



UNIVERSITAS INDONESIA

JUDUL :

Analisis Beban Kerja di Departemen Penjualan Ekspor PT BML

Tugas Akhir

**Diajukan sebagai persyaratan untuk
memperoleh Gelar Magister Terapan
Kekhususan Psikologi Sumber Daya Manusia**

Oleh

**Diar Rachmisurtiyarsih
N. P. M.: 6801010114**

**PASCASARJANA FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
Agustus 2003**

UCAPAN TERIMA KASIH

Sujud syukur kepada Allah Swt karena telah diberi kekuatan, kemampuan berpikir, kesehatan sehingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini pada waktunya dan terlebih lagi telah memberi kesempatan untuk dapat memperbanyak ilmu. Semoga dapat berguna bagi diri sendiri dan masyarakat luas.

Terima kasih atas dukungan ibu dan bapak tersayang yang telah bersedia memberikan kesempatan bagi penulis untuk mewujudkan cita-citanya baik secara materil maupun moril. Aa, Trias, Endi, *all my beloved brothers, you are all the best!!* Semoga tugas akhir ini dapat menjadi *support* untuk adik-adikku dalam menyelesaikan kuliahnya. *I believe you can.* Buat Mbak Ririn dan Oza, *my sister and my niece, thanks for "joining" the family and make it brighter.*

Untuk dosen pembimbingku, Mas Fakhrudin beserta keluarganya, terima kasih atas dorongan, semangat, konsultasi, waktu dan tempat yang telah disediakan untuk penulis. *You are one of a kind lecturer I have ever known.*

Teman-temanku sekalian, seluruh angkatan 2001, baik kelas matrikulasi ataupun penjurusan. Terima kasih telah memberikan semangat dalam menyelesaikan program pasca ini. Terutama buat Karin, Santi, teman-teman sepenenderitaan Eta, Mbak Pipu, Atiek, dan teman-teman seperjuangan lainnya, serta Mbak Yuni buat kesediaannya mengambil formulir.

Untuk teman-teman di PT BML, terima kasih atas informasi dan masukan serta kerja samanya, terutama teman-teman satu tim yang telah banyak membantu. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Untuk teman-teman kantor, terutama untuk Alma, Lea, dan Joklan, terima kasih atas perhatian, semangat dan celaannya, khusus buat Alma, cepet-cepet menyusul ya.

Last but not least, buat my dearest, Dodow endut, thanks for supporting me, giving me the love, spirit, and most of all, thanks for being there beside me.

Penulis





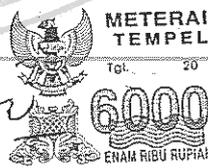
PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa Tugas Akhir yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan dari Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia merupakan hasil karya tulis saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tugas Akhir yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Depok, 28 Agustus 2003

Diar Rachmisurtiyarsih
6801010114



LEMBAR PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah disetujui
untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji
Program Magister Terapan
Kekhususan Psikologi Sumberdaya Manusia

Depok, 28 Agustus 2003

Menyetujui
Pembimbing,

(Drs. Fakhruddin, MSi)

Pascasarjana Fakultas Psikologi UI
Ketua,



(Dr. M. Enoch Markum)
NIP. 130 212 035

ABSTRAK

Fakultas Psikologi UI
Program Pascasarjana
Program Magister Terapan Psikologi
Kekhususan Sumber Daya Manusia
2003

Diar Rachmisurtiyarsih
6801010114

Analisis Beban Kerja Departemen Penjualan Ekspor di PT BML

Jumlah halaman TA : 38 + halaman angka romawi : 11,
Jumlah tabel: 6, jumlah lampiran : 13

PT BML merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut dan berhubungan langsung dengan aktivitas ekspor impor. Laju perdagangan yang sangat cepat menyebabkan BML harus memiliki standar servis yang memuaskan bagi konsumennya. *Sales Executive* dari departemen penjualan (*Sales Department*) merupakan *front liner* yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen sehingga memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjual dan mengukur keadaan pasar.

Sales Executive di BML mengeluh bahwa pekerjaan yang ada sangat banyak sehingga membutuhkan waktu lebih dari 8 jam waktu kerja. Penelitian awal menunjukkan bahwa 3-4 kali dalam seminggu, hampir seluruh *sales executive* menghabiskan 12-14 jam kerja dalam sehari. Tanggung jawab *salesperson* dalam menganalisis keadaan pasar menjadi terabaikan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai beban kerja yang ditanggung oleh seorang *sales*, apakah beban kerja tersebut memang mengkonsumsi waktu lebih daripada waktu kerja yang seharusnya.

Setelah dilakukan observasi dan wawancara lanjutan terhadap aktivitas aktual dari 2 jabatan di departemen penjualan PT BML dan kaitannya dengan *job description* seorang *sales executive* BML; seorang *Outgoing Sales* dan seorang *Inhouse Sales* membutuhkan waktu 167% dan 151% dari 8 jam waktu kerja yang seharusnya.

Dengan demikian, beban kerja yang dimiliki oleh *sales executive* memang memerlukan waktu yang konsumtif pula. Oleh karena itu,

alternatif yang dapat diberikan untuk menyelesaikan masalah yang ada adalah redesain pekerjaan, otomasi pekerjaan, atau penambahan karyawan.

Solusi yang paling memungkinkan dengan kondisi perusahaan saat ini adalah penambahan karyawan. Melalui hasil perhitungan menurut metode *Workload* (Johnston & Marshall , 2003), karyawan yang diperlukan adalah 10 orang Waktu yang dibutuhkan adalah 2 bulan untuk perekrutan dan 1 minggu untuk adaptasi sistem yang digunakan. Perkiraan biaya yang diperlukan untuk perekrutan adalah Rp 13,5 juta, biaya peralatan Rp 14,25 juta, dan biaya tetap per bulan Rp 12,44 juta. Jika dibandingkan dengan pendapatan yang dapat dihasilkan dari seorang *sales executive* maka biaya tetap yang dikeluarkan hanya 0,075 persennya saja.

Daftar pustaka:
tahun 1979 - 2003



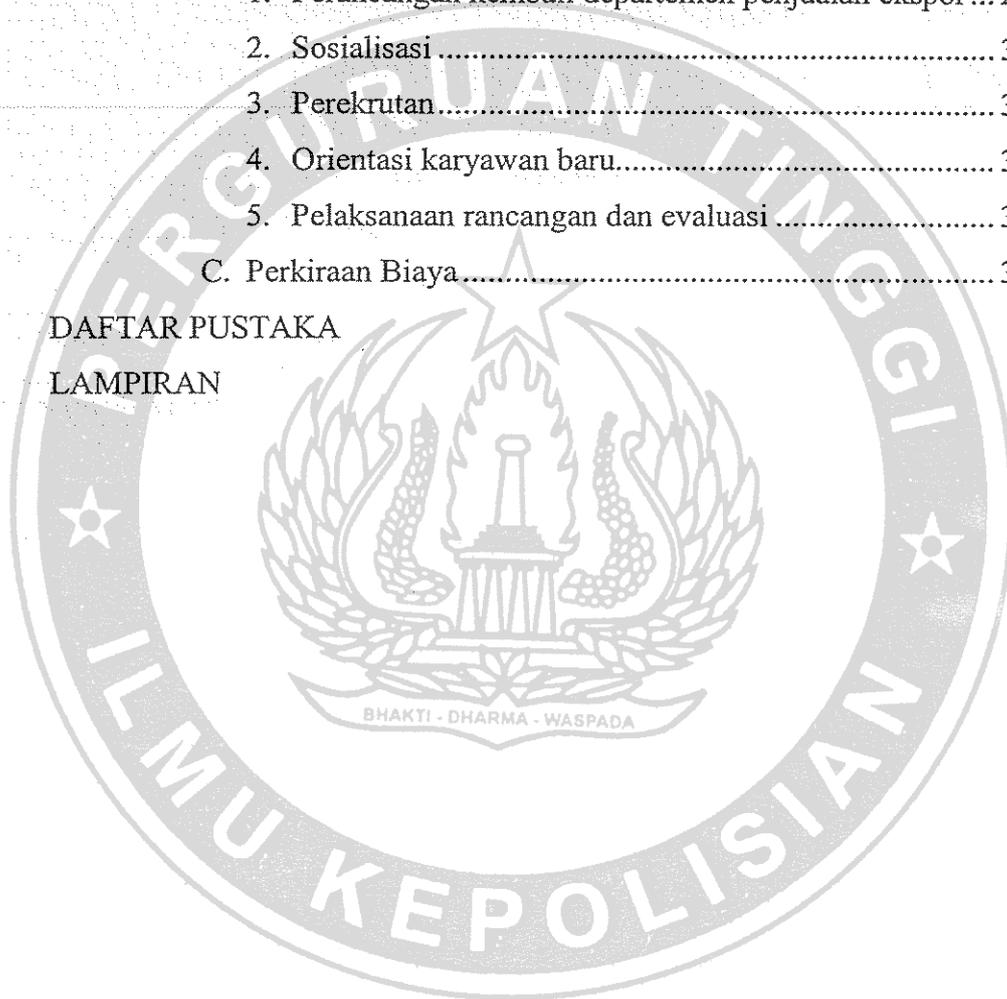
DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Ucapan terima kasih	ii
Lembar Pernyataan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Abstrak	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	3
B. Masalah.....	4
C. Tujuan dan Manfaat.....	5
BAB II TINJAUAN TEORITIS.....	6
A. <i>Job Analysis</i>	6
B. <i>Time Study</i>	7
1. Penyesuaian	7
2. Kelonggaran.....	8
3. Waktu Baku.....	9
4. Pengumpulan Data <i>Time Study</i>	9
D. Karakteristik Posisi <i>Sales</i>	9
E. Perancangan Ruang Lingkup <i>Sales</i>	10
F. Penentuan <i>Sales Force</i>	11
BAB III ANALISIS PEMECAHAN MASALAH.....	13
A. Analisis Posisi <i>Sales</i> di Perusahaan	13
B. Data-data.....	14
C. Analisis Data.....	18
1. Analisis Data Kualitatif	18

2. Analisis Data Kuantitatif	20
D. Analisis Finansial	21
E. Alternatif Solusi	22
BAB IV USULAN PEMECAHAN MASALAH	26
A. Rekomendasi	26
B. Tahap-tahap Pelaksanaan	27
1. Perancangan kembali departemen penjualan ekspor ...	27
2. Sosialisasi	35
3. Perekrutan	35
4. Orientasi karyawan baru	35
5. Pelaksanaan rancangan dan evaluasi	36
C. Perkiraan Biaya	36

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penyesuaian Menurut Shumard	8
Tabel 3.1	Perhitungan Kelonggaran	21
Tabel 3.2	Keuntungan dan Kerugian Alternatif Solusi	24
Tabel 4.1	Potensial Pasar per <i>Control Unit</i>	28
Tabel 4.2	Total <i>Salesperson</i> yang Dibutuhkan	30
Tabel 4.3	Langkah-langkah Pelaksanaan	38



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Profil Perusahaan
- Lampiran 2 Struktur Organisasi Perusahaan
- Lampiran 3 *Job Description Outgoing Sales*
- Lampiran 4 *Job Description Inhouse Sales*
- Lampiran 5 *Job Questionnaire*
- Lampiran 6 Perhitungan Waktu Beban Kerja *Outgoing Sales*
- Lampiran 7 Perhitungan Waktu Beban Kerja *Inhouse Sales*
- Lampiran 8 Tabel Kelonggaran
- Lampiran 9 Tabel Perhitungan *Sales Force*
- Lampiran 10 Usulan Jadwal Pelaksanaan Perekrutan
- Lampiran 11a Perkiraan Biaya Perekrutan
- Lampiran 11b Perkiraan Biaya Tetap per Bulan
- Lampiran 12 Daftar Istilah



BAB I

PENDAHULUAN

Perdagangan merupakan salah satu aktivitas ekonomi tertua di dunia. Pada awalnya barter, kemudian ditemukan alat tukar universal, emas, dan berlanjut ke alat yang lebih modern, uang.

Dengan uang pula kegiatan ekspor dan impor menjadi jauh lebih mudah. Keterbatasan negara tertentu menjadi sumber pemasukan bagi negara lain, karena perdagangan internasional ditentukan pula oleh sumber daya yang dimiliki dan tidak dimiliki oleh wilayah tertentu.

Seperti kita ketahui, kapal laut merupakan salah satu alat transportasi yang dapat mengangkut barang secara massal dan dalam jumlah yang relatif besar. *Container* (peti kemas) dan kapal pengangkutnya merupakan perpaduan yang sempurna dalam menjawab kebutuhan eksportir dan importir. Fleksibel, murah, terjadwal, merupakan sebagian kecil dari alasan orang menggunakan *container*, dan ini terbukti pula dari jumlah pengguna jasa alat transportasi ini bertambah sejalan dengan jumlah permintaan

Bisnis jasa adalah salah satu bidang bisnis yang berkembang paling cepat di dunia dan ini berlaku juga bagi industri yang digeluti oleh BML. BML adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut yang berhubungan secara langsung dengan aktivitas ekspor impor ke hampir seluruh pelosok dunia. Di Indonesia perusahaan ini berpusat di Jakarta dan memiliki cabang di Surabaya, Semarang, dan Medan.

Indonesia merupakan salah satu negara pengekspor terbesar di dunia, BML menyediakan jasa terbaik dan terintegrasi dalam bisnis peti kemas melalui sistem *on-line* dan kantor-kantor yang tersebar di seluruh dunia. Hal ini sejalan dengan visi perusahaan di mana BML menjadi pilihan pertama konsumen melalui solusi jasa yang memiliki inovatif dan nilai tambah serta

misi perusahaan di mana BML akan menjadi perusahaan nomor satu dalam jasa transportasi dengan peti kemas dan menjadi perusahaan yang meraih keuntungan dari pasar global.

Laju bisnis ekspor yang cepat menyebabkan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengannya dituntut untuk bergerak secara cepat pula. Jika lengah, kesempatan dapat jatuh ke tangan pesaing dan peluang bisnis pun hilang. Pertimbangan biaya dan waktu merupakan hal yang paling penting bagi para eksportir untuk mengirimkan barangnya. BML merupakan perusahaan yang mengutamakan reliabilitas yang mendukung langsung keinginan pemilik barang, salah satunya adalah dengan jaringan dan fasilitas yang komprehensif dan terintegrasi.

