

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Sejarah Singkat



Gambar 1.1. Logo Indosat Ooredoo Hutchison

Sumber : www.ioh.co.id

PT. Indosat Tbk (Indosat Ooredoo Hutchison atau IOH), adalah salah satu perusahaan penyedia jasa telekomunikasi dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan ini menawarkan saluran komunikasi dan telekomunikasi untuk pengguna telepon genggam dengan pilihan prabayar maupun pascabayar dengan merek IM3 dan 3, jasa lainnya yang disediakan adalah saluran komunikasi via suara untuk telepon tetap (*fixed*) termasuk sambungan langsung internasional IDD (*International Direct Dialing*). Indosat juga menyediakan layanan multimedia, internet dan komunikasi data (MIDI= *Multimedia, Internet & Data Communication Services*). Indosat didirikan pada tahun 1967, PT. ITT pernah memiliki Kepemilikan saham terbesar di PT.Indosat sebagai perusahaan modal asing (PMA) sampai tahun 1980 dengan layanan telekomunikasi jarak jauh dan internasional menggunakan VSAT, selanjutnya pemerintah Indonesia kemudian membeli saham perusahaan 100% melalui kementerian teknologi sebagai perusahaan telekomunikasi nasional pertama di indonesia. Kemudian Pada 19 Oktober 1994, Indosat mendaftarkan diri di bursa efek dan secara otomatis telah menjadi perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia dan New York Stock Exchange, dengan status kepemilikan Pemerintah Indonesia 65% saham dan publik 35% saham

Di PT. Indosat ditahun 2011, telah menguasai 21% *merket share* pengguna telokunikasi . Dan dua tahun selajutnya yani tahun 2013, telah mencapai 58,5 juta pelanggan untuk selular . sedangkan tahun 2015, terus mengalami kenaikan jumlah pelanggan sebesar 68,5 juta pelanggan dengan market share naik 24,7%, jika dibandingkan periode tahun sebelumnya sebesar 54,9 juta pelanggan selular di Indonesia

Sejarah PT. Indosat kembali tercipta pada tahun 2013, perusahaan telekomunikasi Qatar yang sebelumnya bernama Qtel dan memutuskan membeli 65 % saham Indosat dan telah berubah nama menjadi Ooredoo dan telah mengganti seluruh perusahaan miliknya atau di bawah kendali ooredoo yang berada di bebrapa negara Timur Tengah, Afrika dan Asia Tenggara dengan nama Ooredoo pada 2014. Dan pada tanggal 19 November 2015, Indosat akhirnya memutuskan untuk mengganti nama dan logonya dengan nama dengan menambahkan kata Ooredoo menjadi Indosat Ooredoo karena pemegang saham terbesar yakni ooredoo. Berikut perubahan logo dari PT. Indosat



Gambar 1.2. Logo pertama Indosat (1984-2005)

Sumber : www.indosat.com



Gambar 1.3. Logo kedua Indosat (2 Februari 2005-18 November 2015)

Sumber: www.indosat.com



Gambar 1.4. Logo ketiga Indosat Ooredoo (18 November 2015-2022)

Sumber : www.indosatooredoo.com

Pada periode 2013 sampai 2002, Satelindo dan SLI di Indonesia diambil alih oleh PT.Indosat dan kemudian mendirikan perusahaan dengan nama PT Indosat Multimedia Mobile (IM3) yang memulai jaringan GPRS dan layanan multimedia. Kemudian Pada tahun 2003, Indosat melakukan merger dengan tiga anak perusahaan, yaitu: Satelindo, IM3 dan Bimagraha

Selanjutnya pada periode 2009 Lisensi jaringan 3G di dapatkan oleh Indosat dari Pemerintah dan sekaligus memperkenalkan layanan 3,5G di Jakarta dan kota-kota besar lainnya di Indonesia, Kemudian di periode ini Qtel dari qatar membeli saham PT. Indosat sebanyak 24,19% pada tahun 2009 dari publik sehingga status kepemilikan saham menjadi mayoritas di Indosat dengan kepemilikan terbesar yakni 65% dibandingkan dengan pemegang saham ini.

Kemudian, Indosat melakukan transformasi setahun setelahnya menjadi perusahaan yang lebih fokus dan efisien dengan melakukan pengembangan struktur organisasi modernisasi proses kerja dan memperluas atau ekspansi jaringan seluler serta melakukan terobosan untuk mencapai keunggulan kompetitif di maket dalam persaingan antar operator. Tidak berhenti disitu Kemudian terjadi lagi perubahan pada tahun 2012, dan pelanggan Indosat telah mencapai 58 Juta dan melakukan peningkatan dan pengembangan jaringan baik itu kualitas maupun cakupan wilayah secara terus menerus dan juga disertai dengan produk secara berkesinambungan

Selanjutnya pada tahun 2012 sesuai dengan hasil rapat umum pemegang saham telah menyetujui perubahan nama perusahaan, penggantian nama Indosat menjadi Indosat Ooredoo membuat identitas dan logo Indosat menjadi ikut berubah

Sejarah PT Indosat kembali terjadi pada Tanggal 4 Januari 2022 Indosat Ooredoo melakukan langkah penggabungan atau merger dengan PT Hutchison 3 Indonesia membentuk Indosat Ooredoo Hutchison, Dan ini menjadi tonggak bersejarah terhadap industri telekomunikasi di Indonesia karena secara struktur market share serta kompetisi menjadi berubah secara drastis dan layanan selular yang langsung mengalami perubahan disebabkan telah bergabungnya dua perusahaan besar yang beroperasi di Indonesia

Dengan bergabungnya atau merger dua perusahaan besar telekomunikasi ini maka produk dan layanannya pun semakin variatif untuk disajikan ke masyarakat dan tentunya menjadi tersegment sesuai profile masing-masing perusahaan yang bergabung, ditambah lagi dengan penggabungan *network* antara kedua perusahaan yang menjadi semakin bertambah luas dan dengan kualitas yang merata hampir diseluruh pelosok Indonesia. Adapun produk dan layanan yang di berikan oleh PT.Indosat Ooredoo Hutchison terbagi atas tiga bagian besar yaitu

a. Layanan Selular

b. Busines to business

c. Layanan Digital

layanan tersebut membuktikan bahwa PT Indosat adalah perusahaan yang tekah memberikan layanan telekomunkasi yang lengkap untuk seluruh masyarakat Indonesia, dimulai dari segment individu, masyarakatan sampai pada layanan untuk perusahaan atau instansi baik itu swata maupun negeri. Berikut secara detail produk layanan dari PT.Indosat Ooredoo Hutchison

