

Pengembangan Strategi Penjualan Produk Kimia dengan Pendekatan *Value-Based Selling* pada Perusahaan B2B di Indonesia

Putri Defina Aurelia ^{1*}, Sam'un Jaja Raharja ², Ratih Purbasari ³

^{1*,2,3} Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia.

Corresponding Email: putri22002@mail.unpad.ac.id ^{1*}

Histori Artikel:

Dikirim 23 April 2026; Diterima dalam bentuk revisi 15 Juli 2026; Diterima 10 Agustus 2026; Diterbitkan 1 Oktober 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Aurelia, P. D., Raharja, S. J., & Purbasari, R. (2026). Pengembangan Strategi Penjualan Produk Kimia dengan Pendekatan Value-Based Selling pada Perusahaan B2B di Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(5), 4550-4563. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i5.7017>.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh stagnasi penjualan produk kimia pada PT Rirana Pratama Mandiri di tengah pertumbuhan industri kimia nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor penghambat penjualan produk kimia, menentukan faktor yang paling dominan, serta merumuskan strategi pengembangan penjualan berbasis Value-Based Selling. Penelitian menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan desain sequential exploratory. Wawancara internal dilakukan untuk menggali permasalahan penjualan, kemudian dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner kepada 76 konsumen industri. Data kuantitatif dianalisis menggunakan Exploratory Factor Analysis (EFA), sedangkan temuan kualitatif digunakan untuk memperjelas hasil dan memvalidasi strategi melalui Focus Group Discussion (FGD). Hasil penelitian menunjukkan nilai KMO sebesar 0,848 dan signifikansi Bartlett's Test sebesar 0,000, sehingga data layak dianalisis lebih lanjut. EFA menghasilkan empat faktor penghambat, yaitu Product Value & Fit, Communication & Service Quality, Customer Need Understanding & Consultative Selling, dan Post-Purchase Satisfaction & Relationship, dengan total varians kumulatif sebesar 65,050%. Faktor dominan adalah Product Value & Fit, yang mencerminkan persepsi pelanggan terhadap harga, manfaat teknis, fleksibilitas produk, dan ketepatan rekomendasi. Oleh karena itu, strategi prioritas diarahkan pada penguatan proposisi nilai produk melalui Product Value Highlight Sheet, Product Application Guide per industri, variasi kemasan uji coba, promosi opsi ekonomis, serta customer requirement checklist. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi penjualan produk kimia B2B perlu bergeser dari pendekatan transaksional menuju pembuktian nilai yang lebih terukur dan relevan dengan kebutuhan pelanggan.

Kata Kunci: Strategi Penjualan; Value-Based Selling; Exploratory Factor Analysis (EFA); Business-to-Business (B2B); Produk Kimia.

Abstract

This study is motivated by the stagnation of chemical product sales at PT Rirana Pratama Mandiri amid the growth of Indonesia's chemical industry. It aims to identify the factors inhibiting chemical product sales, determine the most dominant factor, and formulate a sales development strategy based on Value-Based Selling. This study employed a mixed-method approach with a sequential exploratory design. Internal interviews were conducted to explore sales-related issues, followed by a questionnaire distributed to 76 industrial customers. Quantitative data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA), while qualitative findings were used to clarify the results and validate the proposed strategies through a Focus Group Discussion (FGD). The results showed a KMO value of 0.848 and a Bartlett's Test significance value of 0.000, indicating that the data were suitable for factor analysis. EFA produced four inhibiting factors: Product Value & Fit, Communication & Service Quality, Customer Need Understanding & Consultative Selling, and Post-Purchase Satisfaction & Relationship, with a cumulative variance of 65.050%. The dominant factor was Product Value & Fit, reflecting customer perceptions of price, technical benefits, product flexibility, and recommendation accuracy. Therefore, the priority strategy focuses on strengthening product value propositions through Product Value Highlight Sheets, industry-specific Product Application Guides, trial packaging variations, economical product options, and customer requirement checklists. These findings indicate that B2B chemical product sales should shift from a transactional approach toward measurable and customer-relevant value demonstration.

Keyword: Sales Strategy; Value-Based Selling; Exploratory Factor Analysis (EFA); Business-to-Business (B2B); Chemical Products.

1. Pendahuluan

Industri manufaktur memiliki peran strategis sebagai pilar pertumbuhan ekonomi, terutama bagi negara berpenghasilan menengah. Attiah (2019) menegaskan bahwa kontribusi manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) berpengaruh besar pada pertumbuhan ekonomi, sedangkan Asmara (2018) menempatkan manufaktur sebagai penggerak utama perekonomian. Dalam konteks Indonesia, manufaktur juga berfungsi sebagai penggerak transformasi struktural, pencipta lapangan kerja, dan kontributor utama PDB nasional (Bappenas, 2021; Nurkhasanah *et al.*, 2023). Pertumbuhan manufaktur meningkatkan kebutuhan terhadap bahan pendukung produksi, termasuk produk kimia. Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa PDB industri kimia meningkat dari Rp180.037,20 triliun pada 2014 menjadi Rp395.113,40 triliun pada 2024, atau naik sekitar 119,5 persen. Kontribusi industri kimia terhadap manufaktur juga meningkat dari 8,08 persen menjadi 9,40 persen pada periode yang sama. Artinya, secara makro sektor kimia menunjukkan peluang pasar yang kuat bagi perusahaan penyedia bahan kimia industri.

Tabel 1. Kontribusi Industri Kimia terhadap PDB Manufaktur Indonesia 2014-2024

Tahun	PDB Manufaktur (Triliun Rp)	PDB Kimia (Triliun Rp)	Kontribusi
2014	2.227.584,00	180.037,20	8,08%
2015	2.418.891,70	209.788,20	8,67%
2016	2.545.203,60	223.404,70	8,78%
2017	2.739.711,90	236.192,90	8,62%
2018	2.947.450,80	239.678,00	8,13%
2019	3.119.593,80	265.925,10	8,52%
2020	3.068.041,70	296.710,30	9,68%
2021	3.266.905,50	339.183,40	10,38%
2022	3.591.774,70	357.326,30	9,95%
2023	3.900.061,70	366.319,80	9,39%
2024	4.202.866,90	395.113,40	9,40%