Keandalan yang dimiliki oleh perusahaan membuahkan hasil yang luar biasa dalam jangka waktu 15 tahun terakhir, dan salah satu bagian dari perusahaan yang berhubungan langsung dengan kesuksesan tersebut adalah bagian *pricing/ marketing* dan *sales*. Kedua bagian ini saling bertukarpikiran guna menentukan kebijakan terhadap suatu *market* yang potensial untuk di"menangkan".

Market yang ditargetkan untuk dimenangkan pada umumnya juga menjadi target dari perusahaan pesaing sehingga pembuat kebijakan di perusahaan menuntut departemen *sales* dan *marketing* dapat memberikan data tentang keadaan sedetail dan secepat mungkin guna menghindari situasi yang tidak diinginkan, kalah.

Di sinilah segala sesuatunya dimulai. Guna menghindari hasil yang tidak diinginkan, *salesperson*, yang merupakan *the frontliner* (ujung tombak), dituntut untuk memiliki kemampuan yang komprehensif. *Salesperson* harus memiliki kemampuan berinteraksi yang relatif sempurna karena mereka berhubungan langsung dengan konsumen. Semua data lapangan tentang, konsumen, harga pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, jumlah konsumen yang harus diamati, ditargetkan, dimenangkan

merupakan sebagian kecil dari sedikit kemampuan yang dituntut dari seorang *sales*, penjual. Di samping itu, detail data tersebut harus dilaporkan menurut format yang dimiliki oleh perusahaan, dalam waktu yang terjadwal, dan tentunya tidak melupakan tingkat kelengkapan data.

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Adanya tanggung jawab untuk memenuhi target yang diberikan oleh perusahaan membuat para karyawannya harus mencari cara agar dapat mencapainya. *Sales Executive* dari *Export Sales Department*, seperti yang telah disebutkan di atas, secara langsung berhubungan dengan para konsumen, merupakan *front liner* perusahaan yang sangat memegang peranan penting. Setiap harinya terdapat lebih dari 40 telepon per hari untuk setiap stafnya (8 staf dan 1 supervisor) baik untuk negosiasi harga, melakukan persuasi, berbasa-basi, menyatakan klaim, mengkonfirmasi waktu pengiriman sampai ke masalah pembayaran.

Dari hasil pengamatan, hampir seluruh staf *Export Sales Departement* menghabiskan waktu 12-14 jam per hari untuk bekerja. Wawancara awal mengungkapkan bahwa hal ini terjadi 3-4 kali dalam seminggu yang berarti lebih dari 40 jam waktu yang dibutuhkan seorang *sales* untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Para staf mengeluh karena pekerjaan tidak dapat terselesaikan dalam 8 jam waktu kerja resmi.

Adanya *deadline* setiap hari membuat para stafnya tidak dapat menunda pekerjaan di kemudian hari. Karyawan menyatakan bahwa pekerjaannya bukan lagi suatu tantangan akan tetapi menjadi beban bagi mereka, karena terlalu banyak administratif yang mengkonsumsi waktu berdampak langsung terhadap pekerjaan utama mereka. Hal ini menyebabkan tanggung jawab untuk menganalisis potensial pasar terabaikan dan juga menyebabkan kurangnya motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang ditandai dengan tingkat absensi, disiplin,

dan perputaran karyawan yang cukup tinggi. Mereka menginginkan waktu bekerja maksimal 9 jam dalam sehari, toleransi 1 jam waktu lembur.

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan, apakah pekerjaan yang diberikan terlalu banyak ataukah para stafnya tidak melakukan pekerjaan secara efisien?

Melalui analisis pekerjaan (*job analysis*) dari seorang *sales executive* di perusahaan ini maka dapat diketahui tugas-tugas (*task*) apa saja yang dilakukan oleh *sales executive*. Setelah itu dapat dilakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) terhadap tugas-tugas tersebut, sehingga dapat membantu perusahaan dalam memberikan keputusan terhadap solusi permasalahan yang dikeluhkan karyawan tanpa mengurangi tujuan perusahaan itu sendiri.

B. MASALAH

“Apakah beban kerja (*workload*) yang diterima oleh staf *sales department* pada perusahaan BML mengkonsumsi lebih dari waktu kerja seharusnya?”

1. Penelitian dilakukan hanya pada departemen penjualan (*Sales department*) ekspor yang merupakan barisan depan perusahaan, ujung tombak dan jembatan hubungan perusahaan dengan konsumennya. Selain itu, berdasarkan observasi yang dilakukan, departemen ini menghabiskan lebih dari 55 jam per minggu untuk bekerja dibandingkan departemen lainnya
2. Perlunya dilakukan analisis beban kerja bagi departemen ini untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan tepat tentang aktivitas aktual sehingga dapat diketahui apakah aktivitas tersebut mewakili fungsinya sebagai *salesperson* ataukah ada aktivitas yang tak perlu serta untuk mengetahui efisiensi waktu dari pekerjaannya
3. Tingkat absensi, disiplin dan *turnover* karyawan mungkin terjadi akibat beban kerja yang dikeluhkan oleh seluruh karyawan.

Pengumpulan Data

Untuk dapat mengetahui secara jelas masalah yang terjadi, perlu diadakan pengumpulan data dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Interview
2. Kuesioner
3. Observasi

Ketiga cara di atas dilakukan ke seluruh karyawan di *sales department* agar dapat diperoleh data yang menyeluruh tentang pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT

Melalui penulisan ini diharapkan dapat tercapai tujuan sebagai berikut:

- Agar dapat mengetahui beban kerja yang dialami oleh karyawan sehingga dapat ditentukan sumber daya yang tepat sehingga dapat menunjang visi dan misi perusahaan.

Manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan adalah:

1. Jumlah sumber daya yang tepat
2. Pembagian kerja yang jelas dan terfokus
3. Turunnya tingkat absensi, disiplin (keterlambatan), dan *turnover*
4. Tercapainya pelayanan yang memuaskan bagi konsumen

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. *JOB ANALYSIS*

Berikut ini beberapa definisi tentang apakah yang dimaksud dengan *job analysis*:

The procedure for determining the duties and skill requirement of a job and the kind of person who should be hire for it (Dessler, 2000)

A purposeful, systematic process for collecting information on the important work related to aspect of a job (Gatewood and Field, 2001)

Menurut Lily M. Berry (1998), analisis jabatan dapat dianggap sebagai bentuk penelitian observasi. Penelitian dengan cara observasi langsung dan survey merupakan cara yang rutin dalam analisis jabatan. Adapun metode-metode dalam analisis jabatan sebagai berikut:

1. *Task Analysis*

Metode yang digunakan oleh Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat (1972) yang melaksanakan analisis jabatan melalui beberapa langkah yang berfokus pada kewajiban dan tugas suatu jabatan.

2. *Critical Incidents*

Merupakan metode di mana pemegang jabatan dan supervisor-nya diminta untuk mendeskripsikan sikap yang spesifik pada tugas yang dianggap kritikal yang menentukan sukses atau tidaknya pekerjaannya tersebut

3. *Job Element Method*

Metode ini digunakan untuk aspek dasar dari sikap atau pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan (*knowledge, skill, abilities/ KSAs*) yang diperlukan dalam suatu jabatan.

B. TIME STUDY

Menurut Benjamin W. Niebel (1993), *time study* merupakan teknik untuk menciptakan standar waktu yang diperbolehkan untuk melaksanakan tugas (*task*) yang diberikan berdasarkan pengukuran pekerjaan yang bersangkutan yang dipengaruhi oleh *fatigue* dan hambatan yang tak terhindarkan. *Time study* sering disebut sebagai pengukuran kerja (*work measurement*).

Dalam melakukan pengukuran waktu (*time study*) harus ditetapkan terlebih dahulu tujuan pengukuran waktu tersebut. Hal ini menentukan tingkat penyesuaian dan tingkat kelonggaran (*allowance*) dari pengukuran waktu (Sutalaksana, 1979).

Kecepatan yang normal dalam pekerjaan artinya adalah tingkat efektif dari hasil kerja yang dapat diandalkan, karyawan yang berkualitas ketika bekerja baik lambat maupun cepat yang dipengaruhi oleh persyaratan fisik, mental, dan visual dari suatu jabatan. Dalam hal ini, pengukur maupun yang diukur memiliki tanggung jawab untuk mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut termasuk diantaranya apa dan bagaimana sebuah *task* dikerjakan secara detail.

1. PENYESUAIAN

Penyesuaian terhadap waktu kerja dibutuhkan apabila pekerjaan dilakukan dalam kondisi yang tidak normal. Kondisi bekerja secara normal merupakan kondisi di mana karyawan telah beradaptasi dengan

pekerjaannya dan telah berpengalaman sehingga menghasilkan pekerjaan yang efisien dengan sedikit atau bahkan tanpa supervisi (Niebel, 1993).

Menurut Shumard (1970), nilai penyesuaian dihitung dengan membandingkan nilai penyesuaian seseorang sesuai dengan kelasnya dengan nilai normal seseorang bekerja yaitu 60. Dengan demikian seseorang yang bekerja normal memiliki tingkat penyesuaian (p) sama dengan 1 dimana perhitungannya adalah $p = 60/60 = 1$. Untuk selengkapnya penyesuaian Shumard dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Penyesuaian menurut Shumard

Kelas	Penyesuaian	Kelas	Penyesuaian
Superfast	100	Good -	65
Fast +	95	Normal	60
Fast -	85	Fair +	55
Excellent	80	Fair	50
Good +	75	Fair -	45
Good	70	Poor	40

Sumber: Iftikar, Satalaksana (1979) *Teknik Tata Cara Kerja*. Institut Teknologi Bandung.

2. KELONGGARAN

Tingkat kelonggaran (*allowance*) merupakan langkah dalam mengatasi interupsi, hambatan, dan hal-hal yang memperlambat akibat *fatigue* dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Kelonggaran terdiri atas kelonggaran untuk kebutuhan pribadi, *fatigue*, dan hambatan tak terhindarkan.

Kelonggaran kebutuhan pribadi meliputi saat di mana karyawan harus berhenti melakukan pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhan pribadinya seperti minum atau ke toilet. Menurut Niebel (1993), 5% kelonggaran atau 24 menit dari 8 jam kerja per hari untuk kebutuhan untuk pribadi sesuai untuk kondisi kerja yang umum.

Tabel mengenai kelonggaran terhadap *fatigue* dapat dilihat pada Lampiran 8 (Niebel, 1993). Rumus perhitungan faktor kelonggaran (a) adalah $\frac{100\%}{100\% - \text{kelonggaran}}$

3. WAKTU BAKU

Waktu baku (W_b) adalah waktu standar yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Perhitungan waktu baku dihasilkan dari perhitungan waktu siklus dan waktu normal.

Waktu siklus (W_s) adalah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu siklus kegiatan kerja sedangkan waktu normal (W_n) adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam kondisi yang dianggap normal.

Perhitungan waktu baku memperhatikan faktor penyesuaian (p) dan kelonggaran (a) adalah sebagai berikut:

$$W_n = W_s \times p$$

$$W_b = W_n \times a$$

4. PENGUMPULAN DATA *TIME STUDY*

Beberapa teknik pengumpulan data dalam *time study* adalah teknik jam henti (*stop watch*), pengumpulan data terkomputerisasi, data standar, sampel pekerjaan, dan perkiraan melalui data historikal (Niebel, 1993)

C. KARAKTERISTIK POSISI *SALES*

Menurut Spencer & Spencer (1993), karakteristik posisi *sales* dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Short-cycle sales*

Memiliki ciri-ciri sebagai berikut: merupakan usaha retail, pembeli tunggal, sedikit pengaruh terhadap situasi bisnis, tidak banyak interaksi,

memiliki konsumen yang banyak, nilai uang yang tidak besar tiap transaksi, banyak penolakan, dan produk yang bervariasi

2. *Intermediate-cycle sales*

Memiliki ciri-ciri sebagai berikut: merupakan bisnis menengah dan juga retail, pembeli tunggal atau grup, tidak terlalu berpengaruh terhadap laju bisnis keseluruhan, interaksi yang berulang-ulang atau regular, banyak konsumen, nilai transaksi menengah, cukup banyak penolakan, dan memiliki pesaing yang menawarkan produk yang sama karena produknya tidak berbeda secara teknis

3. *Long-cycle, technical sales*

Memiliki ciri-ciri sebagai berikut: merupakan bisnis yang kompleks, banyak aktivitas pembelian, pengaruh yang besar terhadap bisnis, interaksi yang berlangsung lama, berpengaruh terhadap bisnis konsumen, jumlah konsumen yang relatif lebih sedikit dari *intermediate-cycle*, sedikit penolakan, dan produk yang kompleks.

4. *Financial sales*

Merupakan posisi *sales* yang bergerak dalam bidang keuangan, seperti asuransi, pialang saham, dll.

Dapat dikategorikan ke dalam ketiga modal di atas sesuai dengan skalanya.

D. PERANCANGAN RUANG LINGKUP SALES

Menurut Mark W. Johnston dan Greg W. Marshall (2003), ada beberapa tahap yang harus dilakukan dalam perancangan ruang lingkup *sales*, dan tahapan perancangan tersebut “sepenuhnya” bergantung dari kemampuan manajer penjualannya. Jumlah *sales*, jumlah pekerjaan dan hubungan keduanya harus dapat berintegrasi secara efektif. Perancangan tersebut terdiri dari:

1. Memilih *basic control unit*
Tanggung jawab tiap *sales* yang penekanannya pada wilayah geografis
2. Memperkirakan potensial pasar pada setiap *control unit*
Pengukuran spesifik terhadap potensi pasar per daerah
3. Membentuk ruang lingkup tentatif
Pembagian daerah berdasarkan kepentingan perusahaan
4. Menganalisis beban kerja (*work load*)
Beban kerja diukur berdasarkan analisis terhadap konsumen secara menyeluruh.
5. Menyesuaikan ruang lingkup tentatif
Penyesuaian atas perbedaan beban kerja dan daerah geografis.
6. Menugaskan *sales* ke ruang lingkup yang ditentukan
Penentuan penempatan tiap *sales* di daerah mana, dengan jumlah konsumen tertentu dan wilayah tanggung jawab.