1.1.1. Produk dan Layanan

Tabel 1.1
Product Indosat

Selular (Retail)	Skala Besar /B2B	Digital
a) <u>IM3</u> (Prabayar dan Pascabayar) b) <u>3</u> (Prabayar dan Pascabayar) c) Indosat HiFi	a) <i>Mobile</i> b) <i>Convergence</i> c) <i>Machine to Machine (M2M)</i> d) <i>IT Services</i> e) <i>Connectivity</i> f) <i>Satellite</i> g) <i>International & Roaming</i>	a) CIPIKA b) Dompetku c) On De Go d) Pay Up e) IMX f) IMX g) Ideabox h) Arena Seru i) myIM3 j) <u>Bima+</u>

Sumber :www.ioh.co.id

1.1.2. Visi dan Misi

Bersumber dari laman resmi www.ioh.co.id tercantum visi dan misi perusahaan :

VISI

Menjadi perusahaan telekomunikasi digital yang paling dipilih di Indonesia

MISI

Menghadirkan pengalaman digital kelas dunia, menghubungkan dan memberdayakan masyarakat Indonesia.

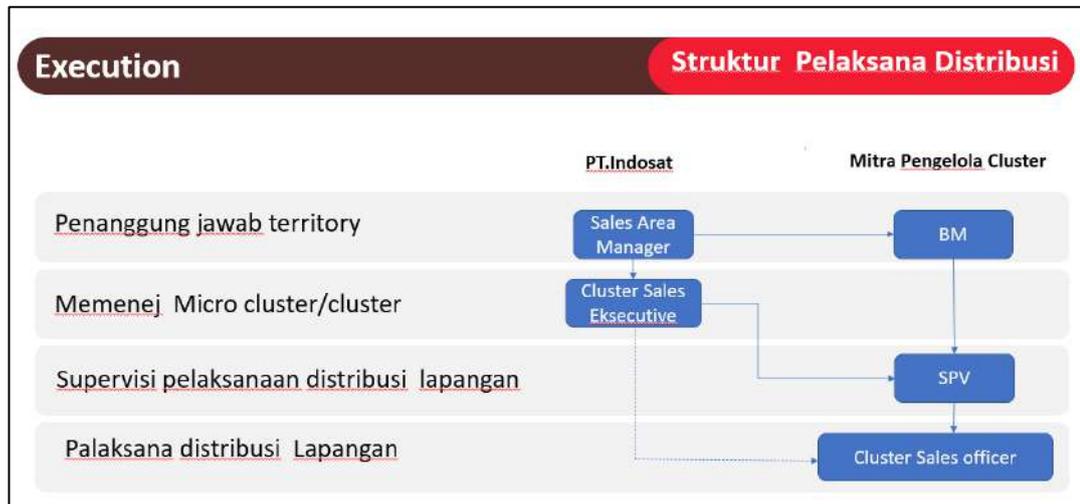
1.2. Latar Belakang Penelitian

Persaingan yang sangat ketat dan dinamis saat ini membuat semua organisasi atau perusahaan harus bisa bersaing agar bisa tetap bertahan dan terus bertumbuh. Dengan persaingan yang ketat tersebut menuntut perusahaan agar cepat dalam melihat setiap kesempatan bisnis serta harus lincah di medan persaingan. Dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien tentunya setiap perusahaan mengharapkan pencapaian sesuai yang telah ditargetkan. Untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas karena sumber daya manusia merupakan elemen sangat penting yang dalam suatu organisasi. Tanpa adanya sumber daya yang berkualitas dan berkinerja baik dan sistem yang baik dalam menggerakkan sumber daya manusia tersebut maka suatu perusahaan tidak dapat menjalankan kegiatannya dengan baik pula.

Tak terkecuali perusahaan yang bergerak di Industri Telekomunikasi, karena di industri ini perkembangannya sangat dinamis dan cepat yang mengharuskan semua elemen sumber daya manusia yang terlibat harus menyesuaikan diri dengan kecepatan tersebut. Meskipun perusahaan ini telah berkecimpung di bidang teknologi terkini namun peranan teknologi hanyalah mempermudah dan mempercepat hasil kerja yang diperolehnya (Kasmir, 2016:178).

Salah satu perusahaan Telekomunikasi terbesar di Indonesia **PT Indosat Tbk** (dikenal sebagai **Indosat Ooredoo Hutchison** atau **IOH**), Perusahaan ini menawarkan saluran komunikasi untuk pengguna telepon genggam dengan pilihan prabayar maupun pascabayar dengan merek **IM3** dan **3**. Di departemen selular dengan *brand* IM3 terdapat produk prabayar kartu perdana dan Voucher dengan *brand* IM3 yang harus didistribusikan ke market melalui outlet tradisional secara cepat dan luas. Dan dalam organisasi sales and marketing PT. Indosat bekerja sama dengan Mitra Pengelola Cluster (MPC) yang membawahi *cluster sales officer (CSO)* sebagai ujung tombak mitra perusahaan untuk

mendistribusikan produk IM3 ke Outlet atau ke toko-toko yang menjual produk Indosat.