Kenaikan kontribusi tersebut penting karena produk kimia tidak berdiri sebagai komoditas tunggal, melainkan menjadi input bagi berbagai aktivitas produksi dan pemeliharaan industri. Di sektor manufaktur, produk kimia dapat berperan sebagai pelumas, pembersih, coating, bahan perawatan, material pendukung proses, serta solusi perbaikan fasilitas. Karena penggunaan produk kimia berhubungan dengan performa alat dan kualitas output, pelanggan B2B menilai produk dari aspek manfaat teknis, risiko penggunaan, ketersediaan, harga, dan dukungan penjual. Namun, peluang tersebut tidak otomatis menghasilkan pertumbuhan bagi semua pelaku usaha. Industri kimia masih menghadapi fluktuasi harga bahan baku, ketergantungan impor, dan tekanan rantai pasok global (Grand View Research, 2024). Di tingkat perusahaan, tekanan tersebut makin terasa karena konsumen industri semakin selektif terhadap harga, bukti manfaat, dan kesesuaian aplikasi produk. Kondisi ini mendorong perusahaan B2B untuk tidak hanya menjual produk, tetapi juga membuktikan nilai teknis dan ekonomis yang diterima pelanggan. PT Rirana Pratama Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak pada distribusi dan manufaktur produk kimia serta jasa pemeliharaan fasilitas industri. Perusahaan melayani sektor migas, baja, petrokimia, alat berat, pertambangan, tekstil, dan manufaktur lainnya. Model bisnisnya bersifat B2B dan didukung pendekatan consultative selling, yaitu tenaga penjual berupaya memahami kebutuhan pelanggan dan memberi rekomendasi produk atau layanan sesuai kondisi lapangan (Wahyudi, 2022).

RESEARCH ARTICLE

Pada lini produk, perusahaan memasarkan produk dari merek internasional dan juga mengembangkan merek sendiri, seperti Lucror. Pada lini jasa, perusahaan menawarkan pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas industri, antara lain *epoxy coating*, *painting*, *civil works*, *replacement*, dan *renovation*. Kombinasi produk dan jasa ini seharusnya menjadi keunggulan karena perusahaan dapat menawarkan solusi terintegrasi, bukan sekadar produk kimia secara terpisah. Masalah utama penelitian muncul karena data internal perusahaan memperlihatkan anomali: pendapatan total perusahaan meningkat, khususnya dari lini jasa kontraktor, tetapi lini produk kimia mengalami stagnasi dan cenderung menurun pada tahun terakhir. Fenomena ini berlawanan dengan pertumbuhan makro industri kimia. Dengan demikian, persoalannya bukan hanya apakah pasar kimia masih tumbuh, melainkan mengapa pertumbuhan itu belum tertangkap secara optimal oleh lini produk kimia PT Rirana Pratama Mandiri. Analisis awal perusahaan menunjukkan beberapa kondisi yang memperkuat urgensi penelitian. Dari sisi kekuatan, PT Rirana Pratama Mandiri memiliki reputasi kualitas produk, pengalaman teknis, dan layanan terintegrasi. Dari sisi kelemahan, aktivitas pemasaran masih banyak bergantung pada pendekatan door-to-door, WhatsApp, dan email kepada pelanggan lama, sedangkan pemanfaatan kanal digital belum optimal. Dari sisi peluang, terdapat kebutuhan industri terhadap produk pendukung pemeliharaan yang lebih efisien. Dari sisi ancaman, perusahaan menghadapi tekanan merek global yang kuat dan kompetitor lokal yang lebih agresif dalam harga maupun pemasaran. Dalam kondisi tersebut, pendekatan consultative selling perlu ditingkatkan menjadi *Value-Based Selling*. *Consultative selling* membantu perusahaan memahami kebutuhan pelanggan, tetapi VBS menuntut langkah lebih lanjut: menyusun proposisi nilai, mengkomunikasikan manfaat secara terukur, dan memverifikasi nilai setelah produk digunakan. Peralihan ini penting karena konsumen industri tidak hanya menanyakan apakah produk berfungsi, tetapi juga apakah produk memberikan manfaat yang layak dibanding biaya, risiko, dan alternatif pesaing. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor penghambat penjualan produk kimia PT Rirana Pratama Mandiri, menentukan faktor paling dominan, dan merumuskan strategi pengembangan penjualan berbasis *Value-Based Selling* yang praktis. Dengan tujuan tersebut, artikel ini tidak hanya menjelaskan gejala stagnasi, tetapi juga mengubah temuan empiris menjadi prioritas strategi yang dapat diterapkan perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Produk Kimia dan Penjualan B2B

Kotler dan Armstrong (2018) mendefinisikan produk sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam klasifikasi produk, produk kimia PT Rirana Pratama Mandiri termasuk produk industri karena digunakan pelanggan untuk kegiatan produksi, pemeliharaan, atau operasional bisnis, bukan untuk konsumsi akhir. Definisi bahan kimia juga mengacu pada Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 23/M-IND/PER/4/2013, yaitu materi berbentuk cair, padat, atau gas, berupa unsur, senyawa, tunggal, atau campuran yang memiliki sifat khusus. Penjualan B2B berbeda dari B2C karena keputusan pembelian lebih rasional, melibatkan banyak pihak, dan menekankan hubungan jangka panjang. Sudirman *et al.* (2016) menjelaskan bahwa B2B adalah transaksi antar pelaku usaha untuk memenuhi kebutuhan bisnis lain. Laudon (2023) menambahkan bahwa B2B modern juga mencakup pengadaan, manajemen persediaan, rantai pasok, layanan purna jual, dan integrasi antarorganisasi. Karena itu, penjualan produk kimia perlu menunjukkan nilai teknis, keamanan penggunaan, dan dampak operasional bagi pelanggan.

2.2 Strategi Penjualan dan Consultative Selling

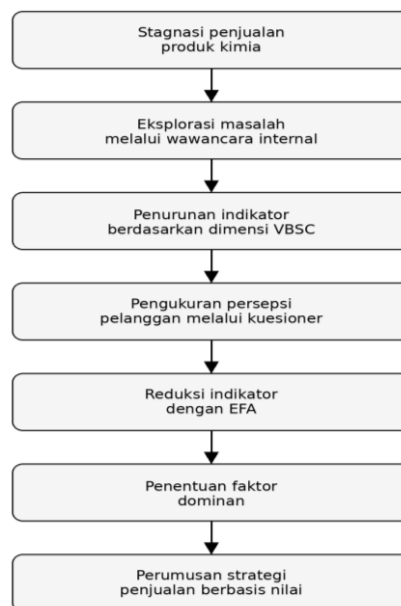
Strategi penjualan berkaitan dengan keputusan perusahaan dalam mengalokasikan tenaga penjualan, waktu, dana, dan saluran penjualan untuk mengelola hubungan pelanggan. Panagopoulos dan Avlonitis (2010) menekankan pentingnya segmentasi pelanggan, penentuan prioritas pelanggan, dan model penjualan. Dalam konteks PT Rirana Pratama Mandiri, consultative selling sudah diterapkan melalui

RESEARCH ARTICLE

diskusi kebutuhan pelanggan dan rekomendasi solusi. Akan tetapi, pendekatan konsultatif belum cukup apabila nilai produk belum dibuktikan secara terukur dan konsisten.