E. PENENTUAN SALES FORCE

Langkah ketiga dalam perancangan ruang lingkup seorang *sales executive*, adalah menganalisis beban kerja, di mana seorang manajer harus dapat menentukan ukuran (jumlah) tenaga penjual (*sales force*). Menurut Johnston dan Marshall (2003), salah satu cara penentuan yang dapat dilakukan adalah dengan metode beban kerja (*work load*), yaitu:

1. Mengklasifikasikan konsumen ke dalam beberapa kategori tertentu
2. Menentukan frekuensi dan lamanya waktu berdiskusi dengan konsumen melalui telepon.

Lamanya waktu menelepon dalam satu tahun =

frekuensi menelepon per tahun x lamanya menelepon

3. Mengkalkulasi beban kerja yang diperlukan untuk menangani pasar secara keseluruhan

Beban kerja dalam satu tahun =

Jumlah konsumen x waktu menelepon dalam satu tahun

4. Menentukan waktu yang tersedia untuk setiap *sales*

Waktu bekerja dalam satu tahun =

Waktu bekerja dalam sehari x jumlah minggu dalam satu tahun

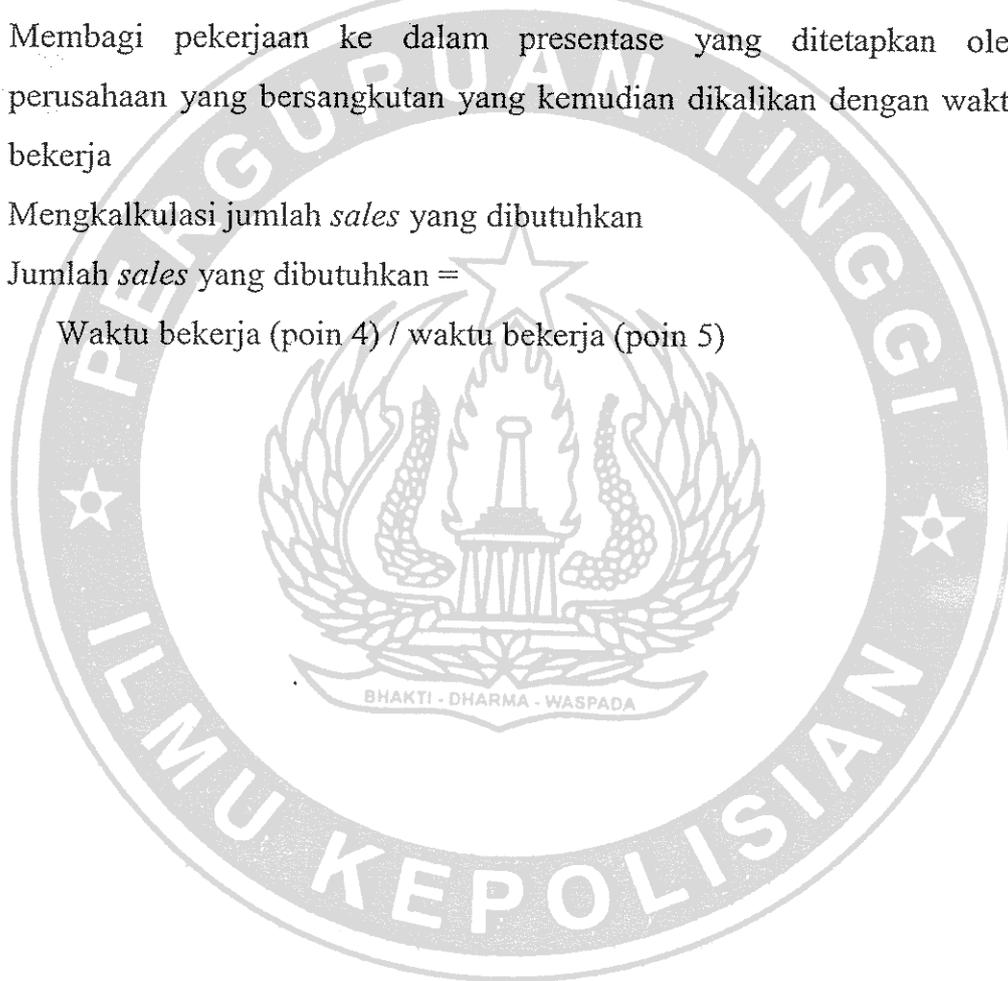
5. Menentukan waktu seorang *sales* berdasarkan tugas yang dijalankan

Membagi pekerjaan ke dalam presentase yang ditetapkan oleh perusahaan yang bersangkutan yang kemudian dikalikan dengan waktu bekerja

6. Mengkalkulasi jumlah *sales* yang dibutuhkan

Jumlah *sales* yang dibutuhkan =

Waktu bekerja (poin 4) / waktu bekerja (poin 5)



BAB III

ANALISIS PEMECAHAN MASALAH

A. ANALISIS POSISI SALES DI PERUSAHAAN

Seperti yang telah disebutkan dalam Bab I, BML merupakan perusahaan multi nasional yang memiliki sistem yang on *line* dan terintegrasi dengan jaringan yang luas. Setiap negara memiliki sistem yang sama di mana mereka dapat berkomunikasi dan membaca data yang sama.

Posisi *sales* di perusahaan ini jika ditinjau dari teori *Spencer & Spencer* (1993) tergolong dalam *long cycle*, yaitu *salesperson* berada dalam perusahaan yang dapat digolongkan sebagai:

1. Bisnis yang kompleks

BML merupakan perusahaan jasa yang sangat kompleks meliputi berbagai aspek dari seluruh proses ekspor.

2. Jumlah konsumen yang banyak

BML memiliki lebih dari 500 konsumen di Indonesia dan lebih dari 20 konsumen global yang meliputi perdagangan ekspor seluruh dunia

3. Relasi yang kompleks

BML memiliki hubungan yang kompleks dengan konsumennya di mana jasa yang diberikan oleh perusahaan ini dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam memilih jasa yang akan dipakainya.

4. Nilai penjualan yang besar

Jasa yang ditawarkan oleh BML adalah jasa pengiriman ekspor melalui transportasi laut dan melibatkan nilai penjualan yang besar dan diukur dalam dolar. Nilai minimum transaksi yang dilakukan adalah USD 600 yang setara dengan RP 5.100.000 (kurs USD 1 = IDR 8.500) per *salesperson* per hari.

Posisi *sales* merupakan ujung tombak perusahaan, oleh karena itu fungsinya harus dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang maksimal pula, yaitu tercapainya target perusahaan menjadi perusahaan jasa transportasi yang menguasai pasar.

B. DATA-DATA

Secara umum, deskripsi pekerjaan dari *outgoing* dan *inhouse sales executive* BML (untuk selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3 dan 4):

1. Memantapkan dukungan konsumen, melalui bantuan langsung dan tidak langsung, kunjungan konsumen (minimum 4 konsumen per hari), menjaga hubungan baik dengan konsumen.
2. Pencapaian persentase target yang sangat baik, di atas 99%.
3. Laporan atas hasil aktivitas per minggu.
4. Membantu pencapaian *cashflow* perusahaan yang baik.
5. Meningkatkan kerjasama dan hubungan baik dengan departemen lain.

Sementara *in house sales* merupakan *sales executive* yang garis besar tugasnya adalah sebagai *back up* dari *outgoing sales* dan mengumpulkan hasil performansi tim ke dalam satu laporan keseluruhan.

Bentuk *sales force* pada perusahaan saat ini terdiri dari:

1. Empat *outgoing sales executive* memegang konsumen *direct shipper*, yaitu konsumen yang memiliki barang langsung, biasanya merupakan perusahaan manufaktur. Selain itu dapat pula memegang konsumen *trader*, yaitu konsumen yang memiliki barang langsung dengan membeli dari perusahaan manufaktur.
2. Satu *outgoing sales executive* memegang konsumen *forwarder*, yaitu konsumen yang tidak memiliki barang akan tetapi merupakan "calo" dari *direct shipper*.

3. Satu *outgoing sales executive* memegang konsumen India, konsumen ini sebagian besar merupakan *trader* tetapi ada pula yang merupakan *direct shipper* atau bahkan *forwarder*.
4. Satu *outgoing sales executive* memegang konsumen Jepang, konsumen ini sebagian besar merupakan perusahaan manufaktur (*direct shipper*) dan beberapa merupakan *forwarder*.
5. Satu *in house sales executive* merupakan *back up* dari *outgoing sales* dan juga memegang satu konsumen *forwarder* (logistik) yang tak lain adalah *sister company* dari BML.

Wawancara dilakukan terhadap 7 *outgoing sales executive*, 1 *in house sales*, dan 1 supervisor. Dari hasil wawancara dan observasi, kegiatan yang memang dilakukan oleh seorang *outgoing sales executive* BML adalah sebagai berikut:

1. Secara harian:
 - a. Menjawab semua surat elektronik (e-mail) yang masuk sesuai dengan standar perusahaan yaitu 1x24 jam, di antaranya terdiri dari
 - Pemantauan terhadap kontrak harga
 - Komunikasi dengan ~~ktu~~ negara yang bersangkutan mengenai pengiriman (pengapalan) beserta masalah-masalahnya
 - b. Membuat surat elektronik (*e-mail*) mengenai hal-hal berikut:
 - negosiasi harga, baik yang baru atau yang lama
 - permintaan pendataan kontrak harga

Membuat/menjawab surat elektronik 2-3 menit per surat. Tidak termasuk kegiatan pengumpulan informasi yang memerlukan waktu lebih lama yaitu 15-60 menit tergantung masalahnya.

- c. Menjawab semua telepon yang masuk tanpa terkecuali dan memastikan pelayanan yang total terhadap konsumen (*closing deal*). Waktu yang diperlukan 5-10 menit

- d. Mengadakan kunjungan konsumen minimal 3 konsumen tiap hari. Waktu yang diperlukan untuk setiap kunjungan adalah 30-60 menit, tidak termasuk waktu perjalanan.
2. Secara mingguan:
- a. Menghadiri rapat mingguan yang membahas kegiatan selama satu minggu. Waktu yang diperlukan 1-3 jam
 - b. Membuat laporan perkiraan peralatan (*equipment forecast*) terhadap jumlah peti kemas yang akan digunakan berdasarkan jalur perdagangan, konsumen, dan ukuran peti kemas untuk 4 minggu ke depan. Waktu yang diperlukan 15-25 menit.
 - c. Membuat laporan penjualan mingguan, dihitung dari hari sabtu hingga jumat. Laporan ini dibuat dengan meng-*input* ulang jumlah peti kemas yang digunakan ke dalam format tertentu berdasarkan jalur perdagangan dan konsumen dibandingkan dengan target. Laporan ini harus disertai dengan alasan fluktuasi penjualan serta pendapat dan komentar mengenai situasi pasar yang ada. Waktu yang diperlukan 15-45 menit
 - d. Meng-*input* target beserta potensial pasar yang telah disesuaikan dengan situasi yang ada berdasarkan jalur perdagangan dan konsumen untuk satu tahun ke depan secara kwartalan baik yang dikontrol oleh ekportir maupun *buyer*. Waktu yang diperlukan 45-90 menit
 - e. Membuat agenda kunjungan konsumen selama satu minggu ke depan. Waktu yang diperlukan adalah 5-10 menit.
3. Secara mendadak (*pop up task*)
- a. Rapat yang tidak terjadwal, terjadi setiap hari, memakan waktu 10-25 menit.

- b. *Deadline* tidak terjadwal yang diberikan oleh departemen lain tanpa memperhitungkan perkiraan waktu yang diperlukan untuk memenuhinya, yaitu hanya 4-5 jam kerja.
- c. Klaim dari konsumen, memakan waktu 15-60 menit
- d. Penyesuaian kontrak harga, waktu yang diperlukan 10-20 menit
- e. Pengecekan terhadap pembayaran konsumen. Waktu yang diperlukan 20-60 menit

Aktivitas di atas juga dilakukan oleh *inhouse sales executive* kunjungan konsumen dan laporan-laporan. Akan tetapi *sales* tersebut harus menggabungkan laporan-laporan dari *sales executive* lainnya untuk kemudian dikirim kepada departemen yang bersangkutan. Penggabungan laporan ini memakan waktu 15-20 menit, karena harus melakukan pengecekan ulang terlebih dahulu dari sistem yang berbeda.

Seluruh *sales executive* masing-masing dilengkapi perlengkapan komputer karena seluruh kegiatan komunikasi diwajibkan dalam bentuk tertulis. BML memiliki lebih dari 6 aplikasi yang digunakan sebagai alat bantu. Aplikasi yang sering digunakan meliputi aplikasi *communication system*, *booking system*, *container information and forecast system*, dan *rating system*. Selain itu juga digunakan internal surat elektronik (*microsoft outlook*), program aktivitas yang berhubungan dengan konsumen (*Customer Relation Management*) serta penggunaan intranet dan internet untuk *browsing* ke *website* kantor negara-negara tujuan.

Selain pengumpulan data dari pihak *sales executive* itu sendiri, berikut ini data-data yang menjadi informasi dari perkembangan departemen tersebut:

1. Absensi

Dalam satu tahun terakhir tercatat bahwa absensi departemen *sales* sejumlah 92 kali. Artinya rata-rata absensi adalah 1,77 kali dalam seminggu tanpa merujuk ke salah satu karyawan tertentu.

