

BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1 Sejarah PT Telekomunika Anugerah Mandiri

PT Telekomunika Anugerah Mandiri (TAM) didirikan dan dipimpin oleh Bapak Rinto Tanizar pada tahun 2009 di Yogyakarta sebagai distributor produk-produk telekomunikasi seperti handphone dan operator selular. Semenjak tahun 2014 PT Telekomunika Anugerah Mandiri menjadi distributor resmi Smartfren (*Principal*) yang merupakan salah satu anak perusahaan Sinarmas Group. Pada awalnya Smartfren merupakan operator *Code Division Multiple Access* (CDMA) yang memberikan layanan *Evolution Data Optimized* (EVDO) dan seiring berjalannya waktu menjadi operator *Global System For Mobile Communications* (GSM) *Full Fourth Generation Long Term Evolution* (4G LTE) untuk mengikuti perkembangan zaman. PT Telekomunika Anugerah Mandiri awalnya memang kesulitan dikarenakan paradigma masyarakat yang terlanjur mengenal Smartfren sebagai operator *Code Division Multiple Access* (CDMA), meskipun begitu hal itu bukan menjadi penghalang karena dengan edukasi dan *product knowledge* yang baik ke konsumen akan membuat masalah itu semakin berkurang. Dalam memasarkan produk Smartfren PT Telekomunika Anugerah Mandiri menggunakan 2 jenis *sales* yaitu Smartfren *Ambassador* (SFA) yang berada dibawah naungan distributor dan Smartfren *Gadget Specialist* (SGS) yang berada di bawah naungan langsung Smartfren (*Principal*).

Dua Jenis *sales* tersebut dibawah supervisi dari Distributor yaitu *Sales Supervisor* dan *Smartfren Cluster Coordinator*. Kerjasama yang sejalan antara Distributor (PT TAM) dan Smartfren (*Principal*) dibutuhkan dalam menjalankan berbagai strategi pemasaran yang direncanakan.

3.1.2 Visi, Misi, dan Nilai PT Telekomunika Anugerah Mandiri

Visi

Untuk menjadi perusahaan distribusi nasional terkemuka.

Misi

Untuk melayani semua kebutuhan klien dengan produk terbaik, orang-orang terbaik, layanan terbaik dengan teknologi terbaru dengan keuntungan maksimum kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan.

Nilai

1. *Persistence*

Gigih, tekun, ulet, dalam melakukan perbaikan berkesinambungan.

2. *Responsible*

Bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

3. *Integrity*

Walk the talk, bertindak sesuai *value*.

4. *Meaningful*

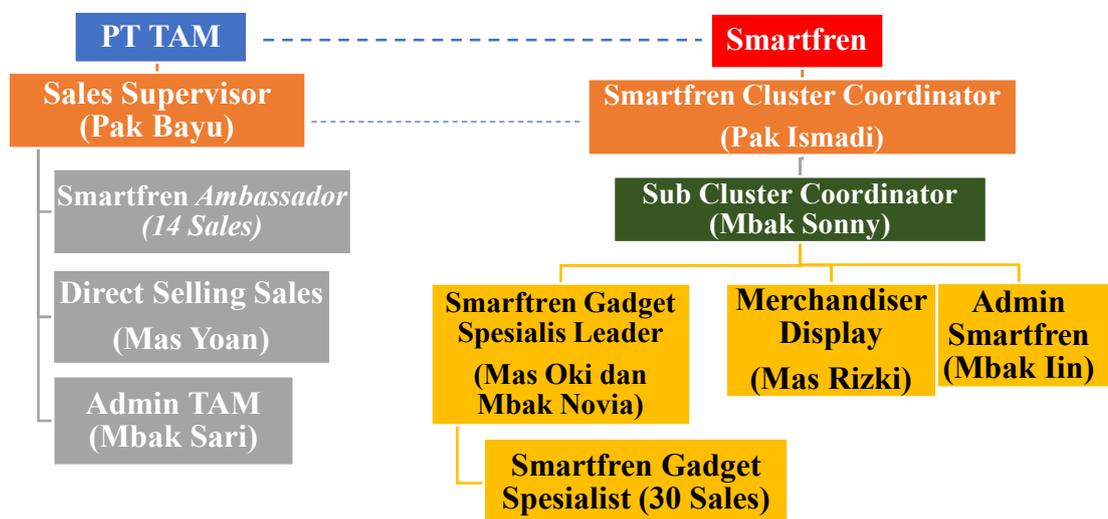
Memberikan kesan baik kepada pelanggan.

5. *Achivement Orientation*

Fokus pada hasil yang terbaik.

3.1.3 Struktur Organisasi PT Telekomunika Anugerah Mandiri

Dalam pelaksanaan pemasaran dan penjualan, terdapat suatu struktur organisasi yang disusun dengan tujuan agar masing-masing orang memiliki tugas dan wewenang yang terkoordinasi. PT TAM dan Smartfren sendiri memiliki dua macam *Sales* yang memiliki tanggung jawab berbeda dan bekerjasama satu sama lain. Dua macam hierarki ini bekerja satu sama lain yang disebut *Smartfren Sales Force*, dan meski berada di dua rantai komando hubungan antar distributor dan produsen tidak saling tumpang tindih karena pada dasarnya satu sama lain bekerja untuk keuntungan bersama. Untuk lebih jelasnya mengenai Struktur Organisasi khususnya bagian pemasaran dan penjualan bisa dilihat di Gambar 3.1 Struktur Organisasi *Sales Force* PT TAM dan Smartfren.



Sumber : Wawancara *Sales Supervisor*

Gambar 3.1 Struktur Organisasi *Sales Force* di PT. TAM

Penjelasan mengenai tugas dan wewenang dari masing- masing posisi dalam struktur organisasi PT. TAM dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. **Sales Supervisor**

- 1) Mengkoordinir tim penjualan, agar dapat meningkatkan tingkat penjualan dan apakah penjualan sesuai dengan target.
- 2) Membantu tim *sales* dan memberikan pelatihan dalam mencari, melayani dan memaintain konsumen.
- 3) Membantu mengatasi permasalahan tim *sales* dan ikut melakukan atau mendampingi presentasi tim *sales* jika diperlukan.
- 4) Membuat strategi-strategi penjualan dan mensosialisasikan kepada tim *sales*.
- 5) Memberikan laporan penjualan tim *sales* baik itu mingguan, bulanan atau tahunan.
- 6) Memonitoring aktivitas tim *sales* melalu *Key Performance Indicator* (KPI).
- 7) Memonitoring penjualan dan pembayaran customer dari tim *sales*.
- 8) Mensosialisasikan dan memberitahu informasi mengenai penjualan yang baru kepada tim *sales*.