Gambar 1.2.1 Struktur Pelaksana Distribusi

Sumber : IOH SA Makassar-Gowa, 2023

Jumlah dan posisi mereka tergantung kebutuhan pengembangan wilayah atau micro cluster yang telah di tentukan oleh PT. Indosat Ooredoo Hutshison. Selain itu harus disediakan oleh mitra pengelola cluster (MPC), rasio nya tergantung kepada:

1. *Business volume*, besaran revenue yang harus dikelola di suatu wilayah
2. Luas wilayah, jarak dan jangkauan wilayah operasional *Cluster Sales Officer (CSO)*
3. Outlet per kilometer, jumlah toko atau outlet yang ditangani oleh Cluster sales Officer di bandingkan jumlah penduduk
4. Sedangkan supervisor ditentukan oleh jumlah rasio 1: 6 (satu SPV enam *Cluster Sales Officer*)
5. Berdasarkan fungsi, misalnya ada yang tradisional maupun modern chanel
6. Berdasarkan kemampuan keuangan Mitra Pengelola Cluster (MPC)

Beberapa faktor tersebut diatas adalah acuan bagi mitra pengelola cluster agar tugas sebagai pengelola cluster dapat terpenuhi sesuai yang diinginkan oleh PT. Indosat Ooredoo Hutchison agar dapat melakukan penetrasi di market dan melakukan perataan distribusi

Tabel 1.2.1

Jumlah ManPower

Sales Area	Sales Area Manager	GM & Branch Manager MPC	Cluster sales Manager	Supervisor	Cluster sales Officer
MaKassar	1	1			
Micro cluster Makassar1			1	2	15
Micro cluster Makassar2			1	1	12
Micro cluster Maros			1	1	6
Micro cluster Barru			1	1	5
Jumlah	1	1	4	5	37
Gowa	1	1			
Micro cluster Gowa			1	2	13
Micro Cluster Jenepono			1	1	12
Micro cluster Bulukumba			1	2	18
Jumlah	1	1	3	5	43
Total	2	3	7	10	80

Sumber: IOH Sales Area Makassar – Gowa

Dalam menjalankan tugas mereka mereka diawasi oleh *Supervisor (SPV)* dan koordinasi secara tidak langsung ke *Cluster Sales Executif (CSE)* untuk mengawasi atau memonitor kinerja mereka. Sedangkan Tugas dan tanggung jawab *Cluster Sales Officer (CSO)* ini adalah :

1. Mendistribusikan produk atau barang fisik (kartu perdana dan Voucher fisik) ke outlet
2. Melakukan penjualan Saldo elektrik (Mobo) ke outlet
3. Melakukan edukasi dan advokasi program-program sales dan distribusi

4. Memperluas Point of sales (POS) berupa outlet atau toko yang ingin menjual produk telekomunikasi.
5. Menjaga hubungan baik antara perusahaan dan Outlet atau Toko.
6. Sebagai representative atau perwakilan perusahaan di lapangan.

Untuk mengukur dan menilai kinerja mereka maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan *Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)*. Penulis langsung menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai faktor dependen bukan kinerja, hal ini disebabkan karena :

1. Tugas dan tanggung jawab *Cluster Sales Officer (CSO)* ini bersifat khas tidak seperti divisi lain
2. Pengukuran kinerja secara khusus hanya *key performance indicator (KPI)*
3. Kinerja bersifat luas dan mencakup banyak variabel ini seperti kehadiran, dedikasi dan lainnya
4. *Key Performance Indicator (KPI)* ini adalah bagian dari kinerja.

Olehnya itu penulis lebih mengkhususkan hanya *Key Performance Indicator (KPI)* agar lebih spesifik.

Menurut Jyoti & Bueti (2012), *Key Performance Indicators (KPI)* merupakan sebuah ukuran yang berskala kuantitatif untuk digunakan dalam evaluasi kinerja organisasi demi mencapai tujuan target organisasi. *Key Performance Indicator (KPI)* juga dimanfaatkan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

Menurut Stanton (2000) beberapa karakteristik monitoring performansi adalah harus mengandung konsistensi yaitu sejauh mana pemantauan dilakukan secara kontinyu dan bertahap, yang kedua kontrolable yaitu harus mempunyai sifat yang mampu mengontrol pergerakan, dan yang ketiga frekuensi yaitu terdapat waktu-waktu tertentu yang berulang dan periodik harian, pekanan, bulanan atau tahunan tergantung kebutuhan yang keempat mempunyai target yang harus dicapai atau baseline dan yang terakhir adalah detail tiap item pekerjaan.

Teori di atas sejalan dengan yang telah diterapkan oleh PT. Indosat Ooredoo Hutchison menggambarkan tentang item-item *Key Performance Indicator (KPI)* yang menjadi pengukuran bagi *Cluster Sales Officer (CSO)*, seperti yang telah tercantum dalam gambar berikut

PARAMETER KPI		AVG SCORE	# >=90%	AS OF
CSO	RGU-GA Injection 10k	79.49%	126	28-Dec
CSO	OSA	101.01%	341	28-Dec
CSO	QURO	86.41%	302	28-Dec
CSO	QSSO	81.35%	229	28-Dec
SPV	RGU-GA Injection 10k	65.50%	5	28-Dec
SPV	OSA	100.38%	46	28-Dec
SPV	QURO	86.42%	32	28-Dec
SPV	QSSO	81.58%	20	28-Dec
BM	30% - Average Score CSO	79.86%	7	28-Dec
BM	30% - #CSO Get Incentive	68.77%	6	28-Dec
BM	40% - Salmo Retail Contribution Ratio	95.28%	18	28-Dec

Gambar 1.2.2. Item Key Performance Indicator (KPI)

Sumber Dept. Prepaid ops-Div. Commercial Ops

Key Performance Indicators (KPI) ini diukur tiap bulan, *Headquarter* (Kantor pusat) *Dept. Prepaid Ops-Div. Commercial Ops* kemudian akan diinformasikan perkembangannya tiap pekan ke Sales Area masing-masing untuk dilakukan monitoring dan perbaikan.

Adapun pengelompokan *Key Performance Indicator (KPI)* adalah jumlah dalam uang (*amount*), kualitas penjualan, satuan (*hit*) dan pengertian dari masing-masing *Key Performance Indicators (KPI)* sebagaimana yang telah dijelaskan di kebijakan dan petunjuk pelaksanaan KPI dan peningkatan Kompetensi yang dikeluarkan oleh PT. Indosat.no.0217/ADK-ADQA/SLS/2022 yang menjadi acuan untuk melakukan eksekusi di lapangan oleh seluruh pelaksana distribusi atau sales area masing-masing yang agar nantinya penilaian dapat dipahami bersama tanpa ada interpretasi yang beragam.