2.3 Value-Based Selling Sebagai Teori Utama

Value-Based Selling (VBS) menjadi teori utama penelitian ini. Terho *et al.* (2015) menjelaskan bahwa VBS mengubah peran tenaga penjual dari sekadar penjual produk menjadi pencipta nilai pelanggan. Artinya, perusahaan tidak cukup menyampaikan fitur produk, tetapi harus memahami bisnis pelanggan, menyusun proposisi nilai, mengkomunikasikan manfaat dengan jelas, dan memastikan nilai tersebut benar-benar dirasakan setelah produk digunakan. Ulaga dan Loveland (2014) juga menekankan bahwa transisi menuju value-based selling membutuhkan kemampuan organisasi untuk menciptakan dan menyampaikan nilai secara konsisten. Kerangka yang digunakan adalah *Value-Based Selling Capability* dari Liu *et al.* (2023). Terdapat empat dimensi utama: (1) *Understanding the Customer's Business*, yaitu kemampuan memahami proses bisnis, masalah teknis, dan prioritas pelanggan; (2) *Crafting the Value Proposition*, yaitu kemampuan merancang nilai produk sesuai kebutuhan pelanggan; (3) *Communicating Customer Value*, yaitu kemampuan menyampaikan manfaat teknis dan ekonomis secara jelas; dan (4) *Verifying Value-in-Use*, yaitu kemampuan memastikan nilai yang dijanjikan benar-benar diterima pelanggan melalui evaluasi pascapenggunaan. Kerangka teori penelitian divisualisasikan pada Gambar 1. Alur ini menunjukkan bahwa Value-Based Selling tidak hanya menjadi konsep teoritis, tetapi juga menjadi dasar operasional untuk mengidentifikasi hambatan dan merumuskan strategi penjualan.



Gambar 1. Alur Kerangka Teori Penelitian

Tabel 2. Komponen Utama Kerangka Teori Penelitian

Komponen	Sumber Utama	Peran dalam Penelitian
Produk kimia industri	Kotler & Armstrong (2018); Kementerian Perindustrian RI (2013)	Menjelaskan objek penelitian sebagai produk industri yang digunakan untuk produksi dan pemeliharaan operasional.
Business-to-Business (B2B)	Sudirman <i>et al.</i> (2016); Laudon (2023)	Menjelaskan konteks transaksi antarperusahaan, hubungan jangka panjang, dan kebutuhan informasi teknis.
Strategi penjualan	Panagopoulos & Avlonitis (2010); Terho <i>et al.</i> (2015)	Menjadi dasar untuk membaca keputusan segmentasi, prioritas pelanggan, dan model penjualan.

RESEARCH ARTICLE

Value-Based Selling Capability	Liu <i>et al.</i> (2023); Keränen <i>et al.</i> (2023)	Menjadi teori utama untuk mengukur pemahaman bisnis pelanggan, proposisi nilai, komunikasi nilai, dan verifikasi nilai.
Exploratory Factor Analysis	Santoso (2016); Jurczak & Jurczak (2021)	Menjadi alat untuk mereduksi indikator persepsi pelanggan menjadi faktor laten penghambat penjualan.

Penelitian terdahulu menunjukkan relevansi pendekatan ini. Zhu (2020) meneliti strategi penjualan distributor bahan kimia dengan penekanan pada green supply chain dan layanan purna jual, sedangkan Chiu (2018) membahas strategi peningkatan penjualan bahan baku kimia dengan metode SOAR. Keränen *et al.* (2023) menegaskan pentingnya pembuktian nilai dalam pasar B2B. Sementara itu, Jurczak dan Jurczak (2021) menunjukkan bahwa analisis faktor dapat mereduksi indikator manajerial menjadi struktur faktor laten. Perbedaan penelitian ini terletak pada penggabungan EFA, wawancara, dan FGD untuk merumuskan strategi VBS pada perusahaan produk kimia B2B di Indonesia.

Tabel 3. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Peneliti	Fokus Temuan	Relevansi dan Gap
Zhu (2020)	Strategi penjualan dan manajemen bisnis distributor bahan kimia dalam green supply chain.	Relevan pada konteks bahan kimia B2B, tetapi belum fokus pada stagnasi penjualan dan faktor laten berbasis persepsi pelanggan.
Chiu (2018)	Strategi SOAR untuk meningkatkan penjualan bahan baku kimia pada perusahaan pemasok baru.	Relevan pada strategi penjualan bahan kimia, tetapi menggunakan pendekatan strategis kualitatif dan belum menguji faktor penghambat secara EFA.
Hinterhuber <i>et al.</i> (2021)	Paradigma value-first dalam pembelian dan penjualan B2B.	Menguatkan pentingnya pembuktian nilai, tetapi tidak spesifik pada industri kimia Indonesia.
Keränen <i>et al.</i> (2023)	Pengembangan riset Value-Based Selling dan pentingnya value verification di pasar B2B.	Menjadi dasar teoritis Verifying Value-in-Use, tetapi perlu dioperasionalkan pada konteks penjualan produk kimia.
Jurczak & Jurczak (2021)	Penerapan analisis faktor untuk memetakan faktor manajerial terkait daya saing dan keberhasilan pasar.	Mendukung penggunaan EFA sebagai metode reduksi indikator menjadi faktor laten penghambat penjualan.

3. Metode Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain sequential exploratory. Desain ini dipilih karena penelitian perlu memahami masalah penjualan dari sudut pandang internal terlebih dahulu, kemudian menguji dan memetakan faktor penghambatnya melalui persepsi konsumen. Creswell dan Plano Clark (2018) menjelaskan bahwa sequential exploratory diawali dengan eksplorasi kualitatif, lalu hasilnya digunakan untuk membangun atau memperkuat instrumen kuantitatif. Tahap pertama adalah wawancara terbuka kepada informan internal PT Rirana Pratama Mandiri, yaitu Direktur Utama dan Manajer Penjualan. Wawancara bertujuan menggali praktik penjualan, kendala komunikasi nilai, pola rekomendasi produk, serta mekanisme evaluasi pelanggan. Hasil wawancara awal mendukung indikator-indikator kuesioner karena isu yang muncul selaras dengan empat dimensi VBSC: pemahaman kebutuhan pelanggan, penyusunan nilai produk, komunikasi nilai, dan verifikasi hasil penggunaan produk. Tahap kedua adalah pengumpulan data kuantitatif melalui kuesioner skala Likert kepada konsumen produk kimia PT Rirana Pratama Mandiri selama tiga tahun terakhir. Populasi terdiri atas 76 unit analisis pelanggan, mencakup perusahaan, cabang, atau departemen yang melakukan pembelian produk kimia. Karena jumlah populasi terbatas dan seluruhnya dapat dijangkau, penelitian