2. **Smartfren Cluster Coordinator**

- 1) Membantu distributor untuk menjalankan operasional *cluster* sehari-hari.
- 2) Membantu distributor mengembangkan bisnisnya dan mencapai *Key Performance Indicator* (KPI).

- 3) Memastikan pelaporan operasional yang tepat dan melaporkan kepada *Regional Head*
- 4) Melakukan *Mapping Area*, membagi area *sales/canvasser* menjadi *sub cluster* kemudian dibagi lagi menjadi *micro sub cluster*.
- 5) Memastikan *avaibility, visibility dan advocacy* di area maintenance sudah berjalan dengan baik.
- 6) Membuat Program bersama distributor dalam rangka meningkatkan aktivasi dan omset.

3. **Sub Cluster Coordinator**

- 1) Membantu *Cluster Coordinator* dalam bekerja sehari-seharinya baik di bidang pengawasan (*monitoring*) maupun perencanaan (*planning*).
- 2) Memonitor kinerja team dan melakukan pelatihan untuk meningkatkan produktivitas.
- 3) Pembagian area maintain berdasarkan omset dan *revenue Base Transceiver Station* (BTS) serta jumlah *manpower*.
- 4) Memastikan route plan kunjungan para *sales* sudah urut dan sesuai letak *outlet* berdasarkan kordinat menggunakan *mapsource*.
- 5) Tendem dan *random visit* untuk memastikan *team sales* sudah menjalankan tugasnya secara acak atau tandem.

4. **Smartfren Ambassador**

- 1) Melakukan kunjungan rutin ke beberapa *outlet* setiap harinya yang biasa disebut *Journey Cycle* (JC).

- 2) Melakukan penjualan dan pemasaran produk Smartfren ke *outlet-outlet* selular.
- 3) Mampu mencapai target yang di tentukan.
- 4) Dapat mengarahkan dan menganalisa sasaran mana dan kepada siapa produk akan ditawarkan dan dijual.
- 5) Menguasai *product knowledge*.

5. **Direct Selling Sales**

- 1) Melakukan penjualan langsung ke konsumen akhir dengan mengadakan pembukaan stand ataupun *event* lainnya
- 2) Bertanggung jawab melaporkan hasil penjualan ke *Sales Supervisor*
- 3) Melakukan hubungan ke pihak terkait jika akan diadakan *event-event* tertentu yang membutuhkan kerja sama

6. **Admin TAM**

- 1) Bertanggung jawab dalam keuangan PT TAM baik itu segi penjualan dan penggajian karyawan.
- 2) Melakukan penagihan pembayaran kepada SFA setiap sore nya pada hari kerja
- 3) Melakukan pembukuan Pendapatan bulanan perusahaan

7. **Smartfren Gadget Specialist Leader**

- 1) Melakukan monitoring SGS yang berada dibawah tanggung jawabnya
- 2) Memonitoring pekerjaan SGS melalui pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI)
- 3) Membantu tiap SGS mencapai target poinnya masing-masing

- 4) Memastikan pekerjaan SGS di setiap *Outlet* berjalan dengan semestinya
- 5) Membantu pelaksanaan program Smartfren berjalan

8. **Smartfren Gadget Specialist**

- 1) Memastikan *outlet* agar mencapai target *Sell out* dan Aktivasi khususnya *Product Bundling* baik handphone atau modem
- 2) Memberikan demo dan edukasi produk Smartfren kepada pelanggan, *outlet* dan termasuk team di lingkungan pekerjaannya
- 3) Memberikan rekomendasi pemasaran yang baik kepada *Owner & Frontliners*
- 4) Memastikan ketersediaan produk pada setiap *outlet* dan produk Smartfren sebagai produk yang paling direkomendasikan.

9. **Merchandiser Display**

- 1) Memajang, mendisplay, merapikan dan menata produk
- 2) Menjaga kebersihan produk yang dipajang
- 3) Menjalankan semua program promosi perusahaan
- 4) Membantu menjaga stok produk dan memperlebar shelving di etalase *outlet* selular
- 5) Membuat hasil laporan berdasarkan STS yang ditentukan oleh Smartfren
- 6) Menjalankan tugas kunjungan ke toko sesuai dengan rencana *Journey Cycle*
- 7) Memberikan informasi tentang produk baru

10. Admin Smartfren

- 1) Melakukan surat menyurat antara distributor (PT TAM) dan produsen (Smartfren)
- 2) Menyiapkan berkas administratif bagi *sales*
- 3) Membantu monitoring KPI harian *sales*
- 4) Melakukan monitoring *sales* yang bekerja di lapangan setiap harinya
- 5) Menginformasikan program-program baru dari pusat

3.1.4 Produk Yang Dijual

PT. Telekomunika Anugerah Mandiri sebagai distributor resmi Smartfren memasarkan berbagai produk, antara lain:

1. Kartu Perdana (SP)

Kartu perdana atau *Sim Card* adalah kartu pertama yang digunakan sebagai sarana untuk berkomunikasi menggunakan telepon genggam yang mana dalam penggunaannya dimasukkan ke dalam telepon genggam itu sendiri. Telepon genggam tidak akan bisa digunakan untuk berkomunikasi jika tidak menggunakan kartu sim card. Dalam perkembangannya bisnis kartu perdana baik itu untuk tujuan menelepon, melakukan pesan singkat ataupun internet kian hari makin marak dan laris di pasaran, ini menunjukkan bahwa hal tersebut dibutuhkan semua kalangan.

2. *E-Load*

E-Load adalah saldo virtual yang dijual untuk pengecer (*outlet/counter* selular) untuk penjualan pulsa ataupun paket data ke konsumen. Pengisian

E-Load dilakukan dengan transaksi pembelian melalui SFA yang melakukan *Journey Cycle* (JC).

3. *Voucher*

Voucher selular Smartfren merupakan media isi ulang pulsa ataupun internet yang berbentuk *Voucher* Fisik segi empat. Dalam penggunaannya konsumen cukup menggosokkan bagian segi empat kecil berwarna abu-abu yang didalamnya terdapat berbagai kode angka. Kode angka yang terdapat pada voucher berfungsi sebagai media isi ulang pulsa atau internet bagi konsumen.

4. *Device*

Selain menjual jasa layanan telekomunikasi, Smartfren melalui PT TAM juga menjual berbagai macam *device* elektronik antara lain Mifi dan Smartphone Andromax.

3.2 Data Khusus

3.2.1 Strategi Pemasaran PT TAM Dalam Meningkatkan Target Penjualan

PT Telekomunika Anugerah Mandiri (PT TAM) menerapkan berbagai macam strategi pemasaran dalam memasarkan dan menjual produk-produknya baik itu ke pengecer (*retailer*) ataupun konsumen akhir (*user*). Sebagai distributor Strategi Pemasaran PT TAM memfokuskan target *volume* ke pengecer ataupun pedagang besar.

