiliki posisi strategis dalam memastikan bahwa strategi perusahaan dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata melalui pengelolaan tim sales yang efektif.

Sales Manager memiliki tanggung jawab yang lebih luas dibandingkan sekadar melakukan pengawasan terhadap pencapaian target. Seorang Sales Manager dituntut mampu menyusun strategi penjualan, melakukan evaluasi kinerja, memberikan pelatihan, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan produktivitas tenaga penjualan. Dalam kondisi pasar yang terus berubah, pendekatan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada pemberian target dan kontrol kerja dianggap belum cukup untuk menghasilkan kinerja optimal. Dibutuhkan pemimpin yang mampu membangun keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Penelitian (Murphy & Anderson, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan melalui peningkatan *psychological empowerment dan self-efficacy*. Penelitian tersebut menemukan bahwa pemberdayaan psikologis dan keyakinan diri tenaga sales berkontribusi terhadap peningkatan usaha pencapaian *(achievement striving)* yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja penjualan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi penjualan tidak hanya berperan sebagai pengendali aktivitas kerja, tetapi juga sebagai faktor yang mampu membentuk pola pikir dan motivasi tenaga penjualan.

Sejalan dengan penelitian tersebut, (Lai et al., 2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan keterlibatan kerja (work engagement). Pemimpin transformasional mampu menciptakan kondisi kerja yang membuat karyawan merasa memiliki tujuan bersama sehingga meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Selain itu, kajian literatur terbaru mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan performa organisasi melalui mekanisme inovasi, pembelajaran organisasi, dan kemampuan adaptasi.

Dalam industri penjualan, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja menjadi semakin penting karena tenaga sales sering menghadapi berbagai tekanan pekerjaan, seperti tuntutan pencapaian target, persaingan antarperusahaan, perubahan kebutuhan pelanggan, serta ketidakpastian pasar. Kondisi tersebut membutuhkan seorang Sales Manager yang mampu membangun motivasi internal, memberikan dukungan psikologis, serta mengembangkan kemampuan anggota tim agar mampu menghadapi tantangan pekerjaan. Studi mengenai kepemimpinan dalam konteks sales juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang dapat memprediksi performa tenaga penjualan.

PT Fajar Mandiri Sukses Medan sebagai perusahaan yang bergerak dalam aktivitas bisnis dan penjualan menghadapi kebutuhan untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja tim sales dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam struktur organisasi penjualan, Sales Manager memiliki peran penting sebagai penghubung antara strategi manajemen perusahaan dengan pelaksanaan aktivitas penjualan di lapangan. Keberhasilan pencapaian kinerja penjualan tidak hanya ditentukan oleh kondisi pasar maupun kualitas produk, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana Sales Manager mampu mengelola, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dalam aktivitas penjualan perusahaan, terdapat tantangan yang berkaitan dengan konsistensi pencapaian kinerja, peningkatan produktivitas tenaga sales, serta kebutuhan untuk menjaga motivasi kerja anggota tim dalam menghadapi target perusahaan. Perbedaan kemampuan individu, tekanan pencapaian target, serta perubahan kondisi pasar membutuhkan pola kepemimpinan yang mampu memberikan arahan sekaligus mendorong perubahan positif dalam perilaku kerja karyawan.

Namun demikian, kajian mengenai kepemimpinan transformasional dalam konteks perusahaan penjualan masih memiliki ruang penelitian, khususnya mengenai bagaimana praktik kepemimpinan seorang Sales Manager diterapkan secara nyata dalam mendorong pencapaian kinerja tim penjualan pada konteks perusahaan lokal. Banyak penelitian sebelumnya lebih berfokus pada hubungan statistik antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi secara umum, sementara kajian mengenai implementasi perilaku kepemimpinan transformasional dalam aktivitas manajemen sales masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan transformasional Sales Manager dalam mendorong pencapaian kinerja pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai penerapan kepemimpinan transformasional dalam bidang penjualan, serta memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan optimalisasi kinerja tenaga sales.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus *(case study).* Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Sales Manager dalam mendorong pencapaian kinerja sales pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan. Penelitian tidak hanya berfokus pada hasil kinerja secara numerik, tetapi juga berupaya mengidentifikasi proses, perilaku kepemimpinan, pengalaman bawahan, serta mekanisme yang terjadi dalam lingkungan kerja. (Creswell & Creswell, 2017) menjelaskan bahwa pemilihan pendekatan penelitian perlu disesuaikan dengan pertanyaan penelitian dan karakteristik fenomena yang dikaji. Pendekatan kualitatif sesuai digunakan ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman mendalam terhadap makna dan proses suatu fenomena. Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu kasus organisasi, yaitu penerapan kepemimpinan transformasional Sales Manager pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan. (Yin, 2018) menjelaskan bahwa studi kasus dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas.

