

## Analisis Pengelolaan Tim Salesman Untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja di PT. Sampoerna Area Bandung 2

Helmi Rumanisa

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, borneo2503@gmail.com

### Abstrak

*Tujuan\_ Untuk mengenai (1) struktur organisasi, (2) tujuan Perusahaan, (3) motif perusahaan, (4) proses Perusahaan dalam melakukan pengelolaan Tim Salesman, dan (3) Sistem kerja tim salesman di PT. HM Sapoerna Area Bandung 2*

*Desain/Metode\_ Jenis penelitian yang digunakan kualitatif dengan metode analisis yang digunakan analisis Deskriptif.*

*Temuan\_ terdapat faktor internal seperti struktur organisasi, sumber daya manusia, standar operasional prosedur, sistem kerja.*

*Implikasi\_ Agar dapat menjadi panduan perusahaan lain untuk menerapkan prinsip sederhana, yaitu diversity & inclusion, bagi perusahaan yang menginginkan karyawannya menghasilkan karya terbaik melalui keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja yang baik pula.*

*Originalitas\_ Pada Tema dan objek penelitian karena difokuskan lebih kepada cara kerja tim salesman.*

*Tipe Penelitian\_ Studi Empiris*

*Kata Kunci : Struktur Organisasi, Kerja Tim, Efektifitas Kerja*

### I. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari maupun di dunia kerja ada kalanya kita memben tuk suatu kelompok atau tim dalam melakukan hal atau kegiatan tertentu. Kebanyakan dari anda mungkin cukup familiar dengan istilah tim. Tim berbeda dengan kelompok. Tim didefinisikan sebagai sekelompok kecil orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen untuk maksud bersama, menghasilkan tujuan-tujuan, dan pendekatan bersama dimana mereka mengikatkan diri dalam kebersamaan tanggung jawab (J.R Ketzenbach dan D.K Smith "The Wisdom of Teams 2005").

Riset mengindikasikan bahwa kinerja tim biasanya melampaui individu apabila tugas-tugas yang dikerjakan menuntut keterampilan, penilaian, dan pengalaman yang beragam. Tim kerja merupakan kelompok dimana para anggotanya bekerja secara intensif untuk mencapai suatu tujuan bersama dan spesifik, dengan menggunakan energy positif, akuntabilitas individu dan kelompok, serta keterampilan pelengkap. Banyak perusahaan yang menggunakan tim untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Manajemen telah menemukan bahwa tim lebih tanggap dan responsif terhadap masalah karena tim memiliki kemampuan untuk cepat berkumpul, menyebar, fokus, dan membubarkan diri. Menciptakan tim yang efektif adalah hal yang sangat sulit untuk dilakukan. Ada beberapa komponen penting untuk menciptakan tim yang efektif, yaitu rancangan pekerjaan, komposisi tim, sumber dan pengaruh kontekstual lain yang membuat tim menjadi efektif, serta variabel proses yang mencerminkan sesuatu yang terjadi dalam tim yang mempengaruhi efektivitas.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana cara kerja tim salesman PT. HM Sampoerna area Bandung 2 dalam melakukan kegiatan termasuk didalamnya menyusun perencanaan kunjungan dan atau kemampuan dalam mengidentifikasi customer sehingga bisa ditentukan bagaimana perlakuan dan pelayanan yang tepat untuk customer yang bersangkutan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahas lebih lanjut mengenai sistem pelaksanaan pengelolaan kerja tim yang dilakukan oleh salesman PT. HM Sampoerna area Bandung 2 dalam bentuk artikel yang diberi judul “ANALISIS PENGELOLAAN TIM SALESMAN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI KERJA DI PT. HM SAMPOERNA AREA BANDUNG 2”.

## II. Kajian Teori

Tim didefinisikan sebagai sebuah kelompok kerja yang terdiri dari beberapa orang dengan kompetensi yang setara, dimana mereka bekerja secara ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan di satu organisasi (Burn, 2004). Hare (dalam Burn, 2004) menyebutkan bahwa semua tim adalah kelompok, tetapi tidak semua kelompok dapat dikategorikan sebagai tim. Istilah tim merujuk pada sebuah kelompok kerja (*workgroups*) yang terdiri dari beberapa individu yang memandang diri mereka, dan dipandang oleh lingkungan kerjanya sebagai kesatuan social. Sedangkan menurut McShane, Von Glinov (2008), tim adalah kelompok dari dua atau lebih orang yang berinteraksi dan saling mempengaruhi, yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan objektif organisasi, dan merasakan diri mereka sebagai satu kesatuan social dalam organisasi.