RESEARCH ARTICLE

menggunakan sampling jenuh (Sugiyono, 2017). Data kuantitatif diolah menggunakan SPSS dengan *Exploratory Factor Analysis* (EFA). EFA dipakai untuk mengidentifikasi struktur faktor laten dari indikator persepsi pelanggan. Tahapan analisis meliputi uji kelayakan data dengan KMO dan Bartlett's Test, uji communalities, ekstraksi faktor menggunakan *Principal Component Analysis*, rotasi Varimax, dan interpretasi faktor. Tahap akhir adalah *Focus Group Discussion* (FGD) untuk memvalidasi kelayakan strategi yang dirumuskan berdasarkan hasil EFA dan wawancara. Data primer penelitian terdiri atas hasil wawancara, jawaban kuesioner, dan catatan FGD. Data sekunder bersumber dari dokumen internal perusahaan, data penjualan, data BPS, kebijakan pemerintah, serta literatur akademik yang relevan. Kombinasi data ini digunakan agar hasil penelitian tidak hanya menjelaskan angka statistik, tetapi juga menampilkan konteks mengapa angka tersebut muncul dalam praktik penjualan perusahaan. Dalam desain sequential exploratory, wawancara tidak ditempatkan sebagai pelengkap setelah analisis kuantitatif, melainkan sebagai tahap awal. Hasil wawancara mengarahkan penyusunan indikator kuesioner. Misalnya, isu mengenai ketepatan rekomendasi produk, kejelasan manfaat, ketersediaan informasi teknis, respons keluhan, dan kebutuhan evaluasi pascapenggunaan muncul dari diskusi awal dengan pihak internal, lalu diterjemahkan menjadi item kuesioner konsumen. Analisis kualitatif dilakukan melalui pembacaan berulang, pengelompokan tema, dan penarikan makna berdasarkan dimensi VBS. Analisis kuantitatif berfungsi menguji apakah tema tersebut juga terlihat dalam persepsi konsumen. FGD kemudian digunakan untuk menilai apakah strategi yang disusun dapat diterapkan oleh perusahaan dari sisi sumber daya, prioritas, dan kemudahan implementasi.

Tabel 4. Operasional Konsep Tahap Kualitatif

Dimensi VBS	Fokus Konsep	Indikator Wawancara	Informan
Understanding the Customer's Business	Menggali cara perusahaan memahami karakteristik industri, proses bisnis, masalah teknis, dan prioritas pelanggan.	Identifikasi kebutuhan, penyesuaian penawaran, pemahaman proses bisnis, kendala memahami kebutuhan.	Direktur Utama dan Manajer Penjualan
Crafting the Value Proposition	Mengetahui cara perusahaan menyusun nilai manfaat produk agar sesuai dengan kemampuan dan preferensi pelanggan.	Manfaat utama produk, diferensiasi, penyesuaian harga-spesifikasi, hambatan merancang nilai.	Direktur Utama dan Manajer Penjualan
Communicating Customer Value	Mengidentifikasi cara perusahaan menjelaskan nilai produk melalui interaksi penjualan dan media komunikasi.	Pendekatan komunikasi, saluran komunikasi, kendala penyampaian nilai, kebutuhan materi teknis.	Direktur Utama dan Manajer Penjualan
Verifying Value-in-Use	Menggali cara perusahaan memastikan manfaat produk dirasakan setelah digunakan pelanggan.	Pengumpulan feedback, tindak lanjut keluhan, evaluasi pascapenggunaan, hubungan jangka panjang.	Direktur Utama dan Manajer Penjualan

Tabel 5. Operasional Variabel Tahap Kuantitatif

Variabel	Dimensi	Indikator dan No. Item	Skala
Value-Based Selling	Understanding the Customer's Business	Pemahaman kebutuhan, penyesuaian penawaran, pemahaman masalah penggunaan, rekomendasi teknis (Item 1-4).	Likert ordinal
Value-Based Selling	Crafting the Value Proposition	Manfaat jelas, harga-kualitas, keunggulan dibanding pesaing, fleksibilitas/kustomisasi, realisasi manfaat utama (Item 5-9).	Likert ordinal
Value-Based Selling	Communicating Customer Value	Penjelasan keunggulan, kemampuan komunikasi, kesesuaian informasi, komunikasi relasi, informasi	Likert ordinal

RESEARCH ARTICLE

		teknis tambahan (Item 10-14).	
Value-Based Selling	Verifying Value-in-Use	Kepuasan penggunaan, kesesuaian hasil, respons keluhan, hubungan pascapenjualan, komitmen manfaat, permintaan feedback (Item 15-20).	Likert ordinal

Kedua tabel operasional tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian diturunkan dari VBS, tetapi tetap disesuaikan dengan hasil wawancara awal. Dengan demikian, kuesioner berfungsi sebagai validasi kuantitatif atas isu yang terlebih dahulu muncul secara kualitatif, bukan sebagai daftar indikator yang berdiri sendiri tanpa konteks lapangan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Sebelum hasil olah data kuantitatif disajikan, tahap wawancara digunakan terlebih dahulu untuk memperoleh gambaran mengenai proses penjualan yang dijalankan perusahaan dan menjadi dasar penyusunan indikator kuesioner. Pada tahap awal interaksi dengan pelanggan, Manajer Penjualan PT Rirana Pratama Mandiri menjelaskan bahwa perusahaan berusaha memahami kondisi dan konteks penggunaan produk melalui kunjungan serta diskusi langsung, sebagaimana disampaikan bahwa "Survey langsung untuk tahu kebutuhan sehari-harinya customer". Temuan ini menunjukkan pentingnya pemahaman awal terhadap kondisi konsumen dan menjadi dasar indikator kuesioner yang menilai kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi situasi bisnis konsumen. Selanjutnya, proses penawaran nilai digambarkan melalui upaya perusahaan menyesuaikan rekomendasi dengan kondisi dan permintaan konsumen. Direktur Utama PT Rirana Pratama Mandiri menyebutkan bahwa "Kita selalu melakukan pengecekan dan penyesuaian sebelum memberikan rekomendasi produk". Pernyataan tersebut mencerminkan adanya proses penyusunan nilai yang tidak hanya mengikuti permintaan pelanggan, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan aktual konsumen. Temuan ini mendukung indikator kuesioner yang mengukur kemampuan perusahaan dalam merancang proposisi nilai yang relevan dan dapat diterapkan pada kondisi pelanggan. Pada tahap penyampaian nilai, perusahaan menekankan komunikasi yang bersifat konsultatif. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang dibangun tidak sekadar transaksional, tetapi juga edukatif, sehingga indikator mengenai kejelasan komunikasi nilai menjadi relevan untuk diukur. Selain itu, informan menjelaskan bahwa konsumen biasanya memberikan tanggapan setelah mencoba produk. Proses umpan balik tersebut menjadi dasar indikator mengenai evaluasi dan verifikasi manfaat produk setelah digunakan pelanggan. Temuan kualitatif dari wawancara berperan sebagai dasar penyusunan instrumen kuesioner. Indikator yang digunakan dalam tahap kuantitatif tidak berdiri sendiri, melainkan diturunkan dari isu lapangan yang muncul pada tahap eksplorasi awal. Setelah indikator tersebut disusun, data persepsi konsumen dianalisis menggunakan *Exploratory Factor Analysis* (EFA) untuk mengidentifikasi faktor utama penghambat penjualan produk kimia. Uji kelayakan data menunjukkan bahwa matriks korelasi memenuhi syarat untuk analisis faktor. Nilai KMO sebesar 0,848 berada di atas batas minimum 0,50, sedangkan Bartlett's Test memiliki signifikansi 0,000. Artinya, korelasi antaritem cukup kuat untuk dilanjutkan ke proses ekstraksi faktor.