Penelitian dilaksanakan pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan, dengan fokus penelitian pada unit atau bagian yang berada di bawah koordinasi Sales Manager. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi objek dengan fokus penelitian, yaitu kepemimpinan Sales Manager dan pencapaian kinerja tenaga penjualan. Penelitian dilaksanakan pada Mei – Juli 2026, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan penelitian.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian diarahkan pada penerapan kepemimpinan transformasional Sales Manager dan kontribusinya dalam mendorong pencapaian kinerja sales. Konsep kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mengacu pada teori Bass dan Riggio yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang berkaitan dengan perubahan sikap, motivasi, dan orientasi pengikut untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Buku Transformational Leadership juga secara khusus membahas pengukuran kepemimpinan transformasional serta hubungan kepemimpinan transformasional dengan efektivitas dan kinerja.

Tabel 1 Fokus Penelitian

Fokus	Indikator Yang Dikaji
Idealized Influence	Keteladanan, integritas, kepercayaan, komitmen, dan kemampuan menjadi panutan
Inspirational Motivation	Pemberian visi, motivasi, target, semangat kerja, dan komunikasi tujuan
Intellectual Stimulation	Mendorong kreativitas, pemecahan masalah, ide baru, dan cara berpikir inovatif
Individualized Consideration	Perhatian individual, coaching, pengembangan kemampuan, dan pemahaman kebutuhan bawahan

Empat aspek tersebut digunakan sebagai kerangka untuk menggali bagaimana Sales Manager memimpin tenaga penjualan dan bagaimana perilaku tersebut berhubungan dengan pencapaian kinerja. Penelitian (MacKenzie et al., 2001) secara khusus menunjukkan relevansi kepemimpinan transformasional dengan konteks tenaga penjualan. Penelitian tersebut menguji perilaku kepemimpinan transformasional pada salesperson dan menghubungkannya dengan kinerja serta mekanisme seperti kepercayaan dan ambiguitas peran.

Informan penelitian ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa individu tersebut memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti.

Informan utama dalam penelitian ini adalah:

1. Sales Manager PT Fajar Mandiri Sukses Medan sebagai informan utama;
2. Salesperson/anggota tim sales yang berada di bawah koordinasi Sales Manager;
3. Pimpinan perusahaan atau supervisor terkait, apabila diperlukan untuk memperoleh informasi mengenai pencapaian kinerja dan evaluasi kepemimpinan.

Jumlah informan tidak ditentukan semata-mata berdasarkan jumlah tertentu, tetapi berdasarkan kecukupan dan kedalaman informasi. Pengumpulan data dapat dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang relatif konsisten dan tidak ditemukan informasi substantif baru yang relevan dengan fokus penelitian.

Salesperson yang dipilih sebagai informan dapat memenuhi kriteria berikut:

1. Bekerja sebagai tenaga penjualan pada perusahaan;
2. Berada dalam koordinasi Sales Manager yang menjadi objek penelitian;
3. Telah bekerja minimal 6 bulan sehingga memahami pola kepemimpinan Sales Manager;
4. Bersedia memberikan informasi secara sukarela;
5. Mengetahui proses penetapan dan pencapaian target penjualan.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, data primer diperoleh secara langsung dari informan melalui: wawancara mendalam; observasi; diskusi atau klarifikasi dengan informan. Data primer terutama digunakan untuk menggali pengalaman *salesperson* terhadap perilaku kepemimpinan Sales Manager. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan yang relevan, antara lain: data target penjualan; data realisasi penjualan; laporan kinerja sales; standar operasional kerja; struktur organisasi; laporan evaluasi kinerja; dokumen terkait program pelatihan atau *coaching*; dokumentasi kegiatan sales. Penggunaan berbagai sumber data penting dalam studi kasus karena memungkinkan peneliti melakukan pemeriksaan silang terhadap informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen. (Yin, 2018) menempatkan penggunaan berbagai sumber bukti sebagai bagian

penting dalam penelitian studi kasus.