11. **Definisi Operator Mapping:** adalah proses pemetaan outlet valid dan memiliki fisik dan pemetaan site kepada masing-masing Distributor Sales Executive (DSE) oleh MPC/Admin MPC, yang akan digunakan sebagai acuan data target KPI masing-masing DSE, SPV, dan BM setiap bulan.
12. **Target KPI Distributor Sales Executive (DSE)** ditetapkan per Distributor Sales Executive (DSE) dalam satu cluster dan periode satu bulanan, dan hasil dari evaluasi KPI akan digunakan untuk perhitungan insentif Distributor Sales Executive (DSE) setiap bulan.
13. **Definisi RGU-GA Injeksi 10K:** adalah RGU-GA Active-2 yang dengan syarat harus *diinject reload* atau paket data pertama kali minimal Rp10,000 (tidak akumulasi) yang di *generate* oleh RGU-GA pada bulan yang sama dari injeksi dibulan apapun. RGU GA adalah *net pair* yaitu RGU GA dengan MSISDN ber KTP dan KK.
14. **Definisi Outlet Sell-In Amount (OSA):** adalah total jumlah amount/rupee sell-in saldo mobo yang dilakukan oleh Distributor Sales Executive (DSE) ke setiap outlet mapping/outlet binaan/outlet *whitelist* target KPI DSE yang berasal dari transaksi sell-in saldo mobo + SP Data (Ori) + Voucher ORI melalui injeksi dari admin MPC dan injeksi dari mobii apps. Khusus untuk SP Data (Ori) dan Voucher ORI harus melalui proses sell in mobii terlebih dahulu.
15. **Definisi Quality Unique Recharge Outlet (QURO):** adalah jumlah unik ID outlet yang menghasilkan isi ulang (pulsa atau paket data) ke starter pack (SP) dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.
16. **Definisi QURO MOBO** adalah Outlet yang melakukan transaksi isi ulang (recharge) ke pelanggan lama sebanyak 5 (lima) transaksi atau lebih dan minimal 5 (lima) transaksi dilakukan langsung melalui injeksi dari MOBO.
17. **Definisi QURO VOUCHER** adalah Outlet yang melakukan transaksi isi ulang (recharge) ke pelanggan lama sebanyak 5 (lima) transaksi atau lebih dimana kurang dari 5 (lima) transaksi dilakukan langsung melalui injeksi dari MOBO dan selebihnya adalah redemption dari voucher yang sudah diproduksi oleh Outlet tersebut.
18. **Definisi Quality Sim Selling Outlet (QSSO):** adalah jumlah outlet yang memenuhi seluruh kriteria sebagai berikut:
 - Melakukan injeksi reload atau paket data ke 3 (tiga) SP baru di M0 (bulan berjalan), M-1 (bulan lalu) dan M-2 (dua bulan lalu) dengan akumulasi injeksi minimum 10,000.
 - Masing-masing SP baru tersebut **wajib** menjadi **Serious Customer** dan akan diakui berdasarkan stamping Serious Customer yang berlaku.
 - SP baru yang sudah terstamping Serious Customer tersebut apabila terjadi UNPAIR pada bulan berjalan maka tidak akan masuk kedalam perhitungan QSSO.
 - Serious Customer adalah dengan minimal penggunaan data 25MB atau adanya penggunaan *outgoing call* (voice/SMS).

Gambar 1.2.3. Kebijakan dan petunjuk pelaksanaan KPI

Sumber Dept. Prepaid Ops-Div. Commercial Ops

Kebijakan tersebut kemudian dilakukan pengukuran dan monitoring, apakah *Cluster Sales Officer (CSO)* telah menjalankan proses kerja yang mengarah ke pencapaian *Key Performance indicator (KPI)* yang telah ditetapkan untuk dicapai.

Berikut ini adalah gambaran pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* yang telah dicapai oleh *Cluster Sales Officer (CSO)* yang dinilai perbulan.

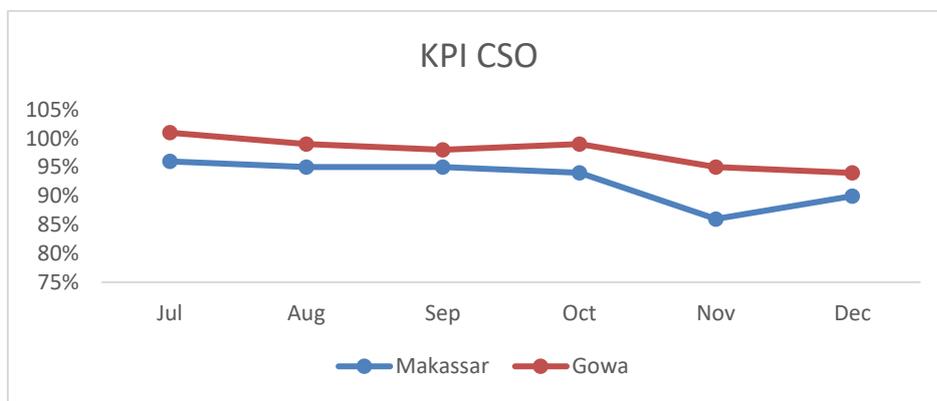
Tabel 1.2.2.

Pencapaian Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)

Juli – Desember 2022

KPI CSO	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Growth
Makassar	96%	95%	95%	94%	86%	90%	-6%
Gowa	101%	99%	98%	99%	95%	94%	-7%

Sumber Dept. Prepaid ops-Div. Commercial Ops



Gambar 1.2.4. Grafik pencapaian Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)

Sumber Dept. Prepaid ops-Div. Commercial Ops

Tabel dan gambar di atas terlihat penurunan pencapaian Key Performance Indikator (KPI) di Sales area Makasar - Gowa sebesar -6% dan -7% selama enam bulan mulai dari bulan Juli 2022 sampai desember 2022. Data Ini mengindikasikan bahwa Cluster Sales Officer (CSO) mengalami penurunan kinerja karena terjadi penurunan tiap bulannya.