Melalui pendekatan metode *Segmenting, Targeting, dan Positioning* serta *Marketing Mix* (Bauran Pemasaran) strategi pemasaran PT. TAM dapat diidentifikasi pelaksanaannya. Adapun dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Segmenting*

PT TAM melakukan segmentasi pasar berdasarkan berbagai pertimbangan, salah satunya adalah demografis dan perilaku. Secara Geografis, *cluster* delapan yang mencakup area Sleman dan GunungKidul memang sangat berbeda keadaannya, baik itu dari segi ekonomi maupun komunikasi. Oleh karena itu perlakuan PT TAM terhadap kedua daerah ini berbeda karena segmen pasarnya pun berbeda.

Dengan area *coverage* (cakupan) yang lebih sempit namun ramai pengguna jasa provider, area sleman lebih difokuskan dalam penjualan dan pendistribusian dibanding area GunungKidul yang walaupun luas namun memiliki kondisi geografis yang kurang memungkinkan bagi provider telekomunikasi dapat dilihat pada Gambar 3.2. Pembagian Smartfren *Ambassador* (SFA) yang melakukan *journey cycle* ke kedua area tersebut pun berbeda. SFA yang berada di Area Sleman berjumlah dua belas orang dan sedangkan Gunungkidul hanya dua saja.



Keterangan : Gunungkidul

Sleman

Sumber: <http://dppka.jogjaproprov.go.id/peta-diy.html>

Gambar 3.2 Peta Yogyakarta

2. Targeting

Outlet-Outlet yang berada di area sleman memiliki potensi yang tinggi dikarenakan PT TAM sendiri menarget pasar dengan ekonomi menengah kebawah namun memiliki kecenderungan mencari variasi produk dari jasa *provider* itu sendiri. Smartfren melalui PT TAM memiliki cara dalam memasuki target pasar seperti ini dengan melakukan penawaran berbagai macam produk yang berbeda-beda ataupun *Bundling* (paket). *Bundling* (paket) dapat berupa pemberian harga yang lebih ekonomis tergantung jenis paket yang diambil, semisal menjual paket 10 kartu perdana SP NOW dan 5 kartu perdana SP GSM seharga total Rp 60.000 dengan hanya membayar Rp 50.000.

SP, Voucher dan PAKET DATA
Periode: 20 Feb - 30 April 2018

smartfren
KARTU PERDANA
Now+
JADWALAN NOW+
20 Ribu

Kuota 24 Jam (60 hari)	1 GB*
Kuota Malam (01.00-4.59 WIB / 60 hari)	3 GB
Kuota Chat (24 Jam / 60 hari)	Sepuasnya
Nelpon ke sesama Smartfren (60 hari)	Sepuasnya
Kuota Bonus Klaim via App MySmartfren (3 hari)	1 GB
Masa Aktif Kartu	60 hari
TOTAL KUOTA	5 GB
e-Load cuma-cuma***	2000

smartfren
KARTU PERDANA
Now
JADWALAN INTERNET NOW
5 Ribu

Kuota 24 Jam (7 hari)	100 MB**
Kuota Malam (01.00-4.59 WIB / 60 hari)	-
Kuota Chat (24 Jam / 7 hari)	Sepuasnya
Nelpon ke sesama Smartfren (7 hari)	Sepuasnya
Kuota Bonus Klaim via App MySmartfren (3 hari)	300 MB***
Masa Aktif Kartu	30 hari
TOTAL KUOTA	400 MB
e-Load cuma-cuma	-

VOUCHER DATA BARU
Paket Data Volume Based

HARGA PAKET	10 ^{rb}	20 ^{rb}	30 ^{rb}	60 ^{rb}	100 ^{rb}	150 ^{rb}	200 ^{rb}
Kuota 24 Jam	1.25 ^{rb}	2 ^{rb}	4 ^{rb}	8 ^{rb}	15 ^{rb}	22.5 ^{rb}	30 ^{rb}
Kuota Malam (01.00-4.59 WIB)	1.75 ^{rb}	2 ^{rb}	4 ^{rb}	8 ^{rb}	15 ^{rb}	22.5 ^{rb}	30 ^{rb}
Kuota Chat (24 Jam)	Sepuasnya via (dengan penarikan saldo)						
TOTAL KUOTA	3^{rb}	4^{rb}	8^{rb}	16^{rb}	30^{rb}	45^{rb}	60^{rb}
e-Load Cuma-Cuma*	450	1.600	3.000	7.500	12.500	15.000	20.000
Masa Berlaku	7 ^{hari}	14 ^{hari}	14 ^{hari}	30 ^{hari}	30 ^{hari}	30 ^{hari}	30 ^{hari}
Tersedia Voucher Fisik**							

Paket Data Evo

HARGA PAKET	10 ^{rb}	20 ^{rb}	30 ^{rb}	60 ^{rb}	100 ^{rb}	150 ^{rb}	200 ^{rb}
Kuota 24 Jam	1.25 ^{rb}	2 ^{rb}	4 ^{rb}	8 ^{rb}	15 ^{rb}	22.5 ^{rb}	30 ^{rb}
Kuota Malam (01.00-4.59 WIB)	1.75 ^{rb}	2 ^{rb}	4 ^{rb}	8 ^{rb}	15 ^{rb}	22.5 ^{rb}	30 ^{rb}

Sumber: Dokumen TAM

Gambar 3.3 Variasi Produk Smartfren dengan berbagai harga

Strategi yang disebut *Differentiated targeting strategy* yang ditunjukkan pada Gambar 3.3 sangatlah menjadi nilai lebih dalam PT TAM dalam memasarkan produk Smartfren yang bermacam-macam antara lain perdana, voucher, e-load, ataupun device. Variasi dan perubahan yang diberikan Smartfren melalui PT TAM berusaha untuk menawarkan berbagai macam produk yang bisa memenuhi variasi kebutuhan tertentu.

3. Positioning

PT TAM mencoba memposisikan sebagai penyedia jasa telekomunikasi yang berbeda dari pesaing-pesaingnya. Smartfren melalui PT TAM mencoba meyakinkan *Outlet-Outlet* bahwa jaringan Smartfren Full 4G LTE miliknya kuat dan hanya menyediakan jaringan 4G di saat penyedia jasa lainnya masih menyediakan jasa 3G. Penjualan produk pun dapat meningkat dikarenakan

Smartfren juga menyediakan penjualan *device* seperti Andromax dan Mifi yang dapat dilihat pada Gambar 3.4, tentunya hal ini tidak dimiliki oleh pesaing-pesaing lainnya. Smartfren memiliki positioning yang kuat sebagai provider yang tidak hanya menjual jasa layanan telekomunikasi namun juga menjual dan memproduksi alat komunikasi itu sendiri, dan hal ini merupakan nilai lebih yang tidak dimiliki oleh *provider* jasa komunikasi lain. Di samping pesaing dari faktor eksternal, PT TAM juga memposisikan diri sebagai distributor yang memberikan *benefit* yang lebih banyak, keramahan, dan kecepatan pelayanan *sales*, dibanding pesaing sesama distributor Smartfren lainnya seperti Distributor area *cluster* sembilan yang mencakup area Kota Yogyakarta, Bantul, dan Kulonprogo.