2. Disiplin

Dalam satu tahun terakhir, tercatat 7 dari 8 karyawan terlambat antara 10-30 menit dengan frekuensi 3-4 kali dalam seminggu

3. Perputaran karyawan

Dalam satu tahun terakhir, terdapat 5 karyawan departemen *sales* yang mengundurkan diri dengan catatan waktu kerja 3 karyawan kurang dari 1 tahun dan 2 karyawan lebih dari 1 tahun namun kurang dari 1.5 tahun

Data-data mengenai hasil dalam bentuk finansial jumlah ekspor dari Indonesia dapat dilihat sebagai berikut:

1. Total pesanan (*booking*) tahun 2002: 65.698 *forty footer equivalent (ffe)*
Total pesanan (*booking*) tahun 2003: 37.868 *ffe* (s/d Juli)
2. Total pendapatan tahun 2002: USD 2.640 per *ffe*
Total pendapatan tahun 2003: USD 2.997 per *ffe* (s/d Juli)
3. Total laba sebelum pengeluaran tetap 2002: USD 1185 per *ffe*
Total laba sebelum pengeluaran tetap 2003: USD 1396 per *ffe* (s/d Juli)
4. Jumlah ekspor dari *control office* Jakarta meliputi 80% dari total keseluruhan.
5. Dari 80 % tersebut 20%-nya merupakan hasil lokal atau non global
6. Jumlah kemungkinan pendapatan yang tidak teridentifikasi adalah 10% dari hasil ekspor.

C. ANALISIS DATA

1. Analisis Data Kualitatif

Analisis kualitatif dari data-data yang terkumpul dari hasil wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Baik *inhouse* maupun *outgoing sales executive* memberikan keluhan bahwa pekerjaannya terlampau banyak (*overload*)

- b. Adanya beberapa ketidaksesuaian antara *job description* yang diberikan dengan aktivitas yang dikerjakan para *sales executive*
- c. Seluruh *outgoing sales executive* mengungkapkan bahwa pekerjaannya terlampaui banyak yang bersifat terlalu administratif, di mana mereka mengerjakan hal-hal yang repetitif
- d. *In house sales executive* merupakan *back up* seluruh *out going sales executive* lainnya jika sedang melakukan kunjungan konsumen seiring dengan tanggung jawab lainnya yaitu menjawab semua telepon masuk termasuk aktivitas yang mengikutinya (permintaan harga, negosiasi, penanganan klaim, pembukuan harga) dan penggabungan laporan mingguan.
- e. Meskipun tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan, *in house sales* bertanggung jawab terhadap satu konsumen yang merupakan *sister company*.
- f. Enam *sales executive* merasa bahwa kapasitasnya sebagai seorang penjual tidak dapat disalurkan secara maksimal akibat banyaknya pekerjaan yang dibebankan mengharuskan mereka untuk lebih menggunakan waktunya untuk pekerjaan yang administratif.
- g. Seluruh *sales executive* merasa terbebani dengan adanya *deadline* yang mendadak diberikan oleh departemen lain dengan alasan bahwa hubungan dengan konsumen adalah sesuatu yang dinamis dan kontinu serta diutamakan untuk pencapaian target. *Deadline* yang mendadak akan mengganggu jadwal mereka dalam bekerja
- h. Seluruh *sales executive* beranggapan bahwa agenda kunjungan memang perlu, akan tetapi sistem agenda yang di-*share* dengan atasan dipandang sebagai ketidakpercayaan atasan terhadap stafnya
- i. Lima dari 8 *sales executive* mengakui bahwa frekuensi rata-rata absensi mereka adalah satu kali dalam satu bulan dan frekuensi rata-rata keterlambatan adalah satu sampai dua kali dalam satu minggu.

- j. Supervisor menganggap bahwa pekerjaan administratif yang dilakukan penting bagi perusahaan untuk mengukur potensial pasar dan fluktuasi peromansi *salesperson*. Namun ia juga mengakui bahwa ada beberapa pekerjaan administratif yang merupakan aktivitas repetitif yang seharusnya dapat dikurangi.

Dari hasil analisis kualitatif di atas dapat disimpulkan bahwa seorang *sales executive* di perusahaan ini mengalami perasaan bahwa pekerjaannya sangat banyak (*overload*) sehingga meninggalkan esensi dari jabatan *sales executive* itu sendiri dan menyebabkan mereka tidak dapat secara maksimal melaksanakan fungsinya sebagai seorang *sales*.

Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran waktu terhadap beban kerja (*workload*) yang dialami karyawan terlebih dahulu sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan aktual yang dilakukan oleh para *sales executive* memang memerlukan waktu yang melebihi waktu kerja yang ada dalam satu hari (8 jam).

2. Analisis Data Kuantitatif

Untuk selengkapnya mengenai pengukuran waktu kerja dapat dilihat dalam Tabel Perhitungan Waktu Beban Kerja di Lampiran 6 untuk *Outgoing Sales* dan Lampiran 7 untuk *Inhouse Sales*. Waktu normal setiap aktivitas kerja didiskusikan bersama dengan para *sales executive* berdasarkan data waktu historikal yang paling efisien. Perhitungan dilakukan dengan asumsi bahwa pekerjaan dikerjakan secara normal ($p = 1$) dan perhitungan kelonggaran sebagai berikut:

Tabel 3.1
Perhitungan Kelonggaran

FAKTOR		KELONGGARAN (%)
Personal		5 %
Fatigue	Basic 4 %	6 %
	Fairly Complex Process 1 %	
	Monotony 1 %	
Hambatan tak terhindarkan		0.5%
Total		11.5 %
Faktor Kelonggaran		1.13

Dalam perhitungan waktu beban kerja tersebut menunjukkan bahwa untuk setiap *outgoing sales executive* memerlukan waktu 167% dari waktu kerjanya sementara *in house sales* memerlukan waktu 151% . Dengan kata lain pekerjaan yang dilakukan memang sangat banyak dan juga memerlukan waktu yang banyak pula.

D. ANALISIS FINANSIAL

Jika ditinjau dari sudut finansial dapat dianalisis hal-hal berikut:

1. Total *booking* yang dikontrol dari Jakarta pada tahun 2003 sampai dengan Juli adalah $65.698 \text{ ffe} \times 80\% = 52.558 \text{ ffe}$
2. Total non global *booking* adalah $52.558 \text{ ffe} \times 20\% = 10.552 \text{ ffe}$
3. Rata-rata *booking* sebulan adalah $10.552 \text{ ffe} / 7 \text{ bulan (Januari s/d Juli)} = 1.502 \text{ ffe per bulan}$
4. Jika diterjemahkan dalam hitungan per *salesperson* maka setiap *salesperson* memiliki kontribusi rata-rata $1.502 \text{ ffe} / 7 \text{ salesperson} = 215 \text{ ffe per bulan per salesperson}$
5. Sehingga secara finansial, kontribusi satu *salesperson* adalah $215 \text{ ffe} \times \text{USD } 2.997 \text{ per ffe} = \text{USD } 642.924 \text{ per salesperson per bulan}$

6. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa terdapat 10% pasar yang tidak teridentifikasi, maka dapat dihitung bahwa tahun 2002, pasar yang tidak teridentifikasi sekitar 650 *ffe* dan tahun 2003 sekitar 370 *ffe* yang artinya kehilangan sekitar USD 1,7 juta (2002) dan USD 1,1 juta (2003 s/d Juli)

E. ALTERNATIF SOLUSI

Dengan adanya keluhan karyawan serta data yang mendukung bahwa beban kerja departemen ini memang melebihi waktu kerja yang ada, maka beberapa alternatif solusi yang dapat diberikan untuk menyelesaikan masalah serta tidak menyimpang dari tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. *Redesign job description*

Dalam analisis perhitungan waktu beban kerja pada lampiran 6 dan 7 telah terlihat perbandingan antara *job description* yang ada dengan aktivitas aktual. Hampir seluruh aktivitas yang dikerjakan oleh *sales executive* perusahaan ini mengacu pada deskripsi pekerjaannya meskipun ada beberapa aktivitas yang seharusnya “membantu” menjadi “mengerjakan”. Hal ini berarti bahwa muatan dari *job description* itu sendiri terdiri dari elemen pekerjaan yang membutuhkan banyak waktu. Oleh karena itu, alternatif pertama adalah mendesain ulang deskripsi pekerjaan dengan *me-review* deskripsi pekerjaan yang ada sekarang. Beberapa elemen pekerjaan dipisahkan untuk dibentuk satu jabatan baru di departemen ini.

2. Otomasi

Alternatif kedua adalah otomasi di mana sebagian pekerjaan (*task*) yang dianggap administratif repetitif diotomasi, sehingga pekerjaan akan berkurang. Perusahaan membuat program yang dapat mengerjakan beberapa pekerjaan *salesperson* seperti laporan *forecast equipment*,

angka laporan mingguan, angka perbandingan target dan aktual, dan lainnya. Jika memungkinkan otomatisasi berupa penggabungan sistem-sistem yang ada sehingga terdapat hanya satu sistem yang terintegrasi. Seorang *salesperson* hanya perlu memberikan laporan mengenai situasi pasar.

3. Penambahan karyawan

Perusahaan bertujuan untuk mengukur potensial pasar yang ada di Indonesia dan saat ini perusahaan memperkirakan bahwa ada potensial pasar yang tidak “tersentuh”. Masing-masing *salesperson* “memegang” 100-150 konsumen namun karena adanya *task* yang harus dipenuhi cukup banyak dan cukup memakan waktu, maka keberadaan konsumen yang mungkin berpotensi diabaikan. Alternatif ketiga adalah dengan menambah sumber daya manusia di departemen ini sehingga potensial pasar yang ada dapat digali secara menyeluruh.

Tabel 3.2
Keuntungan dan Kerugian Alternatif Solusi

	Keuntungan	Kerugian
Redesain jabatan	Terdapat spesialisasi pekerjaan	Memerlukan waktu untuk mendapatkan persetujuan dari manajemen perusahaan untuk melakukan redesign
	Karyawan lebih fokus pada pekerjaan yang sudah terspesialisasi	Memerlukan tenaga konsultan yang ahli di bidang pembuatan <i>job desc</i> , termasuk wawancara, analisis pekerjaan, analisis sumber daya, dll.
	<i>Job desc</i> yang baru dapat digunakan untuk waktu yang lama	Biaya yang cukup mahal untuk membayar jasa konsultan
		Memerlukan waktu yang cukup lama untuk mendesain kembali karena harus dilakukan <i>job analysis</i>
Otomasi	Waktu yang dibutuhkan untuk beberapa pekerjaan menjadi lebih singkat	Memerlukan persetujuan dari kantor pusat di Copenhagen
	Hanya akan mengacu pada satu sistem, tanpa harus membuka sistem lainnya	Setiap sistem yang baru harus dapat diaplikasikan seluruh bisnis unit di setiap negara
	Perampingan sumber daya manusia karena beban kerja yang berkurang	Memerlukan waktu yang lama, diantaranya uji coba, sosialisasi program dan <i>training</i> karyawan
	Mengurangi karyawan pulang malam (melebihi jam kerja karyawan)	Jika terdapat kerusakan sistem, kemungkinan tidak dapat melaksanakan pekerjaannya
	Tidak menjamin pengidentifikasian pasar secara menyeluruh	
Penambahan karyawan	Potensial pasar dapat teridentifikasi lebih detail, sehingga dapat terukur dengan baik	Perlu waktu untuk membutuhkan orang yang tepat
	Tercapainya penguasaan pasar secara keseluruhan	Perlu perencanaan program pengembangan karyawan baru untuk mempertahankan motivasi dan semangat kerja
	Dapat mempertahankan kualitas pekerjaan yang dihasilkan karena beban kerja yang berkurang	

Mengurangi karyawan pulang malam (melebihi jam kerja karyawan)	
Biaya lebih murah jika dibandingkan dengan redesain (konsultan) dan komputerisasi (<i>software</i>)	
Waktu untuk memecahkan masalah beban kerja lebih cepat	
Lebih mudah mendapatkan persetujuan dari manajemen	



BAB IV

USULAN PEMECAHAN MASALAH

A. REKOMENDASI

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, para *sales executive* bekerja lebih dari waktu kerja seharusnya dalam satu hari, yaitu sampai 12 jam (*inhouse sales*) dan 13 jam (*outgoing sales*) atau 151% dan 167% dari 8 jam waktu kerja. Waktu kerja yang panjang ini dapat menyebabkan hilangnya fokus karyawan dalam menganalisis potensial pasar yang ada. Dari segi finansial, “kehilangan” profit akibat pasar yang tidak teridentifikasi sampai dengan Juli tahun 2003 adalah USD 1,1 juta

Sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk menjadi pilihan pertama konsumen dan memberikan pelayanan peti kemas nomor satu di dunia serta menjadi perusahaan transportasi yang memperoleh profit dari pasar global, maka penguasaan pasar sangatlah esensial untuk dilakukan. Dengan kata lain harus meminimalkan angka “kehilangan” tersebut melalui solusi yang sesuai DHARMA - WASPADA

Oleh karena itu, alternatif yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini adalah penambahan sumber daya manusia. Alternatif ini dapat dilakukan dalam waktu yang relatif cepat dibandingkan dengan redesain ataupun otomasi. Seperti yang kita ketahui, waktu adalah faktor yang sangat penting dalam bisnis jasa. Pelaksanaan solusi yang cepat diharapkan dapat mencegah hilangnya kesempatan bisnis (*opportunity cost*).

B. TAHAP-TAHAP PELAKSANAAN REKOMENDASI

1. Perancangan kembali departemen penjualan ekspor

Perancangan ini harus memperhatikan dan disesuaikan dengan potensial pasar yang ada. Menurut Johnston dan Marshall (2003), perancangan dapat dilakukan dengan 6 langkah, yaitu:

a. Memilih *basic control unit*

Departemen penjualan di BML yang dikontrol oleh Jakarta memiliki potensial pasar yang tersebar di seluruh Jakarta, Bandung, Cirebon, dan Panjang. Dengan demikian *control unit* dapat disusun sebagai berikut:

- Jakarta Timur
- Jakarta Barat termasuk Merak
- Jakarta Selatan
- Jakarta Pusat
- Jakarta Utara
- Bogor
- Bandung
- Panjang
- Cirebon
- Jepang

b. Memperkirakan potensial pasar pada setiap *control unit*

Berdasarkan hasil wawancara potensial pasar masing-masing daerah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Potensial Pasar per *Control Unit*

Control Unit	Potensial Pasar
Jakarta Timur	137
Jakarta Barat	160
Jakarta Selatan	164
Jakarta Utara	87
Jakarta Pusat	117
Bogor	54
Bandung	135
Cirebon	72
Panjang	54
Jepang	115

c. Membentuk ruang lingkup tentatif

Ruang lingkup yang tentatif artinya ruang lingkup yang disesuaikan dengan kepentingan perusahaan. Karena *sales executive* adalah pekerjaan yang dinamis, maka pembagian ruang lingkup di atas dapat “dibengkokkan” sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan memutuskan untuk memisahkan konsumen Jepang dengan konsumen lainnya tanpa batasan geografi dengan alasan karakter yang dimiliki oleh konsumen Jepang sangat spesifik.

d. Menganalisis beban kerja (*work load*)

Perhitungan beban kerja berdasarkan ruang lingkup yang telah ditentukan sesuai dengan model beban kerja (*workload*) dari Johnston dan Marshall (2003) dengan langkah-langkah sebagai berikut (perhitungan selengkapnya dapat dilihat di Lampiran 9):

1) Mengklasifikasikan konsumen ke dalam beberapa kategori tertentu

Kategori ditentukan dengan banyaknya volume potensial untuk setiap daerah. Konsumen dikategorikan ke dalam kelas sebagai berikut:

- Kelas A: ≥ 10 ffe/ minggu
- Kelas B: 7-9 ffe/ minggu
- Kelas C: 3-6 ffe/ minggu
- Kelas D: 1-2 ffe/ minggu
- Kelas E: < 1 ffe/ minggu

FFE merupakan singkatan dari *forty footer equivalent* yaitu satuan peti kemas.