Fenomena penurunan Key Performance Indicator (KPI) ini di pengaruhi oleh banyak faktor yang mempengaruhi pencapaian, salah satunya seperti teori (Siagian, 2014) bahwa monitoring atau pengawasan adalah sebagai proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan.

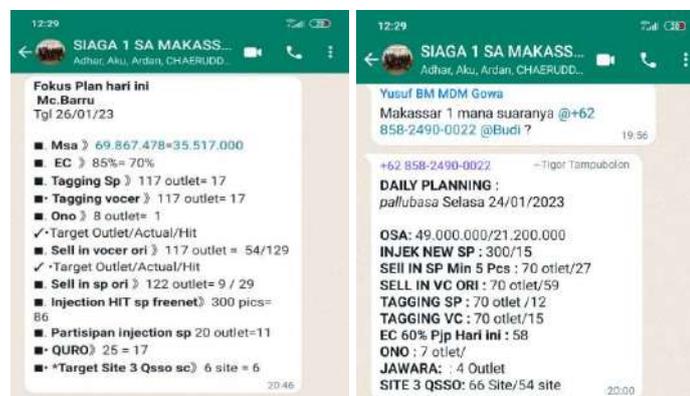
Hal yang sama dalam article oleh oleh Elhelw (2020), *Impact of KPI setting on organization performance*. Bahwa *Key Performance Indicators (KPI)* meningkatkan kinerja karena mengkomunikasikan ukuran kinerja aktual sehingga orang dapat meningkatkan performansi sementara jika tidak menggunakan KPI seperti berjalan dalam kegelapan tanpa arah.

Selanjutnya variabel Monitoring sebagai salah satu bagian dari penelitian ini adalah variabel dependen yang mempengaruhi KPI. Adapun Monitoring yang dilakukan di Sales Area Makassar Gowa adalah untuk memastikan tiga item di bawah ini :

- Tahapan proses dilakukan sesuai periode (hari, pekan, bulan)
- Berapa persen (%) pencapaian dari target harian, pekanan dan bulanan
- Berapa gap atau selisih antara pencapaian dari target yang telah di tentukan
- Apakah terjadi peningkatan dibanding hari yang lalu atau pekan lalu atau bulan lalu

Disamping itu Sales Area Makassar – Gowa menerapkan tiga tahapan Monitoring proses kerja yaitu :

1. Monitoring *Half daily* atau monitoring di seperdua jam pekerjaan atau di jam 13.00 wita, hal ini lakukan untuk memastikan proses kerja sesuai yang direncanakan diangka 50% pencapaian hari itu agar kita dapat memastikan dan mengontrol pergerakan tim di lapangan. Dukungan apa yang mereka butuhkan agar mereka bisa mencapai target hari itu, karena jika tidak mencapai target di hari itu maka target di hari selanjutnya akan naik.



Gambar. 1.2.5. Monitoring half day
Sumber : IoH Sales Area Makassar

2. Monitoring harian (*Daily*)

Monitoring harian dilakukan pada pagi hari dengan memperlihatkan pencapaian dan grafik yang sementara di capai sehari sebelumnya dan berapa gap atau selisih yang ada serta apakah tumbuh dibandingkan dengan periode yang sama bulan lalu oleh *cluster sales Officer (CSO)*

MC	DPU	TOTAL ORDER	MTI	TARGET	ACHV	GAP	%	QTY
UG BARU	CHABUL	853	1	553	892	1220	153	1.870
UG ALANG	MANGUP	288	0	288	288	110	113	1.888
UG ASSADHOTAY	INDUP	208	0	208	278	140	133	1.562
UG ASSADHOTAY	KUPUR	347	0	347	517	170	153	1.212
UG ASSADHOTAY	DEKAR	588	1	588	671	1220	113	1.463
TOTAL		2.284	2	2.284	2.546	1220	113	2.995

Gambar 1.2.6. Monitoring Daily
Sumber IOH Sales Area Makassar

3. Monitoring perpekan (*Weekly*)

Monitoring proses kerja selanjutnya adalah monitoring per pekan ini biasanya dilakukan tiap hari senin dengan menggambarkan pencapaian pekan lalu dan target pekan ini, dengan tujuan untuk memastikan pencapaian bulan tersebut sesuai pembagian target pekanan.

Berdasarkan hasil observasi menggunakan metode wawancara kepada Cluster Sales Manager (CSM) Makassar dan analisa data laporan monitoring, masih ada monitoring proses kerja yang tidak sesuai harapan seperti pada data dibawah ini.

Tabel 1.2.3.

Laporan monitoring proses kerja Cluster Sales Officer (CSO)
Bulan desember 2022

Supervisor	Monitoring setengah hari			Monitoring harian			Monitoring pekan			Monitoring bulanan		
	Target	Acv	%	Target	Acv	%	Target	Acv	%	Target	Acv	%
Muhtar	6	3	50%	6	3	50%	4	4	100%	1	1	100%
Ismail	6	2	33%	6	5	83%	4	3	75%	1	1	100%
Adhar	6	4	67%	6	5	83%	4	4	100%	1	1	100%

Sumber : IOH Sales Area Makassar

Dari tabel diatas beberapa hal yang menyebabkan pencapaian monitoring ini tidak mampu memberikan efek kepada proses kerja *Cluster sales officer (CSO)* secara maksimal, diantaranya :

1. Monitoring *daily* oleh supervisor tidak secara kontinyu dan tidak tepat waktu yang disepakati, kadang mundur satu atau dua jam.
2. Data yang digunakan tidak *update*
3. Data Monitoring dianggap terlalu rumit sehingga Cluster Sales officer tidak bisa menerjemahkan dengan kondisi di lapangan.

Sedangkan proses kerja yang harus dimonitor mempunyai tahapan seperti pada gambar 1.2.7 dibawah ini.



Gambar 1.2.7. Proses Kerja Cluster Sales Officer (CSO)

Sumber Div.prepaid Oprs Regional Sulampapua

Proses kerja *Cluster Sales Officer (CSO)* dimulai dari :

1. Outlet : *Cluster Sales Officer (CSO)* harus mempunyai outlet sesuai dengan yang wajihkan minimal 50 Outlet/toko dan jika kurang harus di lakukan *Open New Outlet (ONO)* dan harus valid artinya ada fisik dan sesuai koordinat atau posisi yang telah di tentukan
2. Melakukan kunjungan outlet (*Visit*): *Cluster Sales Officer (CSO)* harus mengunjungi (*visit*) outlet atau toko sesuai yang telah di rencanakan melalui

Permanen Journey Plan (PJP) per hari dengan rute dan outlet yang telah di tentukan hari ini sesuai dengan wilayah masing-masing.