Menurut Robbins (2004), kerja tim sebagai suatu proses atau kelompok kerja yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi dan saling tergantung yang dating bersama-sama untuk mencapai sasaran tertentu. Sedangkan menurut David W. Johnson & Frank P. Johnson, kerja tim adalah sekumpulan interaksi interpersonal yang terstruktur untuk memaksimalkan keahlian dan kesuksesan anggota dalam pekerjaannya dan mengkoordinasi dan menyatukan usaha tiap anggota ke anggota yang lain dalam tim.

Ciri-ciri kerja menurut Robbins diantaranya adalah mempunyai tujuan kinerja bersama atau kolektif, bersinergi positif, merupakan tanggung jawab individu dan bersama, dan tiap anggota mempunyai keahlian yang saling melengkapi. Terdapat jenis-jenis kerja tim menurut Robbins, yaitu : (1). *Problem Solving Teams*, yaitu kelompok dari 5 (lima) sampai 12 (duabelas) karyawan yang berasal dari departemen yang sama, yang bertemu untuk mendiskusikan cara-cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja. (2). *Self Managed Work Teams*, yaitu kelompok dari 10 (sepuluh) sampai 15 (limabelas) orang yang bertanggung jawab kepada supervisor selaku pengawas mereka. (3). *Cross Funtional Teams*, yaitu karyawan yang berasal dari tingkat hirarki yang sama tetapi dari area kerja yang berbeda, berkumpul bersama untuk menyelesaikan sebuah tugas atau proyek. (4) *Virtual Teams*, yaitu tim yang menggunakan teknologi komputer untuk terikat bersama secara fisik setiap anggotanya yang terpisah-pisah, yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama.

### Kohesivitas (Kekompakan/Kepaduan)

Solidaritas atau kekompakan kelompok merupakan indicator penting mengenai seberapa besar pengaruh kelompok secara keseluruhan atas anggota secara individual. Semakin kompak kelompok semakin kuat individu merasakan menjadi bagian kelompok semakin besar pengaruhnya. Jika anggota merasa sangat terikat pada kelompok, kecil kemungkinan mereka akan melanggar norma-normanya (Siti Rahayu B. Sunadji, 2008:75)

klan atau dalam bahasa Indonesia formalnya pariwisata adalah segala bentuk pesan promosi benda seperti barang, jasa, tempat usaha, dan ide yang disampaikan melalui media dengan biaya sponsor dan ditunjukan kepada sebagian besar masyarakat;(1) Manajemen pemasaran melihat iklan sebagai bagian dari strategi promosi secara keseluruhan. Komponen lainnya dari promosi termasuk publisitas, hubungan masyarakat, penjualan, dan promosi penjualan (wikipedia.com).

## III. Metode Penelitian

Jenis Penelitian Kualitatif. Pendekatan yang digunakan Deduktif. Unit Analisis menggunakan Objek Penelitian. Tidak ada Teknik Sampling. Sumber Datanya Informan. Teknik Pengumpulan data Observasi langsung. Jenis Datanya Primer dan Sekunder. Metode Analisis Deskriptif.

## IV. Hasil Dan Pembahasan

PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk (HM Sampoerna) adalah perusahaan rokok terbesar di Indonesia karena menguasai sekitar 34 persen pasar tembakau Indonesia. PT. HM Sampoerna mengoperasikan tujuh fasilitas manufaktur di Indonesia: dua fasilitas produksi pembuatan rokok kretek oleh mesin (SKM) dan lima fasilitas produksi kretek buatan tangan (SKT). Perusahaan juga mendistribusikan merek Marlboro di pasar domestik. Pada akhirnya tahun 2005 HM Sampoerna dijual kepada Philip Morris, sebuah perusahaan rokok dan tembakau raksasa internasional. Sebagai perusahaan besar yang sedang bersaing dan dikelola secara modern, sangatlah penting bagi pihak manajemen untuk mengetahui secara jelas bagaimana proses penciptaan, penyampaian, dan pemaparan value dalam proses bisnisnya melalui pengimplementasian model bisnis yang baik. Salah satu inovasi tentang pengkajian dan pembenahan terhadap model bisnis yang diterapkan HM Sampoerna adalah *Business Model Canvas*. *Business Model Canvas* dapat memberikan manfaat karena memudahkan perusahaan untuk menginventarisasi kembali segala bentuk aktivitas baik yang menjadi aktivitas biaya atau aktivitas pendapatan yang ada dalam perusahaan. BMC membantu perusahaan dalam menyelaraskan kegiatan mereka dengan menggambarkan potensi trade off. BMC dibangun atas dasar 1) *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), 2) *Value Proposition* (Proporsi Nilai), 3) *Channels* (Saluran), 4) *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), 5) *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), 6) *Key Resources* (Sumber Daya Utama), 7) *Key Activities* (Aktivitas Kunci), 8) *Key Partnership* (Kemitraan Utama), dan 9) *Cost Structures* (Struktur Biaya).