ANDROMAX 4G LTE

ANDROMAX A2

- OS Android 7 Nougat
- Dual SIM, Dual On Smartfren 4G LTE & GSM
- Layar 4.5" Smart Screen
- Kamera Utama (MP AP+I) 8M Flash, video HD720
- Front 5MP FF Video Angle+LED Flash
- Processor Quad Core 1.3 GHz
- Internal Memory 1GB RAM + 8GB ROM
- External Memory Micro SD up to 32GB
- Battery 4000 mAh Fast Charging
- Photo Beauty, Smile Shutter, Voiceature, In-Frame Photo, Manual Shot, Video Recording, Time Lapse, Slow Motion, GIF

Rp.

ANDROMAX B
- VolTE SPECIAL EDITION

- OS Android 6 Marshmallow
- Dual SIM, Dual On 4G LTE FDD-TDD + GSM
- Audio 3.5 mm Stereo Audio Port
- Size 4.5" HD beresolusi FVWGA
- Camera Rear 5.0 MP (AF) BSI-CMOS LED Flash & Front 5.0 MP (FF) wide angle
- Processor Snapdragon 210 Quad Core 1.1 GHz, Cortex A7
- GPU Adreno 304
- Internal RAM 512B + ROM 16GB Storage Micro SDHC
- Battery capacity 1950 mAh
- WiFi Hotspot (Tethering), Bluetooth 4.0 A2DP, Radio Yes

Rp.

ANDROMAX L

- OS Android 6 Marshmallow
- 180/180 Size Dual On Active Smartfren 4G LTE & GSM
- VO WiFi (Voice Over WiFi)
- Earpiece Jack 3.5mm Stereo Audio Port, DTS Audio Enhancer
- Size 5", Full Smart Screen
- Camera Rear 8.0 MP (AF) BSI-CMOS LED Flash
- Front 5.0 MP Wide Angle + LED Flash, Video HD/720
- Processor Snapdragon 212 Quad Core 1.3 GHz, Cortex A7
- GPU Adreno 305 GPU
- Internal RAM 2GB + ROM 16GB Storage microSD
- Battery capacity 2400mAh
- Bluetooth 4.0, A2DP, Micro USB Port Interface, Radio Yes

Rp.

ANDROMAX PRIME

- UIM/SIM Slot Single SIM 4G LTE Network 4G LTE
- Size 2.4" Inch dan keypad
- Kamera Rear 2MP Front VGA Front Camera
- Internal 4GB ROM + 512MB RAM
- Battery capacity 3000mAh
- Processor Dual Core
- Radio FM dan Music Player
- Bluetooth Yes

Rp.

MODEM WIFI ANDROMAX M3S

- Mobile WiFi LTE Cat4
- Chipset Qualcomm MDM 9307
- Mendukung sampai dengan 32 koneksi pengguna dalam waktu bersamaan*
- Fungsi Wireless Storage, berbagi musik, video dan file lainnya melalui koneksi WiFi
- MicroSD slot support up to 32GB
- Baterai 3000mAh

Rp.

ANDROMAX M3Y & M3Z

- Mobile WiFi LTE Cat4
- Chipset Qualcomm 9307
- Mendukung sampai dengan 32 koneksi pengguna dalam waktu bersamaan*
- Fungsi Wireless Storage, berbagi musik, video dan file lainnya melalui koneksi WiFi
- MicroSD slot support up to 32GB
- Baterai 3000mAh

Rp.

TAM
PT. Telekomunikasi Anugrah Mandiri

Sumber: Dokumen TAM

Gambar 3.4 Produk *Device* yang dimiliki Smartfren

4. Metode *Marketing Mix* (Bauran Pemasaran)

Produk yang ditawarkan Smartfren melalui PT TAM memiliki banyak keragaman baik itu dari segi jenis dan harganya. Ragam produk ini memiliki nilai sendiri yang membedakan dari pesaing. PT TAM dalam sehari-harinya mengedepankan bagaimana mengedukasi *outlet* dengan *product knowledge* yang baik melalui SFA yang melakukan kunjungan setiap harinya agar *benefit* dari ragam produk yang nantinya ditawarkan ke *outlet* pun dapat dipahami dengan baik, *benefit* dari salah paket data dan *eload* cuma-cuma dapat dilihat pada Gambar 3.5.

Benefit Paket Data & Eload Cuma-Cuma							
19 Feb 2018 (untuk outlet)							
HARGA PAKET	10 ribu	20 ribu	30 ribu	60 ribu	100 ribu	150 ribu	200 ribu
Kuota Utama 24 Jam	1.25 GB	2 GB	4 GB	8 GB	15 GB	22.5 GB	30 GB
Kuota Malam 01:00-4:59 WIB	1.75 GB	2 GB	4 GB	8 GB	15 GB	22.5 GB	30 GB
Kuota Chat 24 Jam	Sepuasnya (dengan pemakaian wajar)						
TOTAL KUOTA	3 GB	4 GB	8 GB	16 GB	30 GB	45 GB	60 GB
Masa Berlaku	7 hari	14 hari	14 hari	30 hari	30 hari	30 hari	30 hari
E-load Cuma Cuma	Rp. 450	Rp. 1.600	Rp. 3.000	Rp. 7.500	Rp. 12.500	Rp. 15.000	Rp. 20.000
Tersedia Voucher Fisik		-			-	-	-

e-Load Cuma-Cuma Paket Data di berikan LANGSUNG (dihari yang sama) untuk SETIAP penjualan Paket Data dengan SRIs kepada outlet yang menjual Paket Data
e-Load Cuma-Cuma Voucher Data di berikan H+2 kepada SRIs outlet yang membeli kepada SFA (Sell Thru)
e-Load Cuma-Cuma untuk Paket Smartplan BERAKHIR 18 Feb 2018

smartfren 4G LTE

Sumber: Dokumen TAM

Gambar 3.5 *Benefit* Produk Paket Data dan *Eload* Cuma-Cuma Smartfren

Dapat dilihat sebagai contoh jika *outlet* yang memiliki *Eload* menjual paket seratus ribu rupiah maka *outlet* tersebut akan mendapat *cashback* berupa *Eload*

cuma-cuma sebesar 12.500. *Benefit-benefit* seperti pada Gambar 3.5 dapat dijadikan nilai tersendiri dalam SFA melakukan edukasi kepada *outlet-outlet* yang nantinya akan terjadi penjualan.