Tabel 6. Hasil Uji KMO dan Bartlett's Test

Pengukuran Uji Kelayakan	Nilai / Skor
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,848
Bartlett's Test of Sphericity - Approx. Chi-Square	827,411
df	190
Sig.	0,000

RESEARCH ARTICLE

Hasil communalities berada pada rentang 0,540 sampai 0,803. Karena seluruh nilai berada di atas 0,50, tidak ada indikator yang dieliminasi. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator masih memiliki kontribusi dalam menjelaskan faktor yang terbentuk.

Tabel 7. Hasil Communalities

Item	Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction	Item	Extraction
Item 1	0,540	Item 6	0,717	Item 11	0,578	Item 16	0,618
Item 2	0,576	Item 7	0,729	Item 12	0,701	Item 17	0,636
Item 3	0,688	Item 8	0,803	Item 13	0,652	Item 18	0,695
Item 4	0,729	Item 9	0,725	Item 14	0,581	Item 19	0,558
Item 5	0,689	Item 10	0,576	Item 15	0,617	Item 20	0,601

Setelah uji communalities, proses ekstraksi menghasilkan empat faktor dengan eigenvalue di atas 1 dan total varians kumulatif sebesar 65,050 persen. Empat faktor ini dinilai cukup merepresentasikan struktur hambatan penjualan karena telah menjelaskan lebih dari separuh informasi pada data awal.

Tabel 8. Hasil Ekstraksi Faktor (*Total Variance Explained*)

Komponen	Initial Eigenvalues	% of Variance	Cumulative %
1	7,803	39,014	39,014
2	2,931	14,656	53,670
3	1,151	5,753	59,423
4	1,125	5,627	65,050

Rotasi Varimax memperjelas pengelompokan indikator ke dalam empat faktor. Konvergensi terjadi setelah enam iterasi. Seluruh item memiliki loading dominan di atas 0,50 pada salah satu komponen, sehingga struktur faktor dapat diinterpretasikan secara lebih jelas.

Tabel 9. Hasil Rotasi Faktor Berdasarkan Loading Dominan

Item	Loading Dominan	Faktor
Item 1	0,688	F4
Item 2	0,649	F3
Item 3	0,796	F3
Item 4	0,819	F1
Item 5	0,621	F2
Item 6	0,828	F1
Item 7	0,778	F1
Item 8	0,810	F1
Item 9	0,841	F1
Item 10	0,716	F3
Item 11	0,537	F2
Item 12	0,788	F2
Item 13	0,685	F2
Item 14	0,564	F3
Item 15	0,671	F4
Item 16	0,558	F2
Item 17	0,726	F2
Item 18	0,677	F4
Item 19	0,559	F4
Item 20	0,567	F4

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan loading dominan tersebut, penamaan faktor dilakukan berdasarkan makna indikator yang berkumpul pada tiap komponen. Hasilnya adalah *Product Value & Fit*, *Communication & Service Quality*, *Customer Need Understanding & Consultative Selling*, serta *Post-Purchase Satisfaction & Relationship*.

Tabel 10. Pengelompokan Faktor Laten dan Skor Deskriptif Konsumen

Faktor	Indikator/Item Terkait	Mean	Standar Deviasi
F1 - Product Value & Fit	Item 4, 6, 7, 8, 9: rekomendasi teknis, harga-kualitas, keunggulan, fleksibilitas, manfaat utama.	2,302-2,434	1,132-1,327
F2 - Communication & Service Quality	Item 5, 11, 12, 13, 16, 17: manfaat jelas, komunikasi, informasi sesuai kenyataan, relasi, hasil, respons keluhan.	3,092-3,368	1,133-1,231
F3 - Customer Need Understanding & Consultative Selling	Item 2, 3, 10, 14: penyesuaian industri, pemahaman masalah, penjelasan keunggulan, informasi teknis.	3,013-3,105	1,168-1,250
F4 - Post-Purchase Satisfaction & Relationship	Item 1, 15, 18, 19, 20: pemahaman kebutuhan, kepuasan, hubungan pascapenjualan, komitmen manfaat, feedback.	3,013-3,421	1,150-1,238