**Kelebihan dan Kekurangan Struktur Organisasi yang Dianut**

**Kelebihan Line Organization Structure;** Adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melakukan tugas pokok dengan kelompok staf yang melakukan kegiatan penunjang; asas spesialisasi yang ada dapat dilanjutkan menurut bakat bawahan masing-masing; prinsip "The right man on the right place" dapat diterapkan dengan mudah; koordinasi dalam setiap unit kegiatan dapat diterapkan dengan mudah; dapat dilakukan dalam organisasi yang lebih besar (skala besar).

**Kekurangan Line Organization Structure;** Pimpinan lini sering mengabaikan saran atau nasehat dari staf; pimpinan staf sering mengabaikan gagasan-gagasan dari pimpinan lini; adanya kemungkinan pimpinan staf melampaui batas kewenangannya; perintah lini dan perintah staf sering membingungkan anggota organisasi karena kedua jenis hirarki sering tidak seirama dalam memandang sesuatu.

**Struktur Organisasi dan Pembagian Kerja**

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. HM Sampoerna Tbk merupakan bentuk struktur organisasi lini, yaitu organisasi yang wewenang atasan langsung ditujukan kepada bawahan, karena bawahan bertanggung jawab langsung kepada atasannya dan adanya suatu perintah.

Struktur organisasi HM Sampoerna wilayah Jawa Barat khususnya Area Bandung 2 terbilang skala kecil karena hanya dibagi menjadi beberapa bagian tugas, sebagai berikut: **MARE (Manager Area Retail Executive);** Memimpin, mengatur mengendalikan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan yang ada di area yang dipimpinnya, dan memberikan laporan kepada manager regional. **Supervisor;** Merencanakan kegiatan baik yang menjadi tugasnya maupun bawahannya; memastikan tim salesman bekerja sesuai dengan *job desk* masing-masing yang telah diberikan; memberikan arahan agar tugas atau pekerjaan dapat dilakukan dengan baik; melakukan kontrol terhadap kegiatan yang ada dalam lingkup kerjanya. **Salesman/REE (Retail Engagement Executive);** Melakukan kunjungan dan penjualan terhadap *outlet register* dan menjalankan program yang sudah ditetapkan; bertanggung jawab terhadap promosi produk untuk mendukung tercapainya penjualan; menyusun rencana kerja (proyeksi pencapaian, perencanaan penjualan, rencana produktifitas); mengatur jadwal yang efektif; membuat daftar list seluruh klien atau outlet register dalam sistem dan informasi yang dibutuhkan seperti harga, kode dan segmen. **IT Administrasi;** Melakukan laporan harian; inventory computer; manajemen data; manajemen database; back up data; instalasi network; instalasi hardware dan software computer; manajemen email. **Treasury (pembiayaan);** Menjamin ketersediaan dana yang cukup bagi kebutuhan operasional perusahaan. **Kepala Gudang;** Menyusun perencanaan dari mulai pengadaan hingga distribusi barang; mengawasi

dan mengendalikan operasional gudang; sebagai pemimpin bagi semua staff gudang; mengawasi dan mengendalikan semua barang yang masuk dan keluar sesuai dengan SOP perusahaan; mengecek barang yang diterima sesuai SOP; membuat laporan kerja pergudangan; memastikan stok barang sesuai dengan kebutuhan; melakukan pengawasan terhadap karyawan gudang agar sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan; memastikan kelancaran aktivitas keluar dan masuk barang; membuat laporan semua transaksi keluar-masuk barang.

Pengelolaan tim salesman atau tim penjualan di HM Sampoerna Area Bandung 2 dipimpin atau dikoordinir oleh seorang Sales Supervisor yang membawahi 5 sampai 7 salesman. Adapun tugas lain dari Sales Supervisor adalah; a) mengkoordinir tim penjualan, agar dapat meningkatkan tingkat penjualan dan apakah penjualan sesuai dengan target, b) membantu tim salesman dan memberikan pelatihan dalam mencari, melayani, *maintenance* konsumen, c) membantu mengatasi permasalahan tim sales, d) membuat strategi penjualan dan mensosialisasikan kepada tim sales, e) memonitoring aktivitas tim sales dan program yang sedang dijalankan.