Price atau harga tentunya menjadi faktor penting dalam kegiatan pemasaran, PT TAM melalui SFA mencoba memberi pengetahuan pada *outlet-outlet* sebagai pengecer untuk menggunakan chip *Smart Retail Information System (SRIS)* berupa simcard sebagai media mereka melakukan penjualan pada konsumen akhir. Karena *benefit* harga dan *cashback e-load* hanya bisa didapat jika pengecer menggunakan chip tersebut. Daftar harga dapat dilihat pada Gambar 3.6.

Format pembelian paket Outlet melalui SRIs
Berlaku Mulai 19 FEBRUARI 2018



KODE PAKET	FORMAT SMS	NAMA PAKET	HARGA PAKET	MASA BERLAKU	TOTAL KUOTA	e-Load Cuma-cuma
My SmartPlan						
MP20RB	beli.MP20RB.MDN.PIN	My SmartPlan Mingguan 20rb	20.000	7 hari	300 MB	-
MP30RB	beli.MP30RB.MDN.PIN	Prepaid MSP 30RB	30.000	21 hari	600 MB	-
MP50RB	beli.MP50RB.MDN.PIN	Prepaid My Plan BRONZE	50.000	30 hari	1 GB	-
MP60RB	beli.MP60RB.MDN.PIN	Prepaid My Plan SILVER	60.000	30 hari	2 GB	Rp. 5.000
MP75RB	beli.MP75RB.MDN.PIN	Prepaid My Plan Silver 75rb	75.000	30 hari	3 GB	Rp. 6.000
MP100RBX	beli.MP100RBX.MDN.PIN	Prepaid My Plan GOLD	100.000	30 hari	5 GB	Rp. 12.500
MP150RBX	beli.MP150RBX.MDN.PIN	Prepaid My Plan PLATINUM	150.000	30 hari	9 GB	Rp. 15.000
MP200RB	beli.MP200RB.MDN.PIN	Prepaid MSP 200RB	200.000	30 hari	14 GB	Rp. 20.000
Volume						
VOL10RB	beli.VOL10RB.MDN.PIN	Internet 10 RB	10.000	7 hari	3 GB	Rp. 450
VOL20RB	beli.VOL20RB.MDN.PIN	Internet 20 RB	20.000	14 hari	4 GB	Rp. 1.600
VOL30RB	beli.VOL30RB.MDN.PIN	Internet 30 RB	30.000	14 hari	8 GB	Rp. 3.000
VOL60RB	beli.VOL60RB.MDN.PIN	Internet 60 RB	60.000	30 hari	16 GB	Rp. 7.500
VOL100RB	beli.VOL100RB.MDN.PIN	Internet 100 RB	100.000	30 hari	30 GB	Rp. 12.500
VOL150RB	beli.VOL150RB.MDN.PIN	Internet 150 RB	150.000	30 hari	45 GB	Rp. 15.000
VOL200RB	beli.VOL200RB.MDN.PIN	Internet 200 RB	200.000	30 hari	60 GB	Rp. 20.000
EVO						
EVO10RB	isi.MDN.10000.PIN	Internet 10 RB	10.000	7 hari	3 GB	Rp. 450
EVO20RB	isi.MDN.20000.PIN	Internet 20 RB	20.000	14 hari	4 GB	Rp. 1.600
EVO30RB	isi.MDN.30000.PIN	Internet 30 RB	30.000	14 hari	8 GB	Rp. 3.000
EVO60RB	isi.MDN.60000.PIN	Internet 60 RB	60.000	30 hari	16 GB	Rp. 7.500
EVO100RB	isi.MDN.100000.PIN	Internet 100 RB	100.000	30 hari	30 GB	Rp. 12.500
EVO150RB	isi.MDN.150000.PIN	Internet 150 RB	150.000	30 hari	45 GB	Rp. 15.000
EVO200RB	isi.MDN.200000.PIN	Internet 200 RB	200.000	30 hari	60 GB	Rp. 20.000

SMS dikirim ke:
MDN e-Load Smartfren : 808 dan 877 (Gratis)
SRIs Lite/Non Smartfren : 0888 888 0 888 / 0888 888 1 888 / 0888 888 2 888 / 0888 888 3 888 / 0888 888 4 888 / 0888 888 5 888 / 0888 888 6 888 / 0888 888 7 888 / 0888 888 9 888 (Biaya sesuai Operator masing masing)

Pembelian Paket - 23 FEB 2018 - Rev 01
www.smartfren.com

Sumber: Dokumen TAM

Gambar 3.6 Daftar harga paket *Outlet* melalui SRIS

Tempat atau saluran distribusi yang digunakan Smartfren dalam hal ini melalui PT TAM sebagai agen melakukan berbagai jalur agar nantinya produk

sampai di konsumen akhir. Jalur ini bisa melalui SFA ke *Outlet* kecil ataupun besar ataupun SGS yang langsung ke konsumen akhir. Saluran distribusi di TAM sangatlah tersusun rapi sehingga masing-masing individu bekerja sesuai dengan porsinya masing-masing.

Promosi yang dilakukan Seorang *Merchandiser Display* (MD) melalui berbagai media baik itu cetak maupun digital juga dilakukan oleh PT TAM yang disupport penuh oleh Smartfren. Promosi-promosi ini diyakini dapat meningkatkan penjualan secara signifikan. Terkadang promosi yang walaupun hanya dinikmati oleh konsumen akhir dapat juga secara tidak langsung berdampak pada pengecer (*outlet*) sebagai target utama penjualan PT TAM.

The poster for Smartfren's 'Juaranya Internet UNLIMITED SMARTFREN 4G' features a man in a blue beanie and patterned shirt holding a smartphone. The main headline is 'Juaranya Internet UNLIMITED SMARTFREN 4G' in white and yellow on a red background. Below it, a white box says 'Full 4G'. Two SIM cards are shown: one labeled 'smartfren JUARANYA INTERNET 4G NOW' and another 'smartfren JUARANYA ET 4G NOW'. A red banner at the bottom left says 'HEBAT HEMAT CEPAT'. A central box lists 'PAKET UNLIMITED 30 HARI Mulai Dari Rp 99 Rb', 'UNLIMITED DATA 4G', and 'UNLIMITED NELPON ke Sesama Smartfren'. At the bottom, it says 'Beli Paketnya Hanya di Aplikasi mysmartfren' with download instructions for Google Play and the App Store. The footer includes 'Unlimited dengan pemakaian wajar, FUP 1GB/hari' and 'Syarat & ketentuan berlaku. Informasi lebih lanjut www.smartfren.com'.