4.2 Pembahasan

Hasil Exploratory Factor Analysis (EFA) menunjukkan bahwa hambatan penjualan produk kimia tidak hanya terletak pada promosi atau harga, melainkan juga pada kemampuan perusahaan dalam membangun persepsi nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Empat faktor utama yang diidentifikasi menggambarkan area yang perlu diperbaiki secara bertahap. Pertama, faktor *Product Value & Fit* memiliki nilai rata-rata terendah, yaitu antara 2,302 hingga 2,434, yang menunjukkan bahwa konsumen belum sepenuhnya melihat kesesuaian antara nilai produk, harga, manfaat teknis, fleksibilitas kemasan, dan rekomendasi yang diberikan. Dalam perspektif *Value-Based Selling (VBS)*, kondisi ini mencerminkan adanya *value gap*: perusahaan memiliki produk berkualitas, tetapi nilai ekonomis dan teknisnya belum selalu dipahami atau dirasakan oleh pelanggan. Temuan wawancara mendukung hasil tersebut, di mana pemetaan kebutuhan pelanggan masih sangat bergantung pada pengalaman tenaga penjual dan belum terdokumentasi secara formal dalam panduan aplikasi per industri. Akibatnya, rekomendasi yang diberikan bisa berbeda-beda antar tenaga penjual, dan pelanggan belum mendapatkan bukti nilai yang konsisten, sehingga faktor ini menjadi prioritas utama dalam pengembangan strategi penjualan. Secara praktis, *value gap* ini terlihat ketika pelanggan menilai harga terlebih dahulu sebelum memahami manfaat total dari produk. Pada produk kimia industri, harga tidak bisa dipisahkan dari daya tahan, efisiensi penggunaan, keamanan, waktu aplikasi, dan pengurangan risiko gangguan operasional. Jika manfaat-manfaat tersebut tidak dijelaskan dalam bahasa yang sederhana dan mudah dipahami oleh bagian procurement maupun teknis, produk berkualitas tetap dapat dipersepsikan mahal. Oleh karena itu, strategi penjualan harus mampu menerjemahkan klaim kualitas menjadi bukti manfaat yang singkat, spesifik, dan relevan dengan sektor pelanggan. Kedua, faktor *Communication & Service Quality* berada pada kategori menengah. Perusahaan telah melakukan komunikasi dengan pelanggan, tetapi masih perlu memperkuat konsistensi, kejelasan informasi teknis, serta kecepatan respons. Dalam penjualan produk kimia B2B, informasi seperti fungsi produk, cara aplikasi, keamanan, Material Safety Data Sheet (MSDS), Technical Data Sheet (TDS), dan contoh use-case industri sangat penting karena pelanggan membuat keputusan berbasis risiko operasional. Komunikasi nilai harus dibedakan dari promosi umum; promosi menjelaskan produk secara umum, sedangkan komunikasi nilai menegaskan mengapa produk tersebut layak digunakan dalam kondisi tertentu.

RESEARCH ARTICLE

Untuk pelanggan industri, informasi yang terlalu umum belum cukup untuk mengurangi ketidakpastian, sehingga diperlukan katalog digital, lembar teknis, dokumentasi aplikasi, serta standar waktu respons yang jelas agar kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan produk dapat diperkuat. Selanjutnya, faktor *Customer Need Understanding & Consultative Selling* menunjukkan bahwa pendekatan konsultatif telah berjalan, tetapi belum didukung oleh instrumen diagnosis yang baku. Wawancara awal menunjukkan bahwa tenaga penjual biasanya menanyakan kebutuhan secara umum, lalu menyesuaikan penawaran berdasarkan pengalaman pribadi. Agar lebih efektif, *consultative selling* perlu dilengkapi dengan *customer requirement checklist*, audit teknis sederhana, dan panduan pertanyaan untuk menggali kebutuhan laten pelanggan secara sistematis. Ketiadaan instrumen diagnosis ini dapat membuat penawaran terlalu bergantung pada pengetahuan *individual sales*, sehingga kualitas rekomendasi berpotensi menurun jika tenaga penjual berpengalaman sedang tidak terlibat. Hal ini penting karena pelanggan B2B sering memiliki proses internal yang berbeda, seperti standar keamanan, tingkat kontaminasi, jenis permukaan, volume penggunaan, dan target efisiensi. Dengan adanya *checklist*, informasi tersebut dapat didokumentasikan sehingga rekomendasi produk menjadi lebih konsisten dan terstandarisasi. Terakhir, faktor *Post-Purchase Satisfaction & Relationship* menunjukkan bahwa hubungan pascapenjualan sudah cukup baik, namun proses *follow-up* masih perlu dibuat lebih proaktif dan terdokumentasi. Dalam pasar B2B, hubungan jangka panjang tidak hanya dibangun melalui respons terhadap keluhan, tetapi juga melalui verifikasi berkala terhadap nilai penggunaan produk, sesuai prinsip *Verifying Value-in-Use* dalam VBSC. Verifikasi ini tidak hanya memastikan manfaat produk benar-benar dirasakan, tetapi juga dapat menjadi sumber data untuk penjualan berikutnya, misalnya melalui testimoni teknis yang dapat digunakan dalam komunikasi nilai. Sebaliknya, apabila hasil penggunaan belum sesuai, perusahaan dapat melakukan koreksi aplikasi sebelum pelanggan beralih ke kompetitor.

Kesimpulan dari analisis ini menegaskan bahwa faktor *Product Value & Fit* merupakan hambatan paling dominan. Strategi penjualan tidak cukup hanya mengandalkan promosi atau peningkatan frekuensi kunjungan, melainkan harus terlebih dahulu memperjelas proposisi nilai produk, membuktikan kesesuaian aplikasi, dan mengurangi risiko percobaan bagi pelanggan. Jika nilai produk belum jelas, komunikasi dan layanan yang baik pun tidak akan cukup untuk mendorong pembelian ulang. Temuan ini juga berkaitan langsung dengan dimensi *Crafting the Value Proposition* dalam kerangka VBSC, dimana nilai produk tidak hanya ditentukan oleh kualitas material, tetapi juga oleh kesesuaian manfaat dengan kondisi kerja pelanggan. Jika pelanggan belum melihat hubungan antara harga, performa, dan kebutuhan teknis, maka proposisi nilai belum terbentuk secara kuat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun proposisi nilai yang spesifik per industri, bukan satu pesan umum untuk semua pelanggan. Selanjutnya, temuan tentang *Customer Need Understanding & Consultative Selling* berkaitan dengan dimensi *Understanding the Customer's Business*, yang menekankan pentingnya pemahaman proses operasional, masalah teknis, standar keamanan, dan target efisiensi pelanggan. Meskipun sudah ada praktik, pemahaman ini masih bersifat pengalaman individu, sehingga perlu distandarisasi melalui *checklist* dan catatan kebutuhan pelanggan. Sedangkan, *Communication & Service Quality* terkait dengan dimensi *Communicating Customer Value*, dimana komunikasi harus mampu menjembatani bahasa teknis dan bisnis secara bersamaan. Terakhir, *Post-Purchase Satisfaction & Relationship* berhubungan dengan dimensi *Verifying Value-in-Use*, yang menekankan pentingnya verifikasi manfaat pasca penggunaan sebagai bukti kekuatan untuk pembelian ulang dan sebagai dasar perbaikan aplikasi serta pengembangan hubungan jangka panjang. Dengan memetakan hasil EFA ke dalam empat dimensi VBSC, strategi yang diusulkan menjadi lebih terarah, dimulai dari memperjelas nilai produk sebagai prioritas utama, diikuti oleh penguatan pendekatan konsultatif, komunikasi yang efektif, dan verifikasi manfaat pasca penggunaan.