3. Kunjungan bertransaksi (*Effective call*): Dari semua outlet atau toko yang di visit oleh *Cluster Sales Officer (CSO)* harus melakukan transaksi baik itu saldo maupun kartu perdana maupun *voucher*
4. Jumlah dan jenis stok di outlet (*stock keeping unit*): dari hasil penjualan *Cluster Sales Officer (CSO)* harus memastikan stoknya cukup dan jenisnya beragam
5. Ketersediaan barang, terpajang dan edukasi (*availability, visibility, advocacy*): *Cluster Sales Officer (CSO)* harus melakukan tahap memastikan ada barang yang dijual dan terpajang serta terlihat oleh calon pelanggan, serta melakukan edukasi ke outlet tentang produk dan program yang sedang berlangsung.
6. Partisipasi program (*Outlet partisipan active*). Setelah dilakukan edukasi maka *Cluster Sales Officer (CSO)* harus melakukan tahap selanjutnya yaitu memastikan outlet mengikuti program sales dan distribusi.

Keenam proses kerja oleh *Cluster Sales Officer (CSO)* di atas adalah tahapan yang harus dilakukan oleh para *Cluster Sales Officer (CSO)* setiap hari agar nantinya kinerjanya dapat tercapai seperti yang diinginkan. Agar semua proses kerja tersebut diatas dapat tercapai dan waktu sesuai yang telah ditargetkan maka diperlukan Monitoring/pemantauan proses kerja secara berkala dan detail *Cluster Sales Officer (CSO)* di lapangan dapat mengetahui posisi pencapaian dan manajemen didalam struktur distribusi dapat mengukur perkembangan yang terjadi oleh atasan. Disisi lain monitoring juga mempunyai hubungan yang erat terhadap produktifitas kerja atau pencapaian target, menurut (Siagian, 2014) bahwa “monitoring atau pengawasan adalah sebagai proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan”. Monitoring bertujuan untuk mengamati atau mengetahui perkembangan dan kemajuan, identifikasi dan permasalahan serta antisipasinya atau upaya pemecahannya. (Mulyono, 2017:9).

Selanjutnya, dengan melakukan pengamatan berdasarkan data tentang karakteristik pendidikan *Cluster Sales Officer (CSO)* sebagian besar adalah tamatan SLTA (sekolah lanjutan tingkat atas) maka penulis mengambil variabel yang kedua yakni kompetensi, untuk mengetahui lebih mendalam apakah kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan sejalan dengan kompetensi yang dimiliki oleh *Cluster sales Officer (CSO)* dengan tingkat pendidikan SLTA, kompetensi sales seperti yang diungkapkan Edison *et al.* (2016:145) yaitu :

a) Pengetahuan (*knowledge*),

Pengetahuan yang menunjang pekerjaan, pertama pengetahuan khusus terkait produk, pengetahuan sistem, pengetahuan perusahaan dan industry dan yang kedua pengetahuan umum kompetisi dan sosial

b) Keahlian (*skill*)

Meliputi *Soft skill* yaitu komunikasi, bahasa, negosiasi, mental, motivasi, manajerial dan *Hard skill* meliputi kemampuan teknis menggunakan teknologi (komputer, digital dll), ilmu sales, *financing* dan *reporting*

c) Sikap (*attitude*)

meliputi etika, integritas, kejujuran, kesopanan, komitmen dan lain-lain.

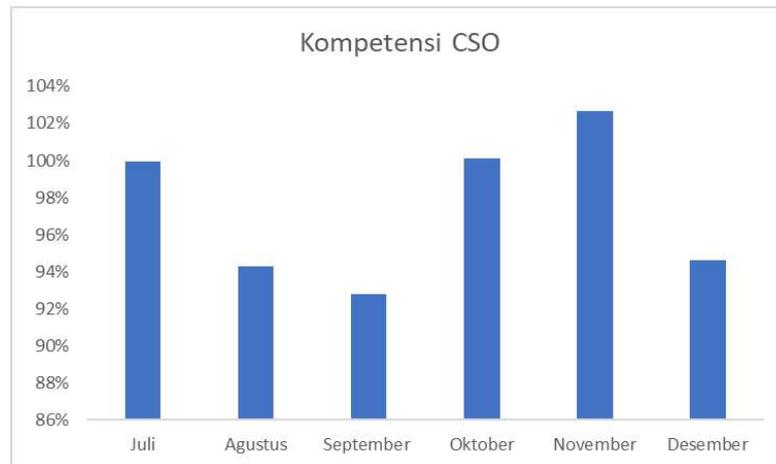
Menurut Edison *et al* (2016:205), kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi, kompetensi, motivasi, pengakuan, kompensasi, sistem atau prosedur, pemimpin, kepemimpinan, budaya perusahaan dan lingkungan. Berdasarkan beberapa faktor yang sudah dipaparkan tersebut mengenai faktor yang menentukan kinerja karyawan, salah satunya adalah kompetensi. Dari data yang diperoleh, hasil kompetensi CSO yang tercermin dalam pencapaian outlet merupakan hasil dari edukasi dan kemampuan dalam komunikasi baik itu kemampuan teknis maupun non teknis sehingga outlet dapat menyelesaikan program yang telah ditentukan serta penarikan data di sistem Mobii (Mobile sistem sales) oleh *Head Quarter* terdapat angka pencapaian