- 2) Menentukan frekuensi dan lamanya waktu berdiskusi dengan konsumen melalui telepon.

Frekuensi dan waktu lamanya *salesperson* berkomunikasi dengan konsumen ditentukan berdasarkan rata-rata aktivitas bertelepon dengan berbagai konsumen serta berdasarkan pertimbangan bahwa konsumen yang harus sering dihubungi disesuaikan dengan kategori yang telah ditentukan pada tahap a.

- 3) Mengkalkulasi beban kerja yang diperlukan untuk menangani pasar secara keseluruhan

Setelah diketahui frekuensi dan lamanya waktu yang diperlukan untuk berkomunikasi dengan konsumen, langkah selanjutnya adalah menghitung beban kerja tiap ruang lingkup yang telah ditentukan dengan satuan waktu per tahun

- 4) Menentukan waktu yang tersedia untuk setiap *sales*

Waktu yang tersedia untuk *sales* adalah jam kerja karyawan dalam satu minggu sesuai dengan peraturan perusahaan, yaitu 40 jam per minggu atau 2000 jam per tahun dengan perhitungan bahwa satu

- tahun terdapat 50 minggu, dengan kelonggaran 2 minggu untuk cuti ataupun sakit.
- 5) Menentukan waktu seorang *sales* berdasarkan tugas yang dijalankan Sesuai dengan keinginan perusahaan, bahwa departemen penjualan harus melaksanakan fungsinya sebagai seorang penjual dan mengatur waktu kerjanya di mana 50% untuk pekerjaan menjual, 30% untuk berkunjung (*sales visit*), dan 20% untuk pekerjaan kantor seperti laporan dan rapat kerja
 - 6) Mengkalkulasi jumlah *sales* yang dibutuhkan
Langkah terakhir adalah menentukan jumlah *sales* yang dibutuhkan untuk tiap ruang lingkup dengan membagi waktu yang diperlukan (tahap c) dengan waktu kerja yang dimiliki oleh seorang *sales* (tahap d) untuk melakukan aktivitas menjual (*selling*). Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Total Salesperson yang Dibutuhkan

Control Unit	Total Salesperson
Jakarta Timur	1.27
Jakarta Barat	1.04
Jakarta Selatan	1.08
Jakarta Utara	0.72
Jakarta Pusat	1.66
Bogor	0.46
Bandung	1.62
Cirebon	0.55
Panjang	0.56
Jepang	1.57

- e. Menyesuaikan ruang lingkup tentatif

Perhitungan *sales force* dengan metode beban kerja memiliki kelemahan yaitu tidak dapat membedakan karakteristik konsumen. Karakteristik

yang berbeda dapat menentukan cara pendekatan yang berbeda pula. Dalam tahap ini dilakukan penyesuaian terhadap tingkat *salesforce* yang diperlukan dengan ruang lingkup yang telah ditentukan. Oleh karena itu perhitungan *salesperson* pada langkah 4 tidak dibulatkan dengan maksud pihak manajemen dapat menentukan pembulatangannya sesuai dengan karakteristik ruang lingkup masing-masing.

Berikut ini pertimbangan mengenai jumlah *salesperson* yang ditugaskan di masing-masing ruang lingkup:

- 1) Jakarta Timur : $1,27 \approx 1$ orang

Karakteristik pengeksportir di daerah ini sebagian besar terletak di kawasan industri Pulogadung, Cibitung dan Cikarang, di mana memiliki rancangan peramalan (*forecast*) yang fix serta merupakan *direct shipper*, perusahaan yang memiliki barang (sebagian besar adalah manufaktur), yang tingkat tuntutannya relatif rendah. Pertimbangan mengenai jasa transportasi untuk ekspor hanya berkisar mengenai harga dan ketepatan pengiriman serta tersedianya peralatan

- 2) Jakarta Barat : $1,04 \approx 1$ orang

Kawasan ini terdiri dari konsumen dengan karakteristik yang tidak jauh berbeda dari Jakarta Timur. Akan tetapi jumlah *forwarder*-nya lebih banyak. *Forwarder* adalah jenis perusahaan jasa, dapat dikatakan juga sebagai calo jasa transportasi di mana perusahaan ini mengurus jasa dari mulai penyewaan truk, dokumentasi pajak, serta pengiriman barang sampai pada tujuannya. Tingkat tuntutan konsumen tergolong menengah.

- 3) Jakarta Selatan : $1,08 \approx 1$ orang

Kawasan ini terdiri dari berbagai karakteristik, namun tuntutan konsumen masih tergolong menengah. Konsumen yang terdapat di daerah ini adalah *forwarder*, *trader/ broker* dan *direct shipper*.

- 4) Jakarta Pusat : $1,66 \approx 2$ orang

Karakteristik daerah ini memiliki 2 ragam yang mayoritas. Dimulai dari daerah Tanah Abang yang 90% dikuasai oleh pendatang dari Afrika dan dimonopoli oleh 2-3 *forwarder* besar yang merupakan pasar yang sangat potensial. Daerah potensial lainnya adalah kawasan Pasar Baru dan sekitarnya yang dimonopoli oleh konsumen dari India. Karakter konsumen ini sangat sulit dengan permintaan yang sangat banyak, mulai dari harga sampai dengan masalah dokumentasi yang berbelit.

Daerah sisanya adalah Cempaka Putih dan sekitarnya, terdiri dari konsumen berkelas D sampai E yang berpotensi dan memiliki *demand* yang rendah.

Adanya tuntutan tinggi dari 2 macam mayoritas maka diperlukan 2 *salesperson* di daerah ini.

- 5) Jakarta Utara : $0,72 \approx 1$ orang

Kawasan Jakarta Utara didominasi oleh para *trader* dari India, berpusat di Sunter, Mangga Dua, dan sekitarnya sampai ke daerah Ancol dan juga Pluit. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, konsumen India sangat menuntut untuk diberi kemudahan-kemudahan khususnya dalam hal dokumentasi. Selain daripada itu, mereka memiliki relasi yang erat satu sama lain sehingga harus dihadapi dengan strategi tertentu. Meskipun jumlahnya tidak sebesar kawasan lainnya, akan tetapi seperti yang telah dikatakan tuntutannya relatif tinggi.

- 6) Bogor + Cirebon + Panjang: $0.46 + 0.52 + 0.56 = 1.54 \approx 1$ orang

Sebagian konsumen Bogor adalah manufaktur di mana memiliki volume ekspor yang stabil dan terencana. Jumlah konsumen relatif sedikit dibandingkan dengan daerah lainnya serta tingkat *demand*nya rendah.

Sedangkan Cirebon dan Panjang merupakan daerah di mana 85% volume eksportnya dikontrol oleh negara pengimpor-nya sehingga yang harus dilakukan oleh *salesperson* untuk daerah ini hanya memantau dan melakukan komunikasi dengan negara tujuan.

7) Bandung : $1.62 \approx 1$ orang

Bandung merupakan daerah potensial yang sangat luas namun memiliki pasar yang relatif sedang. Konsumen sangat banyak akan tetapi jumlah barang yang diekspor sama. Oleh karena itu *salesperson* yang diperlukan cukup 1 orang dengan pertimbangan bahwa ia akan dapat memantau seluruh pasar dan mengontrol harga.

8) Jepang : $1.57 \approx 2$ orang

Konsumen Jepang memiliki *demand* yang tinggi. Volume yang dimiliki sangat jelas dan konsisten. Penentuan harga biasanya diperoleh melalui tender. Berbeda dari konsumen India, tuntutan yang tinggi berkisar pada jasa yang diberikan oleh perusahaan dalam masalah peralatan dan ketepatan pengiriman. *Salesperson* yang bertugas harus memiliki daya pemantauan yang kuat dan kontinyu. Jika dilihat dari potensial konsumen yang ada dan karakteristiknya maka diperlukan 2 orang untuk meng-cover pasar yang ada.

f. Menugaskan *sales* ke ruang lingkup yang ditentukan

Tahap terakhir adalah menentukan *salesperson* ke ruang lingkup yang telah ditentukan. Hal ini diserahkan kepada manajemen yang bersangkutan untuk menugaskan sumber daya yang ada dan yang perlu ditambah sesuai dengan perhitungan sebelumnya.

Perhitungan di atas belum mencakup keberadaan *in house sales*, akan tetapi BML menganggap bahwa *in house sales* sangat diperlukan mengingat perlunya menanggapi permintaan yang datang pada saat

outgoing sales sedang melakukan kunjungan konsumen. Posisi *in house sales* sangat penting karena peran yang dipegang sebagai "penjaga gawang" dalam menangkap setiap potensial pasar yang ada.

Akan tetapi, jika pekerjaan *in house sales* hanya berkisar pada menanggapi permintaan konsumen melalui telepon masuk yang nantinya pun akan diserahkan pada *outgoing sales* yang bersangkutan maka beban pekerjaannya tidak maksimal karena hanya memakai kira-kira 70 persen dari waktu kerjanya. Oleh karena itu, perangkuman laporan yang selama ini dikerjakan tetap perlu dilakukan untuk mengisi 30% waktu yang tersisa.

Elemen pekerjaan yang perlu dihilangkan bagi *inhouse sales* adalah penanganan konsumen yang memang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaannya, yaitu menangani konsumen yang tidak lain adalah *sister company* perusahaan. Dengan adanya pekerjaan ini, fokus seorang *in house sales* – yaitu sebagai *back up* – menjadi terbelah. Secara tidak langsung akan menjadikan *in house sales* lebih memprioritaskan konsumen yang dianggap sebagai tolak ukur keberhasilannya, yaitu tercapainya target.

Dengan demikian, konsumen yang ditanganinya perlu diserahkan kepada *outgoing sales* sesuai dengan areanya atau dimasukkan ke dalam ruang lingkup tentatif – pengecualian sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seluruh *salesperson* sangat perlu, kecuali pergeseran tugas di mana seorang *sales* seharusnya "membantu" beralih menjadi "mengerjakan" pekerjaan departemen lain. Hal ini disebabkan oleh tuntutan konsumen yang tinggi, di mana setiap permintaannya ditanggapi dengan cepat. Oleh karena itu pergeseran ini perlu dihilangkan dan dikembalikan fungsinya yaitu *sales executive* hanya "membantu" dan bukan "mengerjakan".

2. Sosialisasi

Dengan adanya rancangan ruang lingkup *sales executive* yang baru ini, maka harus disosialisasikan kepada para seluruh karyawan, khususnya kepada para *sales executive*. Sosialisasi dapat dilakukan dengan dua tahap, yaitu sosialisasi informal terhadap departemen penjualan ekspor dan sosialisasi formal terhadap keseluruhan organisasi.

Dalam sosialisasi ini, perusahaan menjelaskan maksud dan tujuan serta manfaat program penambahan karyawan ini dalam kaitannya untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Jika diperlukan, program sosialisasi ini dapat dicantumkan di intranet perusahaan agar lebih menyeluruh.

3. Perekrutan

Untuk mendapatkan tambahan sumber daya manusia yang diinginkan, perlu dilakukan langkah-langkah perekrutan sebagai berikut:

- a. Departemen penjualan menyerahkan *job description* untuk pembuatan iklan di media cetak dan media elektronik untuk internal perusahaan.
- b. Pembuatan iklan
- c. Seleksi lamaran yang masuk
- d. Pemanggilan calon peserta tes
- e. Tes
- f. Wawancara
- g. Negosiasi gaji

Mengenai rincian jadwal waktu perekrutan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 10.

4. Orientasi karyawan baru

Setelah proses perekrutan, karyawan baru diperkirakan membutuhkan waktu seminggu untuk orientasi di BML. Orientasi berupa

pengenalan sistem dan rancangan ruang lingkup penjualan yang telah ditentukan pada langkah sebelumnya.

5. Pelaksanaan rancangan dan evaluasi

Langkah terakhir adalah pelaksanaan rancangan ruang lingkup yang baru di mana seluruh *sales executive*, baik lama maupun baru, yang telah ditunjuk dalam ruang lingkup masing-masing saling berbagi informasi tentang konsumen yang akan dihadapinya. Proses *hand-over* ini dapat berlangsung selama satu bulan

Evaluasi perlu dilakukan sejalan dengan pelaksanaan program ini, perbaikan-perbaikan yang dianggap perlu dan penting harus dikomunikasikan dan didiskusikan

B. PERKIRAAN BIAYA

Jumlah *salesperson* yang dimiliki oleh perusahaan ada 7 orang *outgoing sales*, 1 orang supervisor, dan 1 orang *in house sales*. Perhitungan menunjukkan bahwa untuk menguasai pasar sesuai dengan misi perusahaan dan untuk menjadikan seorang *sales person* dapat memaksimalkan fungsinya sebagai seorang penjual, maka *salesforce* yang dibutuhkan adalah 10 orang. Dengan kata lain perusahaan harus merekrut 3 orang lagi *outgoing sales*.

Tes yang harus dijalankan sebagai bagian perekrutan ditentukan oleh induk perusahaan ini di Copenhagen, Denmark, yaitu *Predictive Index* dan *Wanderlic Test*. Jika lulus maka tahap wawancara dilakukan paralel oleh HRD dan *user*. Total biaya perekrutan adalah Rp 13.500.000. Perhitungan biaya perekrutan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11a.

Sesuai dengan jadwal perekrutan, tes dilakukan selama dua minggu, satu minggu terdapat dua kali tes selama dua jam. Wawancara dilakukan

terhadap 10 orang yang memenuhi syarat. Setelah didapatkan hasil perekrutan, maka perkiraan biaya per bulan yang pasti dikeluarkan oleh BML sebesar Rp 4.080.000 per orang. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 11b.

Selain biaya tetap per bulan tersebut, BML juga perlu untuk menambah peralatan yang menunjang, yaitu pembelian satu set komputer dan alat tulis yang diperlukan. Untuk 3 orang maka perkiraan biayanya adalah Rp 4.750.000 per orang.

Dengan adanya penambahan *salesperson* ini diharapkan dapat mengurangi prosentase potensial pasar yang tidak teridentifikasi. Jika dihubungkan dengan perhitungan pada analisis yaitu rata-rata pendapatan dari satu orang *salesperson* adalah USD 642.924 per bulan, maka secara kasar BML akan mendapatkan penambahan pendapatan sebesar USD 1.928.772 per bulan.

Apabila dikonversikan dalam dollar (dengan kurs Rp 8500), maka biaya perekrutan adalah USD 1588, biaya peralatan USD 1676, dan biaya tetap per bulan USD 1440 (USD 480*3), maka total biaya yang dikeluarkan adalah USD 4704. Dengan kata lain perusahaan yang “hanya” mengeluarkan USD 1440 per bulan atau sama dengan 0,075 persennya dari penambahan pendapatan tersebut.

Tabel 4.3

Tahap-tahap Pelaksanaan Rekomendasi

Tahap	Kegiatan
Perancangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memilih <i>basic control unit</i> 2. Memperkirakan potensial pasar 3. Membentuk ruang lingkup tentatif 4. Menganalisis beban kerja 5. Menyesuaikan ruang lingkup tentatif 6. Menugaskan <i>sales</i> ke dalam ruang lingkup yang bersangkutan
Sosialisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi informal 2. Sosialisasi formal
Perekrutan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Departemen penjualan menyerahkan <i>job description</i> untuk pembuatan iklan di media cetak dan media elektronik untuk internal perusahaan. 2. Pembuatan iklan 3. Seleksi lamaran yang masuk 4. Pemanggilan calon peserta tes 5. Tes 6. Wawancara 7. Negosiasi gaji
Orientasi	Orientasi terhadap karyawan baru
Pelaksanaan dan Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Hand-over</i> 2. Evaluasi

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, Lilly M. (1998). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Second Edition. McGraw Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall.
- Ivancevich, John M. (2001) *Human Resource Management*. Eight Edition. McGraw Hill/ Irwin.
- Johnston, Mark W. and Greg W. Marshall. (2003). *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Mc Graw Hill.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Mc GrawHill/ Irwin.
- Mello, Jeffrey A. (2002). *Strategic Human Resource Management*. First Edition. South Western Thomson Learning.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (2002). *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*. McGraw Hill/ Irwin.
- Niebel, Benjamin W. *Motion and Time Study*. (1993). Ninth Edition. WCB/ McGraw Hill.
- Poerwandari, Kristi. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. (2001). Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi.
- Robbins, Stephen P. (1998) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Eight Edition. Prentice Hall.
- Spencer, Lyle M and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. John Wiley and Sons.
- Sutalaksana, Iftikar Z., Ruhana Anggawisastra, John H. Tjakraatmadja. (1979). *Teknik Tata Cara Kerja*. Institut Teknologi Bandung.

Lampiran 1

PROFIL PERUSAHAAN

Sejarah Perusahaan

PT BML merupakan salah satu dari beberapa perusahaan yang tergabung dalam APM Group. APM Group dimulai dari sebuah bisnis kecil pada tahun 1904 yang ditandai dengan pembelian sebuah kapal uap bekas yang berbobot mati 2200 mton oleh Arnold Junior. Bisnis berkembang, perusahaan yang mempunyai hubungan dengan aktivitas pelayaran dibentuk, yaitu sebuah perusahaan *broker* dan tiga belas tahun kemudian sebuah galangan kapal didirikan, yang menandai strategi jangka panjang dari perusahaan ini.

Pada tahun 1928, Arnold Junior mendirikan jasa pengiriman barang yang melayani rute tetap Eropa Barat dan Pantai Timur Amerika dengan nama BML. Di tahun yang sama pula perusahaan *tanker* dibentuk. Kapal *container* pertama dimiliki pada tahun 1973. Sejalan dengan waktu dan tingginya persaingan, BML bekerja sama dengan perusahaan sejenis yang pada akhirnya dijadikan sebagai partner strategis dari BML. Akan tetapi karena tingkat resiko kerja sama terlalu tinggi, akhirnya diputuskan untuk membeli perusahaan tersebut.

Kini BML terdapat di lebih dari 100 negara dengan 300 kantor yang memiliki 10.000 karyawan. BML merupakan salah satu perusahaan pelayaran terbesar di dunia, memiliki lebih dari 250 kapal *container* dan 800.000 *container* untuk menjamin pelayanan yang dapat diandalkan dan komprehensif meliputi seluruh dunia. Di Indonesia, BML memiliki 4 kantor perwakilan (Jakarta, Semarang, Surabaya, dan Medan) yang berpusat di Jakarta dan memiliki lebih dari 100 karyawan.

Visi Dan Misi Perusahaan

Dalam menjalankan bisnisnya, BML memiliki visi dan misi yang sama di seluruh dunia yaitu:

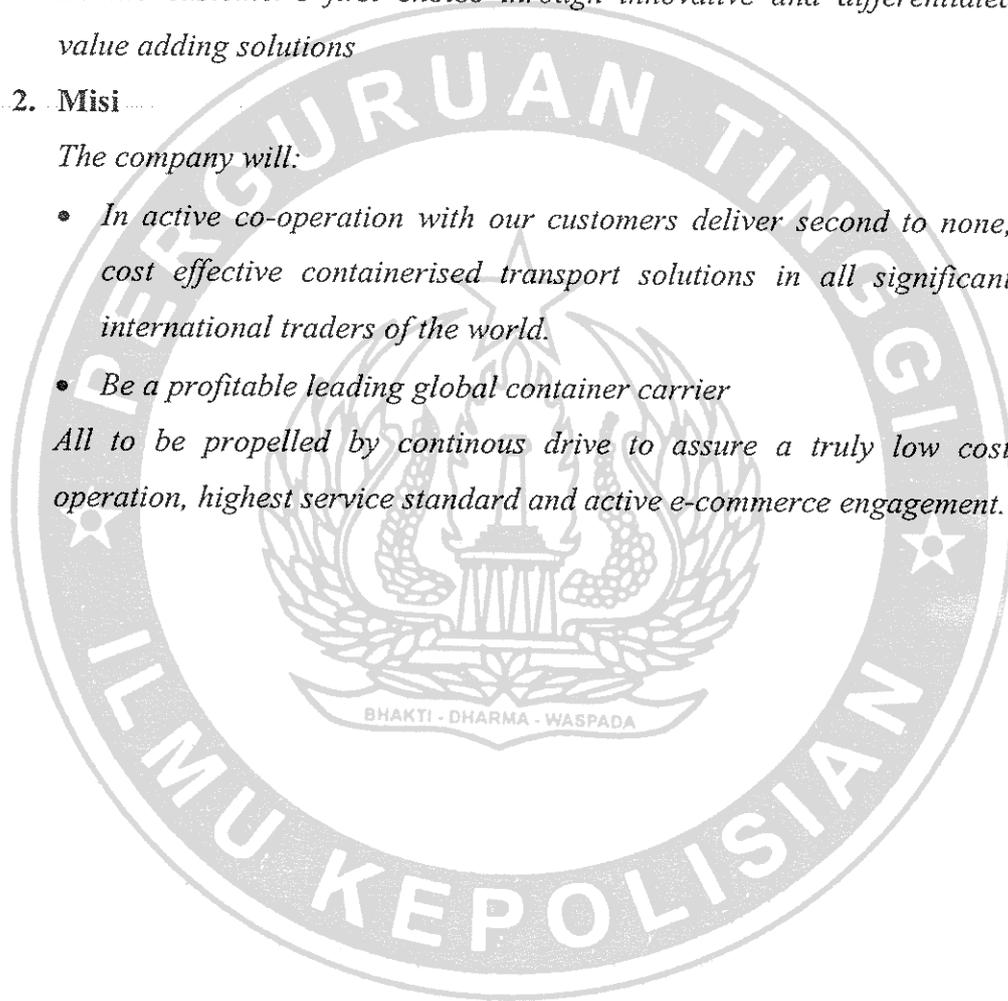
1. Visi

Be the customer's first choice through innovative and differentiated value adding solutions

2. Misi

The company will:

- *In active co-operation with our customers deliver second to none, cost effective containerised transport solutions in all significant international traders of the world.*
 - *Be a profitable leading global container carrier*
- All to be propelled by continous drive to assure a truly low cost operation, highest service standard and active e-commerce engagement.*



Lampiran 3

JOB DESCRIPTION

NAME

DEPARTMENT

EXPORT

POSITION

EXPORT SALES EXECUTIVE - OUTGOING

TASK AND RESPONSIBILITIES

1. Report

To the Team Manager for Prima Team, and her absence directly to the General Sales Manager

2. Specific Responsibilities & Accountabilities

Your specific responsibilities include, but are not limited to, the following:

➤ Responsible to read and reply telexes in proper manner with all information requested, within 24 hours

➤ Responsible to set target individually and team's target in general

➤ Responsible to cover Daily Activities

a) Assist customers direct/ indirect (thru telephone)

b) Sales visit, minimum 4 customers/ day specifically for Class A, B, and C accounts and follow the Sales Guideline Format

c) Maintain good relationship with all customers

d) During Sales call/ meeting with customer:
Responsible to:

○ Follow Sales guideline Format

○ Identify and new potential market, commodities

○ Follow up on market development

○ Update on competitors action

○ Update Customers on latest requirements, issues, and information on working efficiently

○ Promote E Com

○ Review SOP (Standard Operation Procedure) should any
And share the information with Customer Support

e) After sales call/meeting with customer

Responsible to:

○ Send sales lead for Fob account

○ Send rate request for CNF account and send update cara request

○ Update Rkam with current potential and target

○ Keep Customers Profile up to date and must be stored in Drive I: Prima Drive

- f) Regular CTC (Country to Country) communication with destination/ responsible Offices
- g) Arrange a joint meeting with Customer Support
- Responsible to cover Weekly Activities
 - a) Update forecast:
 - By equipment (every Monday, latest 16.00 hours)
 - By Trade (every Tuesday, latest 16.00 hours)
 - b) Prepare Sales Report, every Thursday, latest 16.00 hours
 - c) Prepare Sales visit Schedule, every Friday for the following week
- Responsible to cover Monthly Activities
 - a) Update cara expired
 - b) Customer Survey, every 15th of the month
- Responsible to Assist Visitor
- 3. General area of responsibility
 - Assist Finance Department in arranging meeting with customers on any related freight matters
 - Assist Operation Department in any related operation matters
 - Assist Capacity team in arranging smooth connection by accurate forecast, etc
 - Assist Marketing team in giving up to date market and competitors development
 - Assist Logistic in introducing LCL acceptance to our customers

Prepared by

Export Sales Manager

Acknowledged by

Export Sales Executive



Lampiran 4

JOB DESCRIPTION

NAME

DEPARTMENT

POSITION

EXPORT

EXPORT SALES EXECUTIVE - INHOUSE

TASK AND RESPONSIBILITIES

1. Report

To the Team Manager for Prima Team, and her absence directly to the General Sales Manager

2. Specific Responsibilities & Accountabilities

Your specific responsibilities include, but are not limited to, the following:

- Responsible to read and reply telexes in proper manner with all information requested, within 24 hours
- Responsible to cover Daily Activities
 - a) Assist customers direct/ indirect (thru telephone)
 - b) Maintain good relationship with all customers
 - c) During Sales call/ meeting with customer:
Responsible to:
 - Follow Sales guideline Format
 - Identify and new potential market, commodities
 - Follow up on market development
 - Update on competitors action
 - Update Customers on latest requirements, issues, and information on working efficiently
 - Promote E Com
 - Review SOP (Standard Operation Procedure) should any And share the information with Customer Support
 - d) After sales call/meeting with customer
Responsible to:
 - Send sales lead for Fob account
 - Send rate request for CNF account and send update cara request
 - Update Rkam with current potential and target
 - Keep Cutomers Profile up to date and must be stored in Drive I: Prima Drive
 - e) Regular CTC (Country to Country) communication with destination/ responsible Maersk Sealand Offices