Sumber: Dokumen TAM

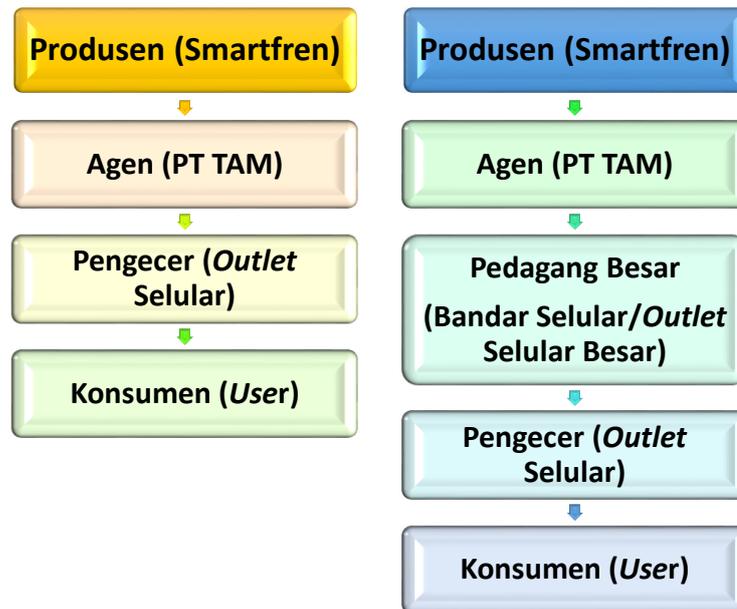
Gambar 3.7 Poster Promosi Unlimited Smartfren 4G

Dilihat dari Gambar 3.7 hanya dengan membayar Rp 99.000 konsumen dapat mendapatkan unlimited data 4G dan *unlimited* nelpon selama satu bulan. Jika produk tersebut terjual laris di konsumen akhir maka *outlet* sebagai pengecer akan melakukan permintaan sama banyaknya pada distributor dalam hal ini PT TAM. Promosi dengan promo harga seperti inilah yang sering dilakukan baik melalui poster, spanduk, ataupun media sosial.

5. *Distribution Level* PT Telekomunika Anugerah Mandiri (PT TAM)

PT Telekomunika Anugerah Mandiri (PT TAM) sebagai agen distributor resmi Smartfren hanya menggunakan dua saluran distribusi dalam kegiatan pemasaran penjualan sehari-harinya melalui kegiatan pemasaran Smartfren Ambassador. Sedangkan Smartfren *Gadget Specialist* yang langsung di bawah naungan Smartfren sebagai *principal* hanya membantu peningkatan penjualan pengecer di samping memenuhi target individu mereka.

Kondisi pasar outlet telekomunikasi di daerah Provinsi Yogyakarta dan dalam hal ini cluster delapan didominasi oleh pedagang besar yang memiliki lebih dari sepuluh outlet dengan status kepemilikan perorangan atau perkelompok. PT TAM sebagai agen memfokuskan penjualan pada pedagang besar yang dikategorikan jika memiliki lebih dari sepuluh *outlet* oleh satu kepemilikan, meskipun tetap menggunakan dua saluran distribusi yang dapat digambarkan pada Gambar 3.8.



Sumber : Wawancara *Sales Supervisor*

Gambar 3.8 Diagram Dua Saluran Distribusi PT TAM

Dalam dua Saluran distribusi yang telah dijabarkan, PT TAM sangat bergantung sekali dari peran SFA sebagai *sales* yang setiap harinya melakukan kunjungan atau *Journey Cycle* ke tiap *outlet* yang menjadi area tanggung jawabnya. *Journey Cycle* (JC) SFA merupakan pengertian dari kunjungan *sales* ke *outlet-outlet* selular yang jumlahnya dibagi per bulannya berdasarkan *Outlet Maintain* (OM). OM sendiri merupakan jumlah *outlet* yang menjadi tanggung jawab satu orang SFA di suatu area tertentu yang biasanya dibagi per kecamatan. JC per hari atau kunjungan SFA ke *outlet* per harinya dihitung dan diatur berdasar jumlah OM itu sendiri yang dapat dijelaskan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Cara Menghitung *Journey Cycle* (JC)

<i>Sales</i>	Jumlah OM	JC Per hari = jumlah OM dibagi 1 minggu (7 hari)	JC Per bulan = JC perhari dikali 30
SFA A	100 <i>Outlet</i> <i>Maintain</i>	100 : 7 = 14 Kunjungan per harinya	14 x 30 = 420 Kunjungan per bulannya

Sumber : Wawancara *Sales* Supervisor

JC tidak hanya berlaku bagi SFA saja tapi juga bagi seorang Merchandiser Display (MD) yang bertanggung jawab dalam mendistribusikan media promosi ke berbagai *outlet* ataupun media lainnya dan cara perhitungannya pun sama berdasarkan OM. Perhitungan jumlah JC perhari memang tetap cara perhitungannya namun dalam pelaksanaannya seorang SFA diperbolehkan mengatur sendiri *outlet* mana saja yang mau di kunjungi. JC perhari seorang SFA biasanya diatur oleh SFA itu sendiri agar jarak *outlet*nya berdekatan agar memudahkan pendistribusian barang setiap harinya dan tetap mematuhi syarat jumlah JC per harinya.

Tabel 3.2 Contoh JC seorang SFA

Outlet_Id	Outlet_Name	Address	Kecamatan	Sales_Name
CJA00665	MENARA CELL	Jl Angga Jaya I	Depok	KUSMIYARSO
CJA00668	MULIA CALL	Jl Angga Jaya II	Depok	KUSMIYARSO
CJA02427	PAS CELL	JL ANGGAJAYA 2 CONCAT DEPOK	Depok	KUSMIYARSO
CJA00632	GREEN CELL	Jl Anggajaya I	Depok	KUSMIYARSO
CJA01282	ZEBRA CELL	JL ANGGAJAYA II 253 CONCAT	Depok	KUSMIYARSO
CJA06187	ASW ANGGAJAYA	JL ANGGAJAYA II, CC, DEPOK	Depok	KUSMIYARSO
CJA00657	LAKSANA	Jl Anggajaya III No.3 Condongcatur	Depok	KUSMIYARSO
CJA03238	RJ CELL	JL ANGGAJAYA NO 143 CONDONG CATUR	Depok	KUSMIYARSO
CJA04266	KEDAI CELLULAR	JL ANGGAJAYA2	Depok	KUSMIYARSO
CJA04775	GEVA CELL	JL BABARSARI	Depok	ANANG PAMUJI
CJA06132	RAJAWALI CELLULER	JL BABARSARI CONDONGCATUR SLEMAN	Depok	ANANG PAMUJI
CJA04930	MAR CELL	JL BABARSARI DEPAN ATMAJAYA	Depok	ANANG PAMUJI
CJA04460	ANFA	JL BABARSARI NO 09	Depok	ANANG PAMUJI
CJA02025	PERMENT CELL	JL BABARSARI NO 1 A	Depok	ANANG PAMUJI
CJA05410	ASW Mobile	Jl babarsari no 112 depok sleman	Depok	ANANG PAMUJI
CJA00936	NDON CELL	JL BABARSARI NO 17 DEPOK	Depok	ANANG PAMUJI

Sumber: Dokumen TAM

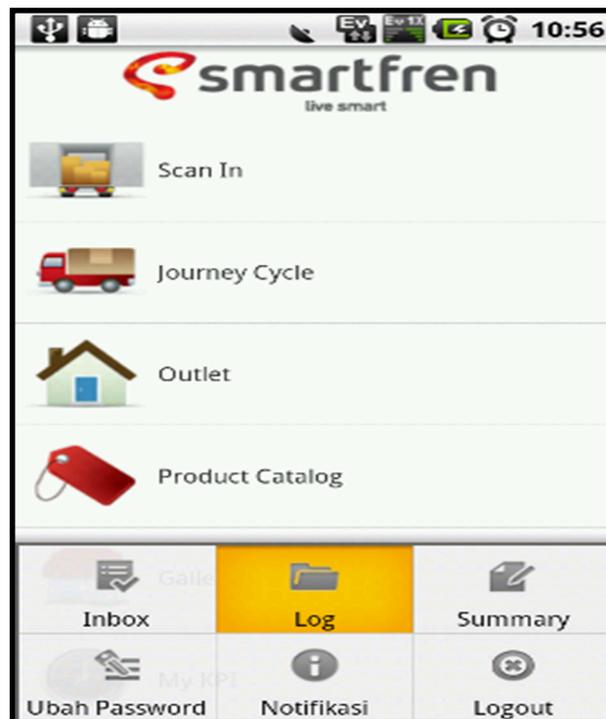
Sales pada Tabel 3.2 mengatur JC nya dalam perjalanan satu jalur agar memudahkan *sales* itu sendiri dalam menjalankan pendistribusian produk secara efektif dan efisien.

6. Peningkatan Target Penjualan PT TAM menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)*

Key Performance Indicator (KPI) sebagai pengukur kinerja kuantitatif ataupun kualitatif dimanfaatkan dalam berbagai *monitoring* (pemantauan) ataupun penentuan target penjualan di PT Telekomunika Anugerah Mandiri. KPI berperan besar dalam melihat dan meningkatkan *performance* penjualan pada khususnya dan perkembangan perusahaan pada umumnya. *Key Performance Indicator* di PT TAM disusun berdasar variabel-variabel tertentu yang biasanya dalam penyusunannya dilakukan oleh *Sales Supervisor* dari pihak distributor (PT

TAM) berkerjasama dengan *Cluster Coordinator* dari pihak *principal* (Smartfren). KPI juga menjadi acuan dalam pemberian *incentive bonus* kepada karyawan baik itu SFA, SGS, ataupun SGL sebagai pendapatan tambahan dari pencapaian mereka.

Sales Tracking System (STS) sebagai suatu aplikasi untuk pelacakan *sales* di lapangan, berfungsi untuk melakukan penjualan ke *outlet* (*sell thru*), *scan data* barang yang akan dijual, dan daftar *journey cycle* yang terintegrasi dengan sistem lain yang ada di Smartfren. Tampilan STS dapat dilihat pada Gambar 3.9.



Sumber: Dokumen TAM

Gambar 3.9 Tampilan STS

Perlu dipahami bahwa banyak variabel-variabel *Key Performance Indicator* dari PT TAM dan Smartfren sendiri yang menjadi target seorang *sales*. Variabel-variabel tersebut, antara lain :

1. *Distribution Level Effective* (DLE) merupakan target penjualan produk seorang SFA ke *outlet* yang tercatat melalui *sell thru* di STS. Target DLE hanya bisa terhitung jika penjualan melalui STS saja (*sell thru*) dan berubah nominalnya setiap periode.
2. *Productive Outlet* (PO)/*Outlet Productive* (OP) ialah target bagi SFA ataupun SGS agar sebuah *outlet* melakukan penjualan produk kepada konsumen akhir (pengguna) dengan jumlah tertentu melalui *Smart Retail Information System* (SRIS) dan bisa disebut *outlet* produktif. PO biasanya mudah dicapai jika *outlet* yang dikunjungi seorang SFA diberikan alokasi seorang SGS. Target PO diukur dengan presentase dan bisa berubah tiap periodenya.
3. *Activation* atau aktivasi produk adalah istilah jika produk yang telah terdistribusi ke *outlet* dan terjual ke konsumen akhir melalui SRIS
4. *Journey Cycle* (JC) SFA juga menjadi variabel yang memiliki target pencapaian untuk dicapai setiap periodenya.
5. *Chip Active Incentive* diartikan adalah target yang harus dicapai seorang SFA agar *outlet* yang telah memiliki chip aktif (SRIS) mendapatkan *cashback* atau insentif dari produk yang dijual ke konsumen akhir.
6. Omset *Eload* merupakan jumlah target omset *Eload* yang harus dicapai.
7. Omset Produk adalah jumlah target produk yang terjual melalui STS kecuali *E-Load*.

SFA dan SGS sebagai ujung tombak penjualan PT TAM dan Smartfren memiliki jenis target yang berbeda. SFA memiliki target berdasarkan *volume* atau

kuantitas barang yang terjual dan terdistribusi sampai *outlet* (pengecer) saja, meskipun begitu SFA juga harus bisa mengedukasi *outlet* agar barang yang sudah dibeli dari distributor dapat terjual ke konsumen akhir melalui STS. Hal ini diharapkan agar target dari SFA itu sendiri tercapai. SGS sendiri mengacu target berdasarkan aktivasi produk yang terjual ke konsumen akhir melalui STS di *outlet* tempat SGS tersebut ditempatkan, tentunya *outlet* yang ditempatkan harus memiliki SRIS agar *benefit* bagi *outlet* juga dapat diterima. Target Aktivasi seorang SGS dihitung dari poin yang memiliki bobot tertentu. SFA dan SGS setiap bulannya diberikan target dengan jumlah masing-masing biasanya untuk SFA adalah 60% dan untuk SGS sebesar 150 poin.

PT Telekomunika Anugerah Mandiri (PT TAM) menerapkan berbagai macam strategi pemasaran baik itu menggunakan *Segmenting, Targeting, Positioning* (STP), Bauran Pemasaran, *Distribution Level*, dan *Key Performance Indicator*. Strategi-strategi tersebut terbukti dapat menaikkan laba bersih perusahaan sebesar rata-rata dua sampai tiga persen tiap bulannya dan memberikan pendapatan kotor sebesar enam miliar rupiah tiap bulannya.

KPI sebagai alat ukur dan *monitoring* target sangatlah berperan penting bagi peningkatan target penjualan PT TAM, hal ini dikarenakan perusahaan distributor sebagai mitra perusahaan produsen dapat berkerjasama melakukan pemantauan kinerja secara menyeluruh melalui berbagai variabel yang saling berkaitan satu sama lain. PT TAM dan Smartfren sendiri memiliki penilaian KPI yang berbeda namun bekerja secara beriringan.

Variabel-variabel dalam KPI tidak hanya dapat mengukur target, tapi juga attitude dari perusahaan itu sendiri. Penentuan target dalam variabel-variabel di KPI tentunya juga bukan dengan perhitungan yang sembarangan, sebagai contoh jika KPI seorang *sales* di variabel JC tidak dapat tercapai pada bulan kemarin maka target JC *sales* tersebut tidak ditambah pada bulan sekarang. Sebaliknya jika target JC yang ingin dicapai bulan kemarin memenuhi atau bahkan melebihi presentase ekspektasi yang diharapkan maka target *sales* tersebut sebaiknya ditambah. Peningkatan target penjualan bisa dicapai jika variabel dalam KPI berjalan sebagai mana mestinya, dan kerugian dari hal-hal yang tidak diinginkan dapat terminimalisir. Untuk lebih jelasnya tentang skema perhitungan KPI baik dari PT TAM ataupun Smartfren dapat dilihat pada lampiran 1, 2, dan 3.

3.2.2 Hambatan dalam Strategi Pemasaran Penjualan PT TAM

PT Telekomunika Anugerah Mandiri sebagai perusahaan distributor mengalami berbagai hambatan dalam penerapan Strategi Pemasaran penjualannya. Berdasarkan temuan di lapangan, hambatan tersebut antara lain:

1. Hambatan Penerapan Segmenting, Targetting, Positioning (STP)
 - 1) Cakupan segmen wilayah yang luas namun diberikan ke jumlah *sales* yang tidak seimbang menambah beban pekerjaan tersendiri, hal ini terkadang menjadi jawaban atas sulitnya seorang *sales* mencapai target.
 - 2) Adanya produk baru yang datang, sedangkan di saat yang sama produk yang lama masih tersedia banyak di gudang membuat pemasar sulit menjualnya. Terlebih jika produk baru yang datang memiliki harga yang

lebih mahal dari produk yang lama dan target pasar dari produk yang lama sudah dipetakan.

- 3) Sulitnya SFA memasarkan produk di area yang memiliki jaringan buruk karena kondisi geografisnya sulit dijangkau dan terlalu luas seperti di daerah Gunungkidul, sedangkan *positioning* utama PT TAM dalam hal ini Smartfren menjual hanya sinyal 4G tanpa ada 3G. Kondisi tersebut juga menyulitkan penjualan device dan menjadi kelemahan yang dapat dimanfaatkan pesaing seperti area *cluster* sembilan yang berada di daerah perkotaan. Kurangnya pengawasan *sales ke outlet-outlet* yang kurang diperhatikan namun potensial memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan. Terutama saat pesaing menjanjikan pelayanan lebih baik.

2. Hambatan Penerapan Bauran Pemasaran (*Product, Price, Place & Promotion*)

- 1) Sulitnya memasarkan produk baru yang terkadang memiliki *benefit* kecil bagi *outlet* dan kurang ekonomis bagi pengguna. *Product knowledge* juga sering tidak dikuasai semua karyawan. Terkadang penjelasan karyawan satu dengan yang lainnya berbeda tentang produk yang sama
- 2) Harga produk dan *benefit* jumlahnya sering tidak menentu dan cenderung merugikan konsumen, seperti disaat harga suatu produk naik namun *benefit* yang didapatkan *outlet* justru menurun. Pemberian *incentive* kepada *outlet* yang semakin kecil jumlahnya inilah, membuat beberapa *outlet* tidak ingin menggunakan *chip* Smartfren (SRIS) dan beralih ke *chip* semua operator meski tidak mendapat *benefit* apa-apa.

- 3) Saluran distribusi yang tidak seimbang antara ke pengecer dan pedagang besar dapat dilihat dari perlakuan fokus penjualan yang lebih fokus ke pedagang besar. Hal tersebut menjadi masalah saat adanya perasaan pilih kasih jika terjadi terus menerus, dan mengakibatkan menurunnya loyalitas konsumen terutama di *outlet-outlet* kecil
 - 4) Program baru yang terkadang justru menghambat jalannya promosi. Di lapangan program promosi baru yang datang terkadang muncul di saat program promosi yang lama lebih banyak diminati konsumen. Promosi melalui media *online* pun kurang dan hanya mengandalkan media cetak saja yang lebih banyak.
3. Hambatan Saluran Distribusi PT Telekomunika Anugerah Mandiri
- 1) Adanya *sales* yang menjual produk di outlet yang berada di area *sales* lain meski sudah diberikan areanya masing-masing membuat terjadinya gesekan antar sesama karyawan dan menjadi masalah defisit produk di area tertentu
 - 2) Paradigma masyarakat sebagai pengguna (*user*) yang terlanjur melekat pada Smartfren sebagai operator CDMA, membuat sulitnya menghadapi persaingan terhadap operator GSM lainnya.
 - 3) Seringnya terjadi *error* pada aplikasi *Sales Tracking System* (STS) membuat jalannya pekerjaan terhambat
 - 4) Kurangnya profesionalisme para *Sales* dalam bekerja secara disiplin waktu terkadang mengganggu jalannya pekerjaan terutama waktu saat

datang untuk *briefing* pagi dan absen JC yang dilakukan melalui *Whatsapp*.

4. Hambatan peningkatan penjualan dengan penggunaan *Key Performance Indicator* (KPI)
 - 1) Kurangnya pengawasan langsung dan menyeluruh di lapangan menjadi masalah meski dirasa indikator-indikator KPI yang ditargetkan memenuhi kriteria target.
 - 2) *Key Performance Indicator* terkadang tidak dapat disesuaikan dengan keadaan di lapangan, terutama jika memaksa target yang terlalu tinggi di area *sales* yang memiliki konsumen tidak terlalu konsumtif.
 - 3) Acuan variabel KPI belum bisa menjadi acuan pasti untuk target selanjutnya, terlebih jika variabel KPI seperti contoh penjualan *E-Load* yang terjadi di bulan sebelumnya ada banyak hari libur dan mengakibatkan menurunnya pendistribusian penjualan ke *outlet*.
 - 4) Kurangnya dukungan dari manajer tingkat atas seperti *Sales Supervisor* dalam menghadapi *owner-owner outlet* yang arogan dan sulit untuk diyakinkan.
 - 5) Pendekatan secara personal ke *owner outlet* yang kurang bersahabat dari beberapa SFA membuat sulitnya melakukan edukasi tentang *brand Smartfren*.