Tabel 11. Usulan Strategi Penjualan Berbasis Value-Based Selling

Faktor	Strategi Utama	Urutan Prioritas
Product Value & Fit	Menyusun Product Value Highlight Sheet, Product Application Guide per industri, promosi opsi ekonomis seperti HitoChem, serta variasi kemasan trial 1L/5L/10L.	Prioritas 1

RESEARCH ARTICLE

Communication & Service Quality	Membuat katalog teknis digital berisi informasi teknis, video aplikasi, FAQ, dan standar waktu respons melalui kanal WhatsApp Business.	Prioritas 2
Customer Need Understanding & Consultative Selling	Menerapkan customer requirement checklist dan audit kebutuhan teknis sebelum rekomendasi produk diberikan.	Prioritas 3
Post-Purchase Satisfaction & Relationship	Menerapkan post-usage follow-up protocol dengan template evaluasi hasil penggunaan dan jadwal feedback berkala.	Prioritas 4

Strategi prioritas diarahkan pada *Product Value & Fit* karena faktor ini menjadi titik awal persepsi pelanggan. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dapat menggunakan Product Value Highlight Sheet yang berfungsi merangkum manfaat teknis, potensi efisiensi, keunggulan dibandingkan alternatif, serta contoh aplikasi. Selain itu, Product Application Guide membantu tenaga penjualan memberikan rekomendasi yang seragam sesuai sektor industri, sehingga meningkatkan konsistensi dan kepercayaan pelanggan. Variasi kemasan trial juga dapat menurunkan risiko pembelian awal, sementara opsi ekonomis seperti HitoChem membantu perusahaan menjawab sensitivitas harga tanpa mengorbankan standar kualitas utama. Strategi pendukung berikutnya adalah memperkuat proses konsultatif melalui penggunaan Customer Requirement Checklist yang memuat jenis permukaan atau mesin, masalah utama, frekuensi pemakaian, kondisi lingkungan, standar keamanan, volume kebutuhan, dan target biaya. Dengan checklist ini, tenaga penjual tidak hanya bertanya secara umum, tetapi juga dapat menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan klaim nilai produk secara lebih spesifik. Data dari checklist ini juga dapat digunakan sebagai bahan internal untuk memperbaiki segmentasi pelanggan dan rekomendasi lintas industri. Pada dimensi komunikasi, perusahaan perlu menyediakan digital catalog yang mudah dibagikan, tidak hanya berisi daftar produk, tetapi juga *Technical Data Sheet* (TDS), *Material Safety Data Sheet* (MSDS), video aplikasi singkat, foto before-after, dan FAQ. Informasi lengkap ini akan memperkecil *information gap* dan membantu pelanggan menjelaskan keputusan pembelian kepada bagian teknis maupun procurement. Selain itu, penggunaan WhatsApp Business sebagai kanal layanan terpusat dapat memastikan respons terhadap keluhan dan permintaan informasi terdokumentasi dengan baik. Dalam aspek pascapenjualan, penerapan post-usage follow-up protocol sangat penting untuk memverifikasi apakah nilai yang dijanjikan benar-benar terwujud dalam penggunaan. Template evaluasi dapat mencakup kemudahan aplikasi, hasil teknis, kendala yang dihadapi, potensi pembelian ulang, dan kebutuhan tambahan dari pelanggan. Mekanisme ini menjadikan after-sales bukan sekadar hubungan baik, tetapi juga sebagai bagian dari siklus pembuktian nilai dalam kerangka *Value-Based Selling*.

Implikasi utama bagi manajemen adalah perlunya mengubah cara perusahaan mendokumentasikan pengetahuan penjualan. Selama ini, banyak pengetahuan teknis masih bergantung pada pengalaman individu, sehingga rekomendasi bisa bervariasi. Dengan penerapan panduan aplikasi, checklist, dan highlight sheet, pengetahuan tersebut dapat dipindahkan menjadi aset organisasi yang sistematis dan dapat direplikasi. Selain itu, koordinasi antara tim sales dan tim teknis harus diperkuat, karena keberhasilan penjualan produk kimia industri bergantung pada kemampuan kedua fungsi tersebut dalam menjelaskan masalah pelanggan baik dari segi teknis maupun bisnis. Tim teknis membantu memastikan kecocokan aplikasi, sedangkan tim sales menerjemahkan kecocokan tersebut menjadi argumen nilai, seperti penghematan waktu, penurunan risiko, kemudahan pemeliharaan, atau peningkatan umur pakai fasilitas. Kolaborasi ini menjadi dasar agar strategi Value-Based Selling dapat berjalan secara konsisten. Terakhir, perusahaan perlu mengelola data pelanggan secara lebih rapi dan sistematis, termasuk hasil checklist, trial produk, keluhan, dan evaluasi pasca penggunaan, yang sebaiknya dicatat dalam basis data sederhana. Data ini dapat digunakan untuk memperbarui segmentasi pelanggan, menyusun materi komunikasi, dan menentukan prioritas kunjungan, sehingga perusahaan tidak hanya merespons kebutuhan yang tampak, tetapi juga membangun bukti yang kuat untuk penawaran nilai di kunjungan berikutnya.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 12. Roadmap Implementasi Strategi Prioritas

Bulan	Aktivitas	Output
1	Workshop internal VBS, pemetaan produk utama, dan pengumpulan pengalaman sales-teknis.	Daftar use-case, masalah pelanggan, dan klaim nilai awal.
1-2	Penyusunan Product Value Highlight Sheet untuk produk prioritas dan opsi ekonomis.	One-page value sheet yang dapat dipakai sales saat penawaran.
2-3	Penyusunan Product Application Guide per sektor industri serta customer requirement checklist.	Panduan rekomendasi produk dan formulir diagnosis kebutuhan pelanggan.
3-4	Pengembangan katalog teknis digital berisi informasi teknis, FAQ, foto aplikasi, dan video singkat.	Repository digital untuk edukasi pelanggan dan dukungan sales.
4-5	Uji coba variasi kemasan trial dan monitoring respons pelanggan pada sektor prioritas.	Data minat trial, masukan pelanggan, dan potensi pembelian ulang.
5-6	Penerapan post-usage follow-up protocol dan evaluasi FGD internal.	Template evaluasi hasil penggunaan dan daftar penyempurnaan strategi.

Roadmap tersebut disusun agar strategi prioritas tidak berhenti sebagai rekomendasi umum. Tahap awal difokuskan pada pembentukan materi nilai karena Product Value & Fit merupakan hambatan dominan. Tahap menengah memperbaiki proses diagnosis dan komunikasi. Tahap akhir memperkuat verifikasi nilai pascapenggunaan. Urutan ini menjaga agar perusahaan tidak langsung menambah aktivitas promosi sebelum mempunyai argumen nilai yang lebih kuat. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penggunaan VBSC sebagai kerangka untuk membaca stagnasi penjualan produk kimia B2B. Pada banyak pembahasan strategi penjualan, hambatan sering dijelaskan sebagai masalah promosi, harga, atau intensitas kunjungan. Penelitian ini menunjukkan bahwa hambatan tersebut dapat dipahami lebih dalam melalui empat fungsi VBS: memahami bisnis pelanggan, merancang proposisi nilai, mengkomunikasikan nilai, dan memverifikasi nilai. Dengan demikian, VBS dapat digunakan sebagai jembatan antara teori strategi penjualan dan kebutuhan praktis perusahaan distribusi kimia. Kontribusi metodologis penelitian ini adalah penggunaan EFA untuk mengolah persepsi pelanggan menjadi faktor laten. Pendekatan ini membantu perusahaan melihat pola hambatan yang tidak langsung terlihat dari keluhan pelanggan satu per satu. Misalnya, keluhan mengenai harga, kemasan, manfaat, dan rekomendasi teknis ternyata berkumpul pada satu faktor dominan, yaitu Product Value & Fit. Tanpa reduksi faktor, manajemen dapat salah membaca masalah sebagai keluhan terpisah, padahal akar persoalannya adalah kesenjangan persepsi nilai. Penelitian ini tetap memiliki keterbatasan. Pertama, unit analisis berfokus pada pelanggan PT Rirana Pratama Mandiri sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke semua distributor kimia. Kedua, data kuantitatif menggunakan persepsi pelanggan pada periode tertentu sehingga dapat berubah mengikuti kondisi pasar, harga bahan baku, dan intensitas kompetisi. Ketiga, penelitian belum mengukur dampak implementasi strategi terhadap penjualan setelah strategi dijalankan. Karena itu, penelitian lanjutan dapat menguji efektivitas *Product Value Highlight Sheet*, *checklist*, dan *follow-up protocol* terhadap pembelian ulang.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa stagnasi penjualan produk kimia PT Rirana Pratama Mandiri disebabkan oleh empat faktor penghambat, yaitu *Product Value & Fit*, *Communication & Service Quality*, *Customer Need Understanding & Consultative Selling*, dan *Post-Purchase Satisfaction & Relationship*. Keempat faktor tersebut menjelaskan bahwa hambatan penjualan muncul dari kombinasi persepsi nilai produk, kualitas komunikasi, kedalaman konsultasi kebutuhan, dan evaluasi pascapenggunaan. Faktor paling dominan adalah Product Value & Fit. Faktor ini memiliki mean terendah dan berkaitan langsung dengan persepsi konsumen terhadap harga, kualitas, keunggulan, fleksibilitas produk, serta ketepatan

RESEARCH ARTICLE

rekomendasi teknis. Dengan demikian, strategi utama yang perlu diprioritaskan adalah memperkuat proposisi nilai produk agar manfaat teknis dan ekonomis lebih mudah dipahami, diuji, dan dibuktikan oleh pelanggan. Saran praktis bagi perusahaan adalah menyusun *Product Value Highlight Sheet*, *Product Application Guide* per industri, variasi kemasan trial, customer requirement checklist, katalog teknis digital, dan *post-usage follow-up protocol*. Implementasi strategi sebaiknya dimulai dari lini produk yang paling sering ditawarkan dan sektor pelanggan yang memiliki potensi pembelian ulang tinggi. Perusahaan dapat memperbaiki persepsi value-for-money sekaligus meningkatkan peluang konversi penjualan. Saran akademis bagi penelitian berikutnya adalah menguji kembali struktur faktor dengan cakupan responden yang lebih luas, misalnya pada distributor kimia lain atau sektor industri yang berbeda. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk mengonfirmasi model faktor penghambat, atau mengukur pengaruh setiap dimensi VBS terhadap pembelian ulang dan loyalitas pelanggan B2B.

6. Referensi

- Asmara, K. (2018). Analisis peran sektor industri manufaktur terhadap penyerapan tenaga kerja di Jawa Timur. *Journal of Economics Development Issues*, 1(2), 33–38.
- Attiah, E. (2019). The role of manufacturing and service sectors in economic growth: An empirical study of developing countries. *European Research Studies Journal*.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2021). Kajian sektor manufaktur Indonesia 2021. Bappenas.
- Badan Pusat Statistik. (2024). Produk domestik bruto menurut lapangan usaha 2014–2024. BPS.
- Chiu, C. (2018). Analisis strategi SOAR PT. XYZ dalam meningkatkan penjualan bahan baku kimia untuk industri tekstil, kayu, pakaian, dan deterjen. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(2), 120–126.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Grand View Research. (2024). Chemical market size, share & trends analysis report. Grand View Research, Inc.
- Hinterhuber, A., Snelgrove, T. C., & Stensson, B.-I. (2021). Value first, then price: The new paradigm of B2B buying and selling. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20, 403–409. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00304-3>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Jurczak, J., & Jurczak, G. (2021). Application of factor analysis in company management—Selected examples related to competitiveness and market success. *Engineering Management in Production and Services*, 13(3).
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2013). Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 23/M-IND/PER/4/2013 tentang Pengelolaan Bahan Kimia. Kementerian Perindustrian.

RESEARCH ARTICLE

- Keränen, J., Salonen, A., & Terho, H. (2023). Value verification in business markets: How suppliers can demonstrate value-in-use to customers. *Industrial Marketing Management*, 108, 1–12.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing: Global edition* (17th ed.). Pearson Education.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2023). *Essentials of MIS* (Global ed.). Pearson Education.
- Liu, Y., Zhao, X., & Wang, T. (2023). Value-based selling capability: Antecedents and implications for B2B sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
- Nurkhasanah, N., Asmara, G. D., & A'yun, I. Q. (2023). Analisis penyerapan tenaga kerja sektor industri manufaktur di 9 provinsi di Indonesia periode 2011–2021. *Jurnal Kebijakan Ekonomi dan Keuangan*, 2(1), 107–114.
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
- Santoso, S. (2016). *Panduan lengkap SPSS versi 23*. Elekmedia Computindo.
- Sudirman, H. U., Nuryati, & Solihatningsih. (2016). Pengaruh strategi pemasaran B2B dan B2C terhadap cara pembelian tiket pesawat di lingkungan mahasiswa. *Jurnal Flight Attendant Kedirgantaraan*, 3(2), 20–26.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, 12–21.
- Ulaga, W., & Loveland, J. M. (2014). Transitioning to value-based selling: An investigation of the drivers and outcomes of seller value-creation capabilities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 1–12.
- Wahyudi, S. (2022). *Consultative selling*. SLCMarketing Inc.
- Zhu, X. (2020). Chemicals sales management and business strategy in green supply chain: The case study of Shandong Jiangyuan Chemical Co., Ltd. Siam University.