Dalam struktural kerja di HM Sampoerna Area Bandung 2, sales supervisor adalah orang yang bertanggung jawab penuh terhadap masing-masing tim penjualan yang ada dibawahnya. Oleh karena itu tim salesman akan selalu melaporkan hasil kegiatan yang dilakukan kepada masing-masing supervisor. Didalam kegiatan sehari-hari sebelum memulai aktifitas rutin setiap harinya tim salesman atau tim penjualan akan memberikan data informasi mengenai pengajuan barang atau produk apa saja yang akan dijual melalui via email yang langsung dikirim kepada supervisor sehari sebelumnya, kemudian data tersebut diteruskan ke bagian IT Administrasi agar dibuatkan program yang akan di *upload* atau diterapkan didalam *handheld/ipad* yang digunakan sebagai alat untuk melakukan transaksi penjualan salesman. Perusahaan juga memberikan fasilitas kendaraan operasional berupa mobil atau motor untuk masing-masing salesman dalam melakukan aktifitas sehari-hari, *treasury* adalah bagian dari struktural perusahaan yang bertanggung jawab dalam hal pembiayaan operasional seluruh salesman. Para salesman bisa langsung melaporkan seluruh biaya kegiatan operasional kepada bagian ini (*treasury*) agar bisa mengklaim seluruh biaya yang dikeluarkan, tentu harus sepengetahuan masing-masing supervisor selaku orang yang bertanggung jawab terhadap laporan seluruh kegiatan salesman kepada manager.

Mengenai jadwal kunjungan tim salesman HM Sampoerna Area Bandung 2 dibuat oleh salesman itu sendiri berdasarkan rute yang sudah ditentukan, kemudian membuat jadwal kunjungan dengan pertimbangan jalur atau daerah yang akan dilewati, lalu melakukan prioritas kunjungan berdasar evaluasi data penjualan.

Target yang diberikan oleh supervisor kepada salesman hanya ketika bagian produksi mengeluarkan produk baru dan salesman ditugaskan lebih kepada pemerataan produk di setiap *outlet* yang ada di wilayah penjualannya, bukan pada volume penjualan. Target juga berlaku ketika perusahaan melalui supervisor mensosialisasikan program yang akan dijalankan, dan melakukan pengawasan terhadap tim. Disinilah tim salesman dibawah arahan supervisor akan bekerja lebih solid sebagai tim demi tercapai suksesnya program yang telah dibuat. Ketika program tersebut berjalan dengan lancar dan sukses, para salesman akan mendapatkan apresiasi berupa *rewards*, adapun punishment yang diberikan kepada salesman hanya ketika salesman melakukan pelanggaran kecil seperti masalah absensi, sampai pelanggaran berat seperti pencurian, penyalahgunaan wewenang, dan sebagainya.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan kami dilapangan, kerja tim sangat berpengaruh bagi efektifitas kinerja, terutama dalam menentukan distribusi atau untuk melakukan *coverage registered outlet* (area cakupan), jumlah sumber daya yang dibutuhkan, dan jumlah *coverage* per salesman.

Dalam pembentukan tim sales, biasanya para Sales Supervisor melakukan evaluasi terlebih dahulu dalam menentukan personil atau individu2 yang akan dipilih menjadi timnya. Ada hal unik dalam proses pembentukan tim sales, Sales Supervisor biasanya akan menyesuaikan *cover territory* dengan karakter atau kepribadian sales itu sendiri, karena masing-masing wilayah memiliki karakter konsumen yang berbeda-beda juga. Penyesuaian

karakter wilayah dan sales itu sangat penting guna melakukan penetrasi *outlet* dan atau *introduce brand* jika dibutuhkan.

#### V. Penutup

Dalam upaya untuk peningkatan kinerja karyawan maka perlu kerjasama tim dan partisipasi dari karyawan. Untuk membangun tim yang baik, maka perlu ada ikatan hati antar anggotanya dengan akidah dan nilai-nilai transendental, sehingga sangat penting membangun visi dan misi bersama dalam tim. Harus disadari bahwa kerja tim merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sebuah tim yang dibutuhkan adalah kemauan untuk saling bergandengan tangan menyelesaikan pekerjaan. Bisa jadi satu orang tidak bias menyelesaikan pekerjaan atau tidak ahli dalam bidangnya namun dapat dikerjakan oleh anggota tim lainnya. Inilah yang dimaksud dengan kerja tim, beban dibagi untuk satu tujuan bersama.

#### Daftar Pustaka

- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta
- Sedarmayanti, "*Pengembangan Kepribadian Pegawai*" Cetakan 1, 2004. Erlangga, Jakarta
- Siti Rahayu Binarsih, "*Perilaku Organisasi*" Cetakan 2, 2008. Universitas Islam Batik Surakarta, Surakarta.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, "*Manajemen*" Edisi Kesepuluh, Jilid 1. 2010. Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, "*Metode Penelitian*" Cetakan Ke-23 2016. Alfabeta, Bandung.
- Yayat Hayati Djatmiko, "*Perilaku Organisasi*" Cetakan ke-5, 2008.
- Internet Site  
<http://reginauswatunpoepon.blogspot.com/2016/03/time-work.html>