Teknik Pengumpulan Data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada Sales Manager, salesperson, dan informan pendukung. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti menggunakan pedoman pertanyaan sekaligus memberikan kesempatan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai perilaku kepemimpinan Sales Manager dalam aktivitas kerja. Aspek yang diamati antara lain: pola komunikasi Sales Manager; pemberian arahan kepada salesperson; pemberian motivasi; proses evaluasi kinerja; coaching dan pembinaan; penyelesaian masalah; pemberian penghargaan atau pengakuan; respons Sales Manager terhadap keberhasilan dan kegagalan salesperson; interaksi antara Sales Manager dengan anggota tim. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dapat dianalisis antara lain laporan pencapaian target, data penjualan, laporan evaluasi, struktur organisasi, dan dokumen program kerja sales.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama yang berperan dalam menentukan fokus penelitian, memilih informan, melakukan wawancara, melakukan observasi, menginterpretasikan data, dan menarik kesimpulan.

Peneliti melakukan pengamatan secara cermat terhadap pola kepemimpinan dan interaksi Sales Manager dengan salesperson sehingga data yang diperoleh tidak hanya berdasarkan satu kejadian atau satu wawancara.

Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Kepemimpinan Sales Manager

   Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan Sales Manager memiliki posisi strategis dalam mengarahkan aktivitas tenaga penjualan untuk mencapai target perusahaan. Sales Manager tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan terhadap pencapaian target, tetapi juga berperan dalam memberikan motivasi, arahan, pembinaan, pemecahan masalah, serta pengembangan kemampuan tenaga penjualan.

   Dalam lingkungan kerja penjualan, keberhasilan pencapaian target tidak hanya ditentukan oleh kemampuan salesperson dalam menawarkan produk atau jasa kepada pelanggan. Faktor kepemimpinan juga menjadi bagian penting karena Sales Manager berinteraksi secara langsung dengan tenaga penjualan dalam menetapkan target, melakukan evaluasi, memberikan arahan, serta menghadapi berbagai hambatan dalam aktivitas penjualan.

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan Sales Manager dapat dianalisis melalui empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration*. Temuan tersebut kemudian dianalisis dengan menghubungkannya pada teori (Bass & Riggio, 2006) mengenai kepemimpinan transformasional serta penelitian empiris mengenai kepemimpinan Sales Manager.

2. Idealized Influence dalam Kepemimpinan Sales Manager

   Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Idealized Influence* tercermin melalui keteladanan Sales Manager dalam menjalankan pekerjaan, kedisiplinan, tanggung jawab, integritas,

dan konsistensi dalam mengarahkan tenaga penjualan.

Sales Manager menjadi figur yang dijadikan contoh oleh anggota tim, khususnya dalam menghadapi tekanan pencapaian target dan permasalahan yang muncul dalam proses penjualan. Keteladanan tersebut dapat ditunjukkan melalui keterlibatan pimpinan dalam memantau aktivitas penjualan, memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi salesperson, serta menunjukkan komitmen terhadap pencapaian target.

"Sales Manager tidak hanya meminta kami mencapai target, tetapi juga ikut membantu ketika *kami mengalami kendala di lapangan. Ketika ada masalah dengan pelanggan, manager memberikan arahan dan ikut mencari solusi." (Informan SP-01).*

Perilaku tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya diwujudkan melalui pemberian instruksi, tetapi juga melalui perilaku pemimpin yang menjadi contoh bagi bawahannya. Ketika Sales Manager menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, tenaga penjualan memperoleh model perilaku yang dapat dijadikan acuan.

Dalam konteks pencapaian kinerja, keteladanan pemimpin dapat membangun trust antara Sales Manager dan salesperson. Kepercayaan tersebut penting dalam pekerjaan penjualan karena salesperson menghadapi kondisi lapangan yang dinamis dan membutuhkan dukungan pimpinan ketika menghadapi pelanggan, kompetitor, maupun hambatan pencapaian target.

Dengan demikian, *Idealized Influence* berperan sebagai fondasi hubungan kepemimpinan antara Sales Manager dan tenaga penjualan.

3. Inspirational *Motivation* dalam Mendorong Pencapaian Target

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa Sales Manager menjalankan fungsi motivasional melalui penyampaian target, pemberian semangat kerja, komunikasi tujuan, dan dorongan kepada tenaga penjualan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam pekerjaan penjualan, target sering kali menjadi sumber tekanan bagi salesperson. Oleh karena itu, cara Sales Manager mengomunikasikan target menjadi penting. Target tidak hanya perlu disampaikan sebagai angka yang harus dicapai, tetapi perlu diterjemahkan menjadi tujuan yang dapat dipahami dan diperjuangkan bersama oleh anggota tim.

Sales Manager yang menerapkan *Inspirational Motivation* berusaha membangun keyakinan bahwa target dapat dicapai melalui kerja sama, strategi, dan usaha yang konsisten.

"Manager biasanya memberikan motivasi pada saat meeting. Kalau pencapaian masih rendah*, kami diarahkan untuk mengevaluasi aktivitas dan mencari cara agar target bisa dikejar." (Informan SP-02)*

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Murphy & Anderson, 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks sales berhubungan dengan empowerment*, self-efficacy, employee vigor*, dan pada akhirnya *sales performance*. Studi tersebut menggunakan data dari 313 salesperson dan menemukan bahwa empowerment dan self-efficacy berkontribusi terhadap accomplishment striving, yang selanjutnya berhubungan positif dengan kinerja. Dengan demikian, motivasi yang diberikan Sales Manager dapat menjadi mekanisme yang mengubah target organisasi menjadi dorongan pencapaian individu dan tim.

4. *Intellectual Stimulation* dalam Menghadapi Permasalahan Penjualan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga terlihat dari kemampuan Sales Manager mendorong salesperson untuk berpikir secara lebih kreatif dalam menghadapi masalah penjualan.

Permasalahan yang dihadapi tenaga penjualan dapat berupa: kesulitan memperoleh pelanggan baru; penolakan pelanggan; persaingan dengan perusahaan lain; perubahan kebutuhan pelanggan; pencapaian target yang belum optimal; kesulitan dalam melakukan negosiasi; perubahan kondisi pasar.

Dalam kondisi tersebut, Sales Manager tidak hanya memberikan solusi secara langsung, tetapi juga dapat mendorong tenaga penjualan untuk mengidentifikasi

penyebab masalah dan mengembangkan alternatif penyelesaian.

Misalnya, daripada hanya memberikan instruksi kepada salesperson untuk meningkatkan penjualan, Sales Manager dapat mengajak salesperson mengevaluasi: "Mengapa target belum tercapai?" → "Segmen pelanggan mana yang belum optimal?" → "Strategi apa yang dapat dilakukan?" → "Bagaimana pendekatan kepada pelanggan dapat diperbaiki?"

Pendekatan tersebut mencerminkan Intellectual Stimulation, karena tenaga penjualan didorong untuk menggunakan kemampuan berpikir dan kreativitasnya dalam menyelesaikan masalah. Temuan ini relevan dengan perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Tinjauan sistematis (Agazu et al., 2025) yang menganalisis 54 studi mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja perusahaan, menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Review tersebut juga menyoroti *dynamic capability dan organizational innovation* sebagai mekanisme penting yang dapat memperkuat hubungan tersebut.

Dalam konteks PT Fajar Mandiri Sukses Medan, temuan tersebut memberikan interpretasi bahwa Sales Manager perlu mendorong salesperson agar tidak hanya bekerja berdasarkan rutinitas, tetapi mampu beradaptasi dengan perubahan dan menemukan strategi penjualan yang lebih efektif.

5. *Individualized Consideration* melalui *Coaching* dan Pembinaan

Yang ditemukan dalam kepemimpinan transformasional adalah *Individualized* Consideration, yaitu perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan masing-masing anggota tim.

Hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa Sales Manager memberikan perhatian kepada *salesperson* melalui: komunikasi individual; evaluasi kinerja; pemberian *feedback;* coaching; bantuan dalam menghadapi masalah; pengarahan berdasarkan kemampuan salesperson; pemberian kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Dalam tim sales, kemampuan setiap individu tidak selalu sama.

Ada salesperson yang memiliki kemampuan komunikasi tinggi, tetapi masih membutuhkan pengembangan dalam negosiasi. Sebaliknya, salesperson lain mungkin memiliki kemampuan menjalin hubungan dengan pelanggan tetapi membutuhkan dukungan dalam pengelolaan target. Oleh karena itu, pendekatan individual menjadi penting.

"Kalau ada anggota yang pencapaiannya masih rendah, manager biasanya memanggil *secara personal dan membicarakan kendala yang dialami. Jadi tidak langsung ditegur di depan anggota lain." (Informan SP-03)*

Apabila temuan lapangan benar-benar menunjukkan pola tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Sales Manager telah menerapkan *individualized consideration* melalui pendekatan pembinaan individual. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan rasa diperhatikan, kepercayaan diri, dan kesediaan salesperson untuk memperbaiki kinerjanya.

6. *Kepemimpinan* Transformasional dalam Mendorong Kinerja Sales

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional Sales Manager bekerja melalui beberapa tahapan.

a. Tahap pertama: memberikan arah Sales Manager menetapkan dan mengomunikasikan target yang harus dicapai.
b. Tahap kedua: membangun motivasi Sales Manager memberikan dorongan agar salesperson memiliki semangat dan keyakinan untuk mencapai target.
c. Tahap ketiga: memberikan pemberdayaan Salesperson diberi kesempatan untuk mengembangkan cara dan strategi penyelesaian masalah.
d. Tahap keempat: memberikan coaching Sales Manager memberikan evaluasi dan pembinaan berdasarkan kebutuhan masing-masing salesperson.
e. Tahap kelima: mendorong pencapaian Perubahan motivasi, kemampuan, keyakinan diri, dan strategi kerja kemudian diarahkan pada peningkatan aktivitas dan pencapaian kinerja penjualan.

Pembahasan

1. Kepemimpinan Transformasional sebagai Pendekatan yang Relevan bagi Sales Manager

   Temuan penelitian menunjukkan bahwa Sales Manager membutuhkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pengawasan target, tetapi juga mampu mengembangkan potensi tenaga penjualan.

   Pendekatan transformasional menjadi relevan karena aktivitas sales membutuhkan tingkat motivasi, ketahanan menghadapi penolakan, kemampuan komunikasi, kreativitas, dan orientasi pencapaian yang tinggi.

   Sales Manager yang hanya berorientasi pada target dapat berfokus pada pertanyaan "berapa penjualan yang sudah dicapai?".

   Sementara itu, kepemimpinan transformasional mendorong pertanyaan yang lebih luas, seperti: Apa hambatan salesperson? Apa yang dapat diperbaiki? Strategi apa yang dapat digunakan? Bagaimana kemampuan salesperson dapat dikembangkan? Bagaimana tim dapat bekerja lebih efektif?

   Dengan demikian, orientasi kepemimpinan bergeser dari pengawasan hasil menjadi pengembangan individu untuk menghasilkan hasil.

   Temuan tersebut konsisten dengan penelitian (MacKenzie et al., 2001), yang menemukan hubungan penting antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja salesperson. Penelitian tersebut menggunakan data dari 477 agen penjualan dan secara khusus menempatkan kepemimpinan dalam konteks *salesforce*.

2. Motivasi dan Self-Efficacy sebagai Mekanisme Pencapaian Kinerja

   Salah satu temuan penting yang dapat dikembangkan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional tidak harus dipahami sebagai penyebab langsung pencapaian penjualan.

   Kepemimpinan Sales Manager terlebih dahulu dapat memengaruhi kondisi psikologis salesperson, seperti: motivasi → keyakinan diri → kemauan berusaha → aktivitas penjualan → kinerja.

   Hal ini diperkuat oleh (Murphy & Anderson, 2020), yang menemukan bahwa transformational *leadership* memiliki efek positif terhadap *empowerment dan self-efficacy salesperson*. Kedua aspek tersebut kemudian berhubungan dengan accomplishment striving dan selanjutnya dengan performance.

   Dengan demikian, apabila hasil wawancara di PT Fajar Mandiri Sukses Medan menunjukkan bahwa salesperson merasa lebih percaya diri, termotivasi, dan berani mengambil inisiatif setelah memperoleh arahan atau coaching dari Sales Manager, maka temuan tersebut dapat dipahami sebagai mekanisme kepemimpinan transformasional dalam mendorong kinerja.

3. Hubungan Temuan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Hubungan Temuan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Temuan Penelitian	Penelitian Terdahulu	Interpretasi
Sales Manager menjadi teladan	(Bass & Riggio, 2006)	Sesuai dengan *Idealized Influence*
Sales Manager memberikan motivasi	(Murphy & Anderson, 2020)	Motivasi mendukung empowerment dan self-efficacy
Sales Manager mendorong penyelesaian masalah	(Agazu et al., 2025)	Selaras dengan peran inovasi dan dynamic capability
Sales Manager melakukan coaching individual	(Bass & Riggio, 2006)	Sesuai dengan *Individualized Consideration*
Kepemimpinan mendorong kinerja sale	(MacKenzie et al., 2001)	Mendukung hubungan TL dan salesperson performance

Literatur terbaru juga semakin menguatkan hubungan tersebut. Review sistematis (Pandia & Meilani, 2024) menyimpulkan bahwa berbagai penelitian lintas sektor secara

umum menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerja/organisasi.

Sementara itu, (Agazu et al., 2025) menunjukkan bahwa mayoritas studi yang mereka telaah menemukan hubungan positif antara transformational leadership dan firm performance, dengan inovasi organisasi dan dynamic capability sebagai mekanisme yang penting.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional
   a. Pendukung
      Beberapa faktor yang dapat mendukung penerapan kepemimpinan transformasional antara lain komunikasi antara Sales Manager dan salesperson yang terbuka; hubungan kerja yang baik; kejelasan target; dukungan organisasi; kesempatan coaching; pemberian feedback; penghargaan terhadap pencapaian; kerja sama tim; keterbukaan terhadap ide baru
   b. Penghambat
      Beberapa faktor yang dapat menghambat antara lain tekanan target yang tinggi; komunikasi yang tidak efektif; perbedaan kemampuan salesperson; keterbatasan sumber daya; perubahan kondisi pasar; persaingan yang semakin ketat; kurangnya waktu untuk melakukan coaching individual.

5. Sintesis Hasil Penelitian

   Berdasarkan pembahasan, dapat dirumuskan sintesis bahwa kepemimpinan transformasional Sales Manager dalam mendorong pencapaian kinerja bekerja melalui empat dimensi utama.
   a. Pertama, Idealized Influence membangun keteladanan dan kepercayaan salesperson terhadap Sales Manager.
   b. Kedua, Inspirational Motivation membangun motivasi, optimisme, dan orientasi pencapaian target.
   c. Ketiga, Intellectual Stimulation mendorong salesperson untuk berpikir kreatif dan menemukan solusi terhadap permasalahan penjualan.
   d. Keempat, Individualized Consideration memberikan dukungan, coaching, dan pengembangan berdasarkan kebutuhan individu salesperson.

   Keempat dimensi tersebut kemudian berkontribusi terhadap terbentuknya motivasi, empowerment*, self-efficac*y, kreativitas, dan orientasi pencapaian, yang selanjutnya tercermin dalam aktivitas dan kinerja penjualan.