Tabel 1.2.4
Pencapaian kompetensi edukasi CSO di Outlet

	Sales Area	#Outlet	Acv Outlet	%
Desember	GOWA	2,274	1,851	81.40%
	MAKASSAR	1,858	1,324	71.26%
November	GOWA	2,274	1,579	71.29%
	MAKASSAR	1,858	1,097	61.01%
Oktober	GOWA	2,274	1,792	81.94%
	MAKASSAR	1,858	1,444	77.55%
September	GOWA	2,274	1,791	83.97%
	MAKASSAR	1,858	1,305	73.60%
Agustus	GOWA	2,274	1,666	79.07%
	MAKASSAR	1,858	1,502	86.82%
Juli	GOWA	2,274	2,001	88.00%
	MAKASSAR	1,858	1,709.36	92.00%
Juni	GOWA	2,274	1,841.94	81.00%
	MAKASSAR	1,858	1,635.04	88.00%

Sumber: acv Jawara Div ops Regional kalisumapa

Tabel di atas menunjukkan kompetensi *Cluster Sales Officer (CSO)* dalam hal edukasi outlet program jawara, kemampuan komunikasi, negoisasi dan perilakunya sangat menentukan tingkat kepuasan dan pemahaman outlet untuk menjalankan program sehingga target dapat terpenuhi. Nilainya cenderung tidak stabil di bulan juni 88% dan di desember hanya 81% hal ini menunjukkan adanya kompetensi yang kurang atau tidak cocok.



Gambar 1.2.8. Grafik kompetensi CSO Juli – Desember 2022

Sumber Dept. Prepaid ops-Div. Commercial Ops

Grafik di atas menunjukkan ketidakstabilan kompetensi para Cluster Sales Officer, ini tercermin dari hasil kerja dan insentif pengembangan kompetensi dimana kemampuan *technical* untuk menjelaskan program sales ke Outlet atau toko, bahkan di bulan Desember sampai menurun diangka 94% sebelumnya sampai 102%. Data-data diatas adalah dari kompetensi cluster sales Officer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam article yang di tulis oleh Ho-Taek Yi 1 and Amenuvor 2,(2022) *The Effect of Door-to-Door Salespeople’s Individual Sales Capabilities on Selling Behavior and Performance: The Moderating Effect of Competitive Intensity.*

Menemukan bahwa kemampuan penjualan individu tenaga penjualan memiliki dampak yang lebih besar pada perilaku penjualan yang berorientasi pada pelanggan daripada perilaku penjualan yang berorientasi pada penjualan. Demikian pula, perilaku penjualan yang berorientasi pada penjualan dan berorientasi pelanggan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap performansi seorang sales.

Manurut Menurut Putra (2022) terdapat komponen-komponen dalam manajemen kinerja sebagai berikut:

1. *Planning.* Organisasi yang efektif merupakan organisasi yang merencanakannya sebelum pekerjaan tersebut diimplementasikan. Perencanaan

juga dapat diartikan sebagai penetapan ekspektasi dan tujuan kinerja untuk kelompok atau individu, sehingga mereka dapat berupaya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pemahaman ini oleh karenanya melibatkan karyawan dalam proses perencanaan menjadi penting karena akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang perlu dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik hal itu harus dilakukan.

2. *Monitoring*. Agar organisasi dapat berjalan efektif, semua tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus dipantau terus-menerus. Pemantauan juga berarti secara konsisten mengukur kinerja dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan dan kelompok kerja untuk mengetahui kemajuan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Demikian juga monitoring berkelanjutan memungkinkan manajer bisa mengidentifikasi karyawan yang kinerjanya dibawah standar dan membantu mereka untuk meperbaikinya.

3. *Developing*. Kebutuhan akan pengembangan karyawan harus selalu dievaluasi dan segera ditangani jika organisasi ingin berjalan efektif. Dalam hal ini mengembangkan karyawan berarti meningkatkan kapasitas mereka melalui pelatihan, memberikan tugas-tugas yang membutuhkan keterampilan baru atau membutuhkan tanggung jawab yang besar, meningkatkan proses kerja, atau metode lainnya.

4. *Rating*. Pastinya organisasi setiap saat harus mengetahui kinerja kerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja individu karyawan dengan keseluruhan karyawan untuk mengetahui siapa yang terbaik. Dengan kata lain untuk mengetahui kinerja karyawan bisa dilakukan dengan menyusun peringkat kinerja (*performance rating*) yang kemudian dibandingkan dengan standar kinerja pada rencana kinerja karyawan.

5. *Rewarding*. Memberi penghargaan berarti mengakui karyawan, secara individu maupun sebagai anggota kelompok, atas kinerja mereka dan mengakui kontribusi mereka kepada misi dan tujuan organisasi. Prinsip dasar dari manajemen yang efektif adalah bahwa semua perilaku harus dikendalikan oleh konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut

Sedangkan Menurut Kasmir (216:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut adalah :

1. Kompetensi, baik itu skill dan kemampuan untuk menjalankan tugas dengan baik
2. Pengetahuan dan disiplin tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawab.
3. Plan kerja merupakan pedoman yang dapat digunakan karyawan dan pimpinan perusahaan dan perusahaan untuk dapat mencapai target yang ingin dicapai dalam beberapa periode kedepan bagaimana cara mencapainya dan bagaimana cara pengawasannya tanpa ada perencanaan yang dilakukan diawal periode bekerja maka akan sangat menyulitkan karyawan dan perusahaan dalam mengukur sudah sampai dimana pekerjaan dapat dicapai melalui pengawasan pemantauan atau monitoring proses.
4. Sikap atau karakter yang baik mempunyai daya tahan dan professional serta gigih dalam menjalankan tugas
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan, baik berasal dari diri seperti keinginan untuk maju ataupun berasal dari luar dirinya seperti gaji, semangat dari orang terdekat dan lain-lain.
6. Type dan gaya kepemimpinan sesuai dari seorang atasan yang bisa membimbing, mengarahkan, mendidik dan memotivasi dan mampu mewarnai organisasi sehingga bisa bekerja dengan baik.
7. Budaya dan kultur organisasi yang dikembangkan perusahaan merupakan kebiasaan dan prinsip yang dipegang teguh oleh perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya.
8. Kepuasan kerja, dalam melaksanakan pekerjaan baik itu penghargaan, fasilitas Kesehatan, tunjangan serta kejelasan *carrier path*.
9. Lingkungan kerja yang kondusif berupa tersedianya *tools*, sarana penunjang, kondisi kantor yang nyaman, *support system*, *support* dari devisi lain serta keamanan dan kenyamanan dalam bekerja