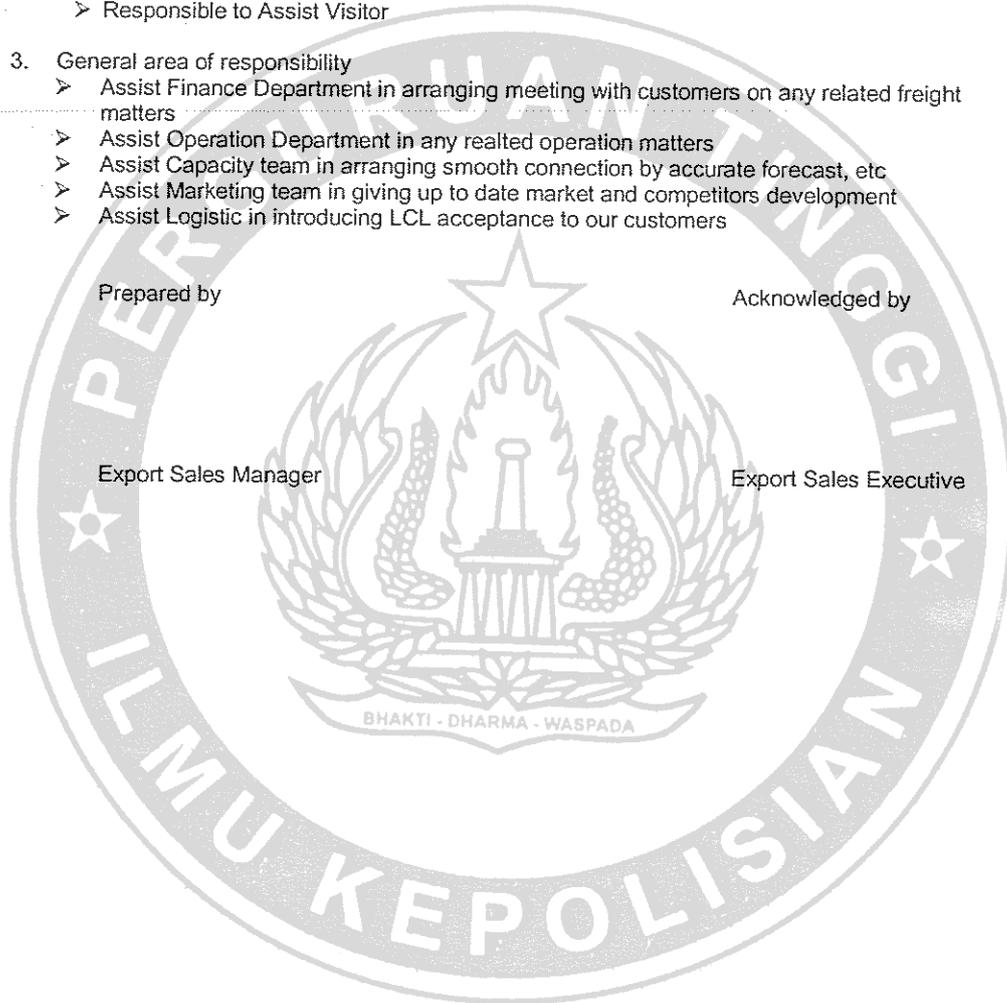
- Responsible to cover Weekly Activities
 - a) Update forecast:
 - By equipment (every Monday, latest 16.00 hours)
 - By Trade (every Tuesday, latest 16.00 hours)
 - b) Prepare Sales Report, every Thursday, latest 16.00 hours
 - c) Prepare Sales visit Schedule, every Friday for the following week
 - Responsible to cover Monthly Activities
 - a) Update cara expired
 - b) Customer Survey, every 15th of the month
 - Responsible to Assist Visitor
3. General area of responsibility
- Assist Finance Department in arranging meeting with customers on any related freight matters
 - Assist Operation Department in any related operation matters
 - Assist Capacity team in arranging smooth connection by accurate forecast, etc
 - Assist Marketing team in giving up to date market and competitors development
 - Assist Logistic in introducing LCL acceptance to our customers

Prepared by

Acknowledged by

Export Sales Manager

Export Sales Executive



JOB QUESTIONNAIRE

NAME : JOB TITLE :
DEPARTMENT : HOURS WORKED : to
SUPERVISOR'S NAME : SUPERVISOR'S TITLE :

1. SUMMARY OF DUTIES

State in your own words briefly your main duties.

What is the general purpose of your job?

2. SPECIAL QUALIFICATIONS

List any licenses, permits, certifications, etc. required to perform duties assigned to your position

3. EQUIPMENT

List any equipment, machines, or tools (e.g. typewriter, calculator, motor vehicles, lathes, forklift, drill presses, etc.) you normally operate as a part of your position's duties

MACHINE

AVERAGE HOURS PER DAY or WEEK

4. REGULAR DUTIES

In general terms, describe duties you regularly perform. Please list these duties in descending order of importance and percent of time spend on them per day/week/month. List as many duties as possible and attached additional sheet, if necessary.

Daily duties

Periodic duties

Duties performed at irregular interval

How long have you been performing these duties?

Are you now performing unnecessary duties? If yes, please describe

Should you be performing duties not now included in your job? If yes, please describe

5. CONTACTS

Does your job require any contacts with other department personnel, other departments outside companies or agencies? If yes, please define the duties requiring contacts and how often (per day/week/month)

6. SUPERVISION

Does your position have supervisory responsibilities? () Yes () No. If you have responsibilities for the work of others but do not directly supervise them, please explain.

7. DECISION MAKING

Please explain the decisions you make while performing the regular duties of your job.

What would be the probable result of your making (a) poor judgement(s) or decision(s), or (b) improper actions?

8. RESPONSIBILITY FOR RECORDS

List the reports and files you are required to prepare or maintain. State, in general, for whom each report is intended.

(a) REPORT

INTENDED FOR

(b) FILES MAINTAINED

9. FREQUENCY OF SUPERVISION

How frequently must you confer with your supervisor or other personnel in making decisions or in determining the proper course of action to be taken?

() Frequently () Occasionally () Seldom () Never

10. WORKING CONDITIONS

Please describe the conditions under which you work – inside, outside, air conditioned area, etc. Be sure to list any disagreeable or unusual working conditions

11. JOB REQUIREMENTS

Please indicate the minimum requirements you believe are necessary to perform satisfactory in your position

a. *Education*

Minimum schooling
Number of years
Specialization or major

b. *Experience*

Type
Number of years

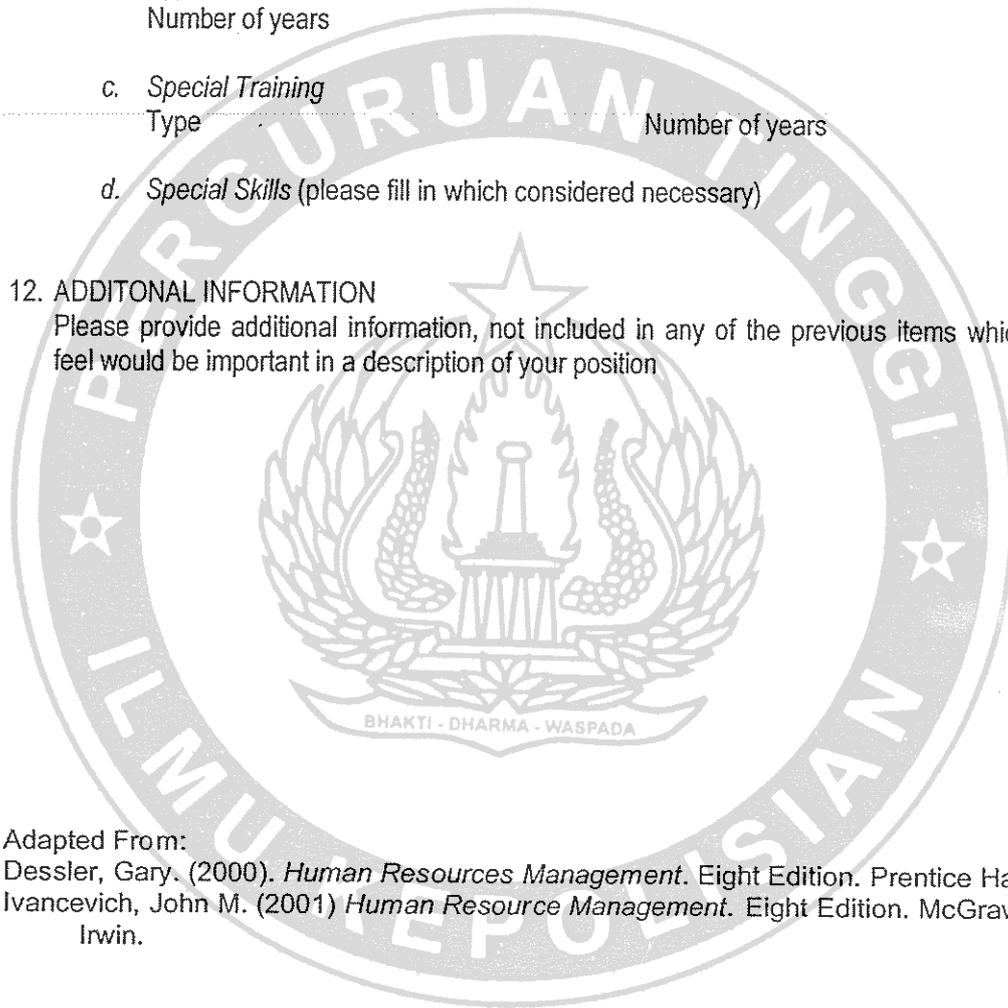
c. *Special Training*

Type
Number of years

d. *Special Skills* (please fill in which considered necessary)

12. ADDITIONAL INFORMATION

Please provide additional information, not included in any of the previous items which you feel would be important in a description of your position



Adapted From:

Dessler, Gary. (2000). *Human Resources Management*. Eight Edition. Prentice Hall.
Ivancevich, John M. (2001) *Human Resource Management*. Eight Edition. McGraw Hill/
Irwin.

LAMPIRAN 6
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA OUTGOING SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency		Time Consumed		
				Daily	Weekly	Quarterly	per action	per day
1	Responsible to read and reply telexes in proper manner with all information requested, within 24 hours	Telexes are replied within 24 hours. * Rate request * Filing rate * Market intelligence	* Typing data as per format * Discussion with marketing * Typing data as per format * Making calls * Typing and send information * Checking the filing * Making calls * Typing additional information * Meeting with all sales * Finalized the figures	5.00			2.00	10.00
				8.00			3.00	24.00
				5.00			2.00	10.00
				5.00			3.00	15.00
2	Responsible to set target individually and team's target in general	* Follow up	* Typing and send information * Meeting with all sales * Finalized the figures	3.00			2.00	6.00
				5.00			5.00	25.00
				21.00			2.00	42.00
3	Responsible to assist customers direct/ indirect (thru telephone)	* Shipping Inquiry * Complain	* Making/Receiving Calls * Typing and Send information to marketing * Making/Receiving Calls * Typing and Send information to related department * On the road * Meeting	8.00			2.00	16.00
						3.00		
							60.00	2.77
						1.00	90.00	1.38
4	Sales Visit, minimum 4 customers/day specifically for class A, B, C accounts and follow the Sales Guideline	All customers is assisted direct or indirect. Calls received is 30-50 calls per day per person * Shipping Inquiry * Complain	* Making/Receiving Calls * Typing and Send information to marketing * Making/Receiving Calls * Typing and Send information to related department * On the road * Meeting	31.00			3.00	93.00
				5.00			2.00	10.00
				14.00			3.00	42.00
				14.00			2.00	28.00
4	Sales Visit, minimum 4 customers/day specifically for class A, B, C accounts and follow the Sales Guideline	Can only visit maximum 3 customer per day	* On the road * Meeting	1.00			180.00	180.00
				3.00			30.00	90.00

LAMPIRAN 6
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA OUTGOING SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency		Time Consumed per action	per day
				Daily	Weekly		
5	Update competitors action	All sales must update competitor action	* Making Calls * Typing the information	1.00	2.00	2.00	0.40
6	Update customers on latest requirements, issues, and information on working efficiently	All customers is informed with the latest info on their inquiries	* Typing the information * Meeting with relevant department	1.00	25.00	3.00	3.00
7	Review SOP should any and share the information with Customer Support	SOP is set when there's specific issue on specific account	* Typing the SOP and distribute via mail	3.00	15.00	3.00	0.69
8	Send sales lead for FOB account	Lead are often arised when there's specific issue on development of accounts.	* Making Calls * Typing data as per format	2.00	3.00	2.00	1.20
9	Update RKAM with current potential and target	RKAM is updated every week or after sales calls, there are 100-150 inputs per week	* Compare the actual support * Finalized the figures	1.00	60.00	60.00	0.92
10	Keep customer profile up to date	Customer profile is updated after sales calls	* Input in system * Typing data as per format	20.00	1.00	1.00	4.00
11	Regular Country to Country (CTC) communication with destination/ responsible office	CTC is performed when target is set	* Review target * Typing information and send to destination office	3.00	2.00	5.00	6.00
12	Arrange join meeting with Customer Support	Join meeting is case by case and not only with the Customer Support	* Meeting * Retrieving data from system	8.00	1.00	2.00	0.08
13	Update forecast by equipment and trade	Forecast is updated every week, it is actually re input data to certain format and add it with new information	* Remove the data to excel format	3.00	20.00	5.00	3.20
				1.00	15.00	1.00	0.05
				1.00	15.00	1.00	0.92
				1.00	15.00	1.00	1.00
				1.00	15.00	1.00	3.00

LAMPIRAN 6
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA OUTGOING SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency			Time Consumed per day
				Daily	Weekly	Quarterly	
14	Prepare Sales Report	Sales reports is prepared every week, with re-input actual performance and comment	<ul style="list-style-type: none"> * Retrieving data from system * Remove the data to excel format * Adding comment on market intelligence for a week 	1.00	1.00		5.00 10.00
15	Sales Visit Schedule	Schedule is arrange every week	<ul style="list-style-type: none"> * Input visit schedule * Arrange meeting 	1.00			2.00 1.00
16	Assist Visitor	When visitor come, oftenly the regular task cannot be performed.	<ul style="list-style-type: none"> * Presentation * Typing minutes of meeting * Sending schedule to customer (Customer Support) * Draft B/L (Customer Support Special Requirement (Customer Support) Special Schedule (Marketing) 		3.00	3.00	60.00 2.00
17	Assist other department with related issues	When it comes to assist other department, sales is actually doing the check and recheck, also prepared report to the general manager.	<ul style="list-style-type: none"> * Draft B/L (Customer Support Special Requirement (Customer Support) Special Schedule (Marketing) * Marketing Review (Marketing) * Marketing Drive (Marketing) 	3.00		2.00	4.00 5.00 25.00
							6.00 16.00 3.00 0.09 2.00 0.09 1.00 5.00 0.77

LAMPIRAN 6
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA OUTGOING SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency			Time Consumed per day	
				Daily	Weekly	Quarterly		
			* Arranging customers' rebate/refund (Finance)			3.00	23.00	1.06
			* Checking customers' outstanding (Finance)		1.00		13.00	2.60
			* Calling customers regarding their payment (Finance)		1.00		2.00	0.40
18	Non listed in job description, Others	* Sales Meeting	* Meeting		1.00		120.00	24.00
	TOTAL							708.71
	TOTAL JAM PER HARI							11.81
	PENYESUAIAN							1.00
	ALLOWANCE							1.13
	GRAND TOTAL							13.35
	PERSENTASE							167%

LAMPIRAN 7
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA/HOUSE SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency		Time Consumed per action	Time Consumed per day
				Daily	Weekly		
1	Responsible to read and reply telexes in proper manner with all information requested, within 24 hours	Telexes are replied within 24 hours. • Rate request • Filing rate • Follow up	<ul style="list-style-type: none"> • Typing data as per format • Discussion with marketing • Typing data as per format • Checking the filing • Making calls • Typing additional information 	5.00		2.00	10.00
				8.00		3.00	24.00
				6.00		2.00	12.00
				9.00		3.00	27.00
				5.00		2.00	10.00
2	Responsible to assist customers direct/ indirect (through telephone)	All customers is assisted direct or indirect. Calls received is 30-50 calls per day per person • Shipping Inquiry • Complain	<ul style="list-style-type: none"> • Making/Receiving Calls • Typing and Send information to marketing • Making/Receiving Calls • Typing and Send information to related department 	90.00		3.00	270.00
				12.00		2.00	24.00
				6.00		3.00	18.00
				9.00		2.00	18.00
				6.00		3.00	18.00
3	Update competitors action	All sales must update competitor action	<ul style="list-style-type: none"> • Making Calls • Typing the information 	1.00		2.00	0.40
4	Update customers on latest requirements, issues, and information on working efficiently	All customers is informed with the latest info on their inquiries	<ul style="list-style-type: none"> • Typing the information • Meeting with relevant department 	1.00		15.00	15.00
5	Review SOP should any and share the information with Customer Support	SOP is set when there's specific issue on specific account	<ul style="list-style-type: none"> • Typing the SOP and distribute via mail 	0.25		15.00	0.75
				0.25		3.00	0.15

LAMPIRAN 7
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA/HOUSE SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency		Time Consumed		
				Daily	Weekly	Quarterly	per action	per day
6	Send sales lead for FOB account	Lead are often arised when there's specific issue on development of accounts.	<ul style="list-style-type: none"> • Making Calls • Typing data as per format • Review target 	12.00			3.00	36.00
7	Regular Country to Country (CTC) communication with destination/ responsible office	CTC is performed when target is set	<ul style="list-style-type: none"> • Typing information and send to destination office • Retrieving data from others and system 	3.00		1.00	2.00	6.00
8	Update forecast by equipment and trade	Compiled forecast from other sales	<ul style="list-style-type: none"> • Checking data quality • Compiling data • Retrieving data from others and system 		1.00		15.00	3.00
9	Compiling Performance Report	Sales reports is by outgoing sales, compiled by in house sales	<ul style="list-style-type: none"> • Checking data quality • Compiling data • Presentation 		1.00		30.00	6.00
10	Assist Visitor	When visitor come, oftenly the regular	<ul style="list-style-type: none"> • Sending schedule to customer (Customer Support) • Draft B/L (Customer Support) 		1.00	3.00	35.00	7.00
11	Assist other department with related issues	When it comes to assist other department, sales is actually doing the check and recheck, also prepared report to the general manager.	<ul style="list-style-type: none"> • Retrieving data from others and system • Checking data quality • Compiling data • Presentation • Sending schedule to customer (Customer Support) • Draft B/L (Customer Support) • Marketing Drive (Marketing) • Checking customers' outstanding (Finance) • Calling customers regarding their payment (Finance) 		1.00	2.00	15.00	3.00
							20.00	4.00
							45.00	9.00
							1.00	0.05
							6.00	12.00
							5.00	20.00
							25.00	0.77
							13.00	2.60
							2.00	0.40

LAMPIRAN 7
PERHITUNGAN WAKTU BEBAN KERJA/HOUSE SALES EXECUTIVE

No	Job Description	Actual Activities	Details	Frequency		Time Consumed per action	Time Consumed per day
				Daily	Weekly		
12	Non listed in job description, Others	<ul style="list-style-type: none"> • Sales Meeting • Handling one customer in sister company 	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting • Making minutes of meeting 	1.00	1.00	120.00	24.00
			<ul style="list-style-type: none"> • Rate inquiry • Making/Receiving Calls • Typing and Send information to marketing 	6.00	7.00	15.00	3.00
TOTAL							639.79
TOTAL JAM PER HARI							10.66
PENYESUAIAN							1.00
ALLOWANCE							1.13
GRAND TOTAL							12.05
PERSENTASE							151%



LAMPIRAN 8
TABEL KELONGGARAN

A. Constant allowances:	
1. Personal allowance	5
2. Basic fatigue allowance	4
B. Variable allowances:	
1. Standing allowance	2
2. Abnormal position allowance:	
a. Slightly awkward	0
b. Awkward (bending)	2
c. Very awkward (lying, stretching)	7
3. Use of force, or muscular energy (lifting, pulling, or pushing):	
Weight lifted, pounds:	
5	0
10	1
15	2
20	3
25	4
30	5
35	7
40	9
45	11
50	13
60	17
70	22
4. Bad light:	
a. Slightly below recommended	0
b. Well below	2
c. Quite inadequate	5
5. Atmospheric conditions (heat and humidity)—variable	0-10
6. Close attention:	
a. Fairly fine work	0
b. Fine or exacting	2
c. Very fine or very exacting	5
7. Noise level:	
a. Continuous	0
b. Intermittent—loud	2
c. Intermittent—very loud	5
d. High-pitched—loud	5
8. Mental strain:	
a. Fairly complex process	1
b. Complex or wide span of attention	4
c. Very complex	8
9. Monotony:	
a. Low	0
b. Medium	1
c. High	4
10. Tediousness:	
a. Rather tedious	0
b. Tedious	2
c. Very tedious	5

Sumber: Niebel, Benjamin W. *Motion and Time Study*. Ninth Edition.
WCB/ McGraw Hill. 1993

LAMPIRAN 9
PERHITUNGAN SALES FORCE

- Volume potential per kelas
 * Kelas A: ≥10 ffe / minggu
 * Kelas B: 7-9 ffe/ minggu
 * Kelas C: 4-6 ffe/ minggu
 * Kelas D: 1-3 ffe/ minggu
 * Kelas E: < 1 ffe/ minggu

Gol	Jakarta Timur	Jakarta Barat	Jakarta Selatan	Jakarta Utara	Jakarta Pusat	Bogor	Banding	Cirebon	Panjang	Jepang
A	5	2	1	2	6	2	5	0	2	7
B	5	4	3	4	12	1	7	0	3	9
C	12	3	12	4	22	3	22	10	5	21
D	19	17	16	12	26	12	55	28	12	22
E	96	134	132	65	51	36	46	34	32	56
Total	137	160	164	87	117	54	135	72	54	115

Frekuensi bertelepon:

- * Kelas A: 1 tahun = 50 minggu
 7 kali/ minggu
 * Kelas B: 10 menit per telepon
 5 kali/ minggu
 * Kelas C: 10 menit per telepon
 3 kali/ minggu
 * Kelas D: 7 menit per telepon
 2 kali/ minggu
 * Kelas E: 5 menit per telepon
 1 kali/ minggu
 5 menit per telepon
- 58.33 jam per tahun
 41.67 jam per tahun
 17.50 jam per tahun
 8.33 jam per tahun
 4.17 jam per tahun

Waktu yang diperlukan dalam satu tahun = Frekuensi menelepon x waktu per telepon

LAMPIRAN 9
PERHITUNGAN SALES FORCE

Beban kerja yang diperlukan untuk setiap daerah = Jumlah konsumen per kelas x frekuensi menelepon per kelas

Gol	Jakarta Timur	Jakarta Barat	Jakarta Selatan	Jakarta Utara	Jakarta Pusat	Bogor	Bandung	Cirebon	Panjang	Jepang
A	291.67	116.67	58.33	116.67	350.00	116.67	291.67	0.00	116.67	408.33
B	208.33	166.67	125.00	166.67	500.00	41.67	291.67	0.00	125.00	375.00
C	210.00	52.50	210.00	70.00	385.00	52.50	385.00	175.00	87.50	367.50
D	158.33	141.67	133.33	100.00	216.67	100.00	458.33	233.33	100.00	183.33
E	400.00	558.33	550.00	270.83	212.50	150.00	191.67	141.67	133.33	233.33
Total	1268.33	1035.83	1076.67	724.17	1664.17	460.83	1618.33	550.00	562.50	1567.50

Berdasarkan wawancara dengan supervisor, pembagian waktu yang proporsional untuk seorang *salesperson* adalah sebagai berikut:
(waktu kerja = 50 minggu per tahun atau = 2000 jam per tahun dengan 40 jam kerja per minggu)

Selling 0.5
Non Selling 0.2
Visiting 0.3

Jumlah *salesperson* yang dibutuhkan untuk setiap area = waktu yang dibutuhkan untuk *selling* x total waktu yang diperlukan per area

Gol	Jakarta Timur	Jakarta Barat	Jakarta Selatan	Jakarta Utara	Jakarta Pusat	Bogor	Bandung	Cirebon	Panjang	Jepang
Total <i>Salesperson</i>	1.27	1.04	1.08	0.72	1.66	0.46	1.62	0.55	0.56	1.57

Lampiran 10
Usulan Jadwal Pelaksanaan Perekrutan

Kegiatan	September				Oktober			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyerahan <i>job desc</i>								
Pembuatan iklan								
Seleksi lamaran								
Pemanggilan								
Tes								
Wawancara								
Negosiasi								

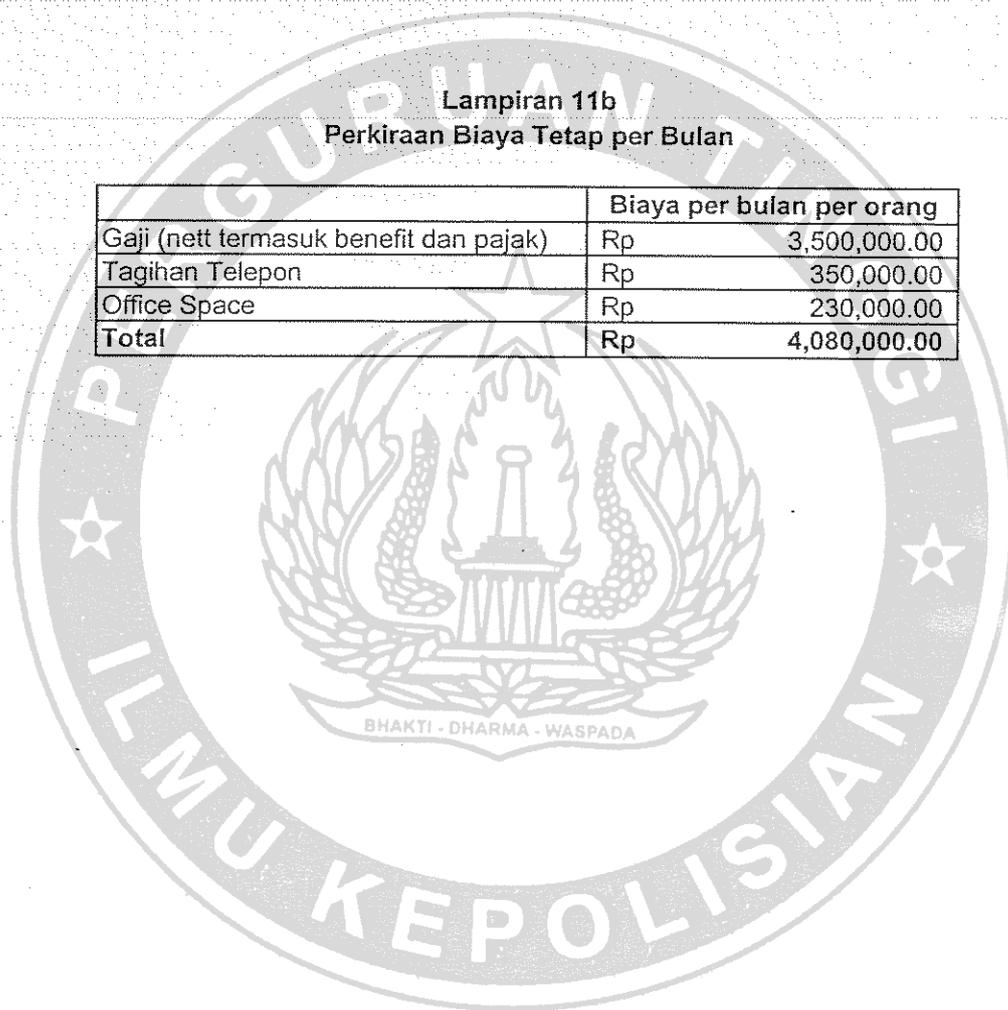


Lampiran 11a
Perkiraan Biaya Perekrutan

Kegiatan	Biaya	
Iklan media cetak	Rp	12,000,000.00
Biaya seleksi dan pemanggilan	Rp	187,500.00
Biaya tes	Rp	250,000.00
Biaya wawancara I	Rp	312,500.00
Biaya wawancara II	Rp	750,000.00
Total	Rp	13,500,000.00

Lampiran 11b
Perkiraan Biaya Tetap per Bulan

	Biaya per bulan per orang	
Gaji (nett termasuk benefit dan pajak)	Rp	3,500,000.00
Tagihan Telepon	Rp	350,000.00
Office Space	Rp	230,000.00
Total	Rp	4,080,000.00



Lampiran 12

DAFTAR ISTILAH

cara, merupakan sistem *rate filing* di BML

ctc, country to country, istilah BML yang merupakan komunikasi antar negara pengekpor dan pengimpor

direct shipper, merupakan perusahaan yang memiliki barang untuk diekspor, biasanya perusahaan ini adalah perusahaan manufaktur

ffe, forty footer equivalent unit, suatu satuan ukuran peti kemas

forwarder, perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi laut, mengurus pengiriman dari mulai *trucking*, bea cukai, sampai dengan sampainya barang ke tujuan

rkam, merupakan alat bagi para *sales* di BML untuk meng-*input* peramalan (*forecast*) mengenai jumlah ekspor satu tahun mendatang