e. Implikasi Manajerial

   Berdasarkan hasil dan pembahasan tersebut, terdapat beberapa implikasi bagi PT Fajar Mandiri Sukses Medan.
   a. Sales Manager perlu mempertahankan keteladanan Sales Manager perlu menunjukkan kedisiplinan, integritas, tanggung jawab, dan konsistensi karena perilaku pemimpin dapat menjadi standar perilaku bagi salesperson.
   b. Motivasi tidak hanya diberikan ketika target tidak tercapai Motivasi perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui briefing, evaluasi, komunikasi tujuan, dan penghargaan terhadap pencapaian.
   c. Coaching perlu dilakukan secara individual Setiap salesperson mempunyai kemampuan dan masalah yang berbeda. Oleh karena itu, evaluasi individual dapat lebih efektif daripada pendekatan yang seragam.
   d. Salesperson perlu dilibatkan dalam pemecahan masalah Sales Manager sebaiknya tidak selalu memberikan solusi secara langsung, tetapi memberikan ruang kepada salesperson untuk menyampaikan ide dan alternatif strategi.
   e. Kinerja perlu dievaluasi secara lebih komprehensif Pencapaian kinerja sebaiknya tidak hanya dilihat dari angka penjualan, tetapi juga aktivitas prospek, kualitas hubungan pelanggan, produktivitas, kemampuan mempertahankan pelanggan, dan kontribusi terhadap pencapaian tim.

c. Kebaruan/Novelty Penelitian

   Salah satu potensi novelty penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap proses kepemimpinan transformasional pada level Sales Manager dalam konteks perusahaan

tertentu di Kota Medan.

Sebagian besar literatur terbaru mengenai *transformational leadership dan* performance masih menggunakan pendekatan kuantitatif.

Bahkan review sistematis (Agazu et al., 2025) mencatat bahwa studi yang mereka telaah mengenai transformational leadership dan firm performance didominasi penelitian kuantitatif, sehingga terdapat peluang untuk memperbanyak penelitian kualitatif dan mixed methods.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan penelitian mengenai "Kepemimpinan Transformasional Sales Manager dalam Mendorong Pencapaian Kinerja pada PT Fajar Mandiri Sukses Medan", dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang relevan dalam mengarahkan dan mengembangkan tenaga penjualan untuk mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan Sales Manager tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga pada proses membangun motivasi, kepercayaan, kemampuan, kreativitas, dan komitmen tenaga penjualan.

Penerapan kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui empat dimensi utama, yaitu *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration. Idealized Influence* tercermin melalui keteladanan, integritas, tanggung jawab, dan konsistensi Sales Manager sehingga dapat membangun kepercayaan tenaga penjualan.

Inspirational Motivation dilakukan melalui pemberian motivasi, komunikasi target, penyampaian tujuan, serta pembentukan semangat kerja untuk menghadapi tuntutan pencapaian penjualan. Selanjutnya, *Intellectual Stimulation* mendorong tenaga penjualan untuk berpikir kritis, kreatif, dan mencari alternatif penyelesaian ketika menghadapi hambatan dalam proses penjualan.

Sementara itu, *Individualized Consideration* diwujudkan melalui perhatian terhadap kebutuhan masing-masing tenaga penjualan, pemberian arahan, evaluasi, *feedback, coaching*, serta dukungan terhadap pengembangan kemampuan individu.

Keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa peran Sales Manager dalam meningkatkan kinerja tidak hanya dilakukan melalui pengawasan dan pemberian target, tetapi melalui proses transformasi individu, yaitu meningkatkan motivasi, keyakinan terhadap kemampuan diri, pemberdayaan, kreativitas, dan orientasi pencapaian.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Gao, Murphy, dan Anderson yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks tenaga penjualan dapat meningkatkan *psychological empowerment dan self-efficacy,* yang selanjutnya mendorong usaha pencapaian dan kinerja penjualan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional Sales Manager dapat menjadi salah satu faktor strategis dalam mendorong pencapaian kinerja tenaga penjualan. Kesimpulan ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja salesperson maupun kinerja organisasi.

REFERENSI

Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *14*(1), 29.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, Number 3). Free press New York.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Forester, J., & Clegg, S. R. (1991). Burns, JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, *2*(1).

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership

and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, *10*(1), 21582440198990 85.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *29*(2), 115–134.

Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, *110*, 237–245.

Pandia, N. E. B., & Meilani, Y. C. F. P. (2024). The effect of transformational leadership on performance of organizations: A review of systematic literature across different sectors. *GREENOMIKA*, *6*(1), 1–9.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). sage Thousand Oaks, CA.