Dua fenomena diatas yakni monitoring proses kerja yang berkurang serta kompetensi CSO saling berkaitan dan mempengaruhi *Key Performance Indicator* (KPI) karena salah satu pengukuran kinerja adalah dengan *Key Performance Indicator* (KPI). Monitoring atau pengawasan atau pemantauan bertujuan untuk mengamati atau mengetahui perkembangan dan kemajuan, identifikasi dan permasalahan serta antisipasinya atau upaya pemecahannya (Mulyono, 2017:9) dan dari beberapa faktor tersebut di atas tentunya mempunyai peranan yang penting dalam menaikkan performansi atau kinerja karyawan dalam hal ini *Cluster sales officer (CSO)*, maka penulis tertarik untuk mengambil dua faktor saja yakni rencana kerja yang difokuskan pada Monitoring proses kerja *Cluster sales officer (CSO)* dimana monitoring proses kerja yang dilakukan menggunakan online dan manual dengan melihat data-data yang ada dan yang kedua adalah kompetensi *Cluster Sales Officer (CSO)* yang ada seperti pengetahuan tentang produk masih perlu terus diajarkan dan dilakukan *role play* secara terus menerus, sedangkan skill atau terkait sales seperti komunikasi dan negoisasi juga masih perlu ditingkatkan dengan cara latihan secara terus menerus sedangkan attitude perlu pembiasaan kebiasaan-kebiasaan baik agar para CSO tersebut bisa mencapai *Key Performance Indicator (KPI)* yang tinggi.

Untuk itu penulis mengambil Judul “Pengaruh Monitoring proses kerja dan kompetensi terhadap pencapaian *Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)* di Sales area Makassar (Study kasus di PT.Indosat Ooredoo Hutchison Sales area Makassar-Gowa)”

Penulis mengharapkan judul ini bisa “membedah” lebih dalam lagi terkait monitoring proses kerja oleh atasan atau manajemen dan kompetensi yang dimiliki oleh *Cluster Sales Officer (CSO)* untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang telah dibebankan kepada mereka yang bertujuan untuk menumbuhkan kinerja yang baik dan dapat mencapai target perusahaan, tentunya dengan terukur dengan *Key Performance Indicator (KPI)*.

1.3. Perumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh beberapa faktor, Penulis menemukan beberapa identifikasi masalah dari berbagai faktor yang berhubungan dengan pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)*, masih adanya sistem monitoring atau pengawasan proses kerja yang tidak terstruktur dan tidak berkelanjutan sehingga *Cluster Sales Officer (CSO)* tidak mengetahui apa yang harus dilakukan selanjutnya dan sudah dimana saat ini.

Sehubungan dengan hal tersebut, atasan baik itu supervisor maupun struktur yang di atasnya tidak mengetahui cara yang tepat untuk memonitor proses kerja dan kualitas monitoring yang masih kurang sehingga *Cluster Sales Officer (CSO)* bekerja sesuai aturan yang berlaku yang mengakibatkan pencapaian *key performance Indicator (KPI)* tidak tercapai.

Sedangkan kompetensi atau kemampuan *Cluster Sales Officer (CSO)* yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karena status pendidikan yang masih sekolah menengah atas (SLTA) ditambah lagi dari beberapa kompetensi ada dasar seperti yang tidak dimiliki atau kurang dimiliki oleh *Cluster Sales Officer (CSO)* seperti:

- a. *Hard skill* atau kemampuan mengoperasikan aplikasi di handphone, mengoperasikan komputer, kemampuan menghitung angka-angka.
- b. *Soft skill* atau kemampuan komunikasi yang baik dan kemampuan negosiasi yang baik.
- c. *Attitude* atau sikap yang baik dalam menjalankan tugas.

Monitoring proses kerja dan kompetensi menjadi sesuatu hal yang tidak dipisahkan dan menjadi rumusan masalah yang akan diteliti lebih lanjut.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Monitoring proses kerja yang dilakukan selama ini telah dilakukan dengan baik ?.

2. Apakah Kompetensi Cluster sales officer telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan ?
3. Apakah *Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)* dikategorikan sesuai atau baik diterapkan ?
4. Apakah ada pengaruh monitoring atau pengawasan proses kerja di Sales Area Makassar-Gowa terhadap pencapaian *Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)*?
5. Apakah ada pengaruh kompetensi *Cluster Sales Officer (CSO)* di Sales Area Makassar-Gowa terhadap pencapaian *Key Performance Indicator (KPI) Cluster Sales Officer (CSO)*?
6. Apakah ada pengaruh secara simultan antara monitoring proses kerja dan kompetensi *Cluster Sales Officer (CSO)* terhadap pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)* ?

Keenam pertanyaan diatas akan di teliti oleh penulis sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan.

1.5. Tujuan Penelitian

Rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui apakah system dan jenis monitoring proses kerja selama ini untuk menggerakkan *Cluster Sales Officer (CSO)* dan dilakukan dengan baik,
2. Untuk mengetahui apakah kompetensi Cluster sales Officer (CSO) sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
3. Untuk mengetahui apakah Key performance Indicator (KPI) telah di jalankan dengan baik.
4. Untuk mengetahui pengaruh monitoring proses kerja terhadap pencapaian Key performance Indicator (KPI) Cluster sales Officer (CSO)
5. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap pencapaian *Key Performance Indicator (KPI) Cluster sales Officer (CSO)*

6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara simultan antara monitoring proses kerja dan Kompetensi terhadap *pencapaian key performance indicator (KPI) Cluster sales Officer (CSO)*

1.6. Sistematika Penulisan

a) BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian tentang Gambaran Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Tujuan Penelitian, Waktu dan Periode Penelitian, dan Sistematika Penelitian.

b) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian.

c) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai Jenis Penelitian, Operasional Variabel dan Skala Pengukuran, Populasi dan Sampel, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data.

d) BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil dan pembahasan mencakup Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan. Bab ini membahas hasil analisis dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya,

e) BAB V PENUTUP

Bagian penutup mencakup Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran.