

**ANALISA PERUBAHAN DISTRIBUTOR MANAGEMENT SISTEM
UNTUK TERCAPAINYA INTEGRASI SISTEM
(Case Study : Tupperware Company)**

TESIS

RETRIAN NUGRAHA

0606147844

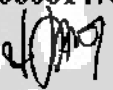


**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
MARET 2009**

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**
Analisa Perubahan Distributor Management Sistem, FEB UI, 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Retrian Nugraha
NPM : 0606147844
Tanda Tangan : 
Tanggal : 25 Maret 2009

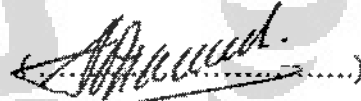
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Retrian Nugraha
NPM : 0606147844
Program Studi : Manajemen Pemasaran
Judul Tesis : Analisa Perubahan Distributor Management Sistem
Untuk Tercapainya Integrasi Sistem
(Case Study : Tupperware Company)

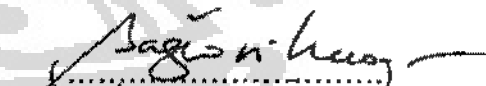
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

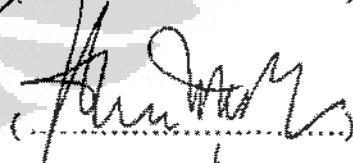
Pembimbing : Prof. Dr. Sofyan Assauri



Penguji : Bagio N. Karno, MBA



Penguji : Biakman Irbansyah, MBA



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Maret 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini merupakan sebagian dari syarat-syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini:

- Bapak Rhenald Khasali Phd. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan karya akhir ini.
- Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan karya akhir ini.
- Bapak dan Mamah yang telah memberikan doa restu dan dukungan baik moril maupun materil, selama menjalani studi maupun saat penyusunan karya akhir ini
- Papa dan Mama yang telah memberikan doa restu dan dukungan, selama masa studi maupun saat penyusunan karya akhir ini.
- Tiwi Herminta, istri tercinta, yang telah memberikan perhatian, pengertian, bantuan, semangat dan doa yang sangat berarti bagi keberhasilan penulis baik selama masa studi maupun saat penyusunan karya akhir ini.
- Aurelia, anakku tersayang, yang telah memberikan semangat dan hiburan sehingga ayah dapat menyusun dan menyelesaikan karya akhir ini.
- Kakak-kakak dan adik semua yang telah memberikan dukungan dan bantuan baik selama masa studi maupun saat penyusunan karya akhir ini.
- Teman-teman di MMUI yang telah menjadi tempat berbagi suka dan duka selama masa studi maupun saat penyusunan karya akhir ini.

- Teman-teman di PT. Tupperware Indonesia dan PT. Cahaya Prestasi Indonesia atas dukungan dan bantuannya sehingga penyusunan dan penyelesaian karya akhir ini dapat terwujud.
- Seluruh Dosen dan Staf MMUI yang telah membantu kelancaran studi dan penulisan karya akhir ini.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini masih memiliki banyak kekurangan, namun penulis berharap semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi perusahaan PT. Cahaya Prestasi Indonesia beserta jajaran distributorship-nya.

Jakarta, 14 Maret 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Retrian Nugraha
NPM : 0606147844
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Analisa Perubahan Distributor Management Sistem Untuk Tercapainya
Integrasi Sistem (Case Study : Tupperware Company)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 25 Maret 2009
Yang menyatakan


(Retrian Nugraha)

ABSTRAK

Nama : Retrian Nugraha
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisa Perubahan Distributor Management Sistem Untuk
Tercapainya Integrasi Sistem (Case Study : Tupperware Company)

Thesis ini membahas perubahan sistem administrasi yang terjadi pada distributor Tupperware didalam membangun sistem yang terintegrasi antara Distributor dengan PT. Cahaya Prestasi Indonesia. Penelitian ini adalah gabungan dari penelitian eksploratori dan penelitian deskriptif. Hasil penelitian adalah bahwa perpindahan dari sistem DIMAS ke DIMAS2 telah mengurangi pekerjaan manual, tetapi didalam implementasinya perlu dilakukan pendekatan dan pelatihan kepada user agar tidak terjadi penolakan terhadap perubahan dan sistem baru perlu juga dilakukan pengembangan lebih lanjut untuk mengurangi-kekurangannya.

Kata kunci :
Sistem, integrasi sistem

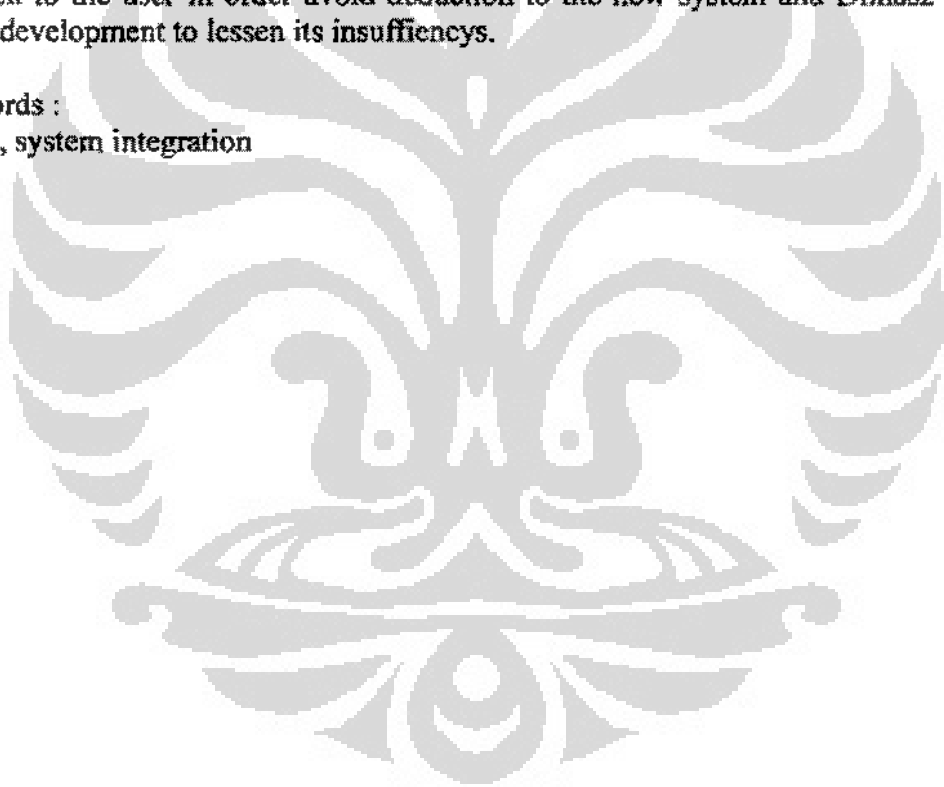


ABSTRACT

Name : Retrian Nugraha
Study Program: Magister Management
Title : Analysis Change of Distributor Management System to Reach
Integration System (Case Study : Tupperware Company)

The focus of this study is the changes made in administration system that happened at distributor of Tupperware in developing integrated system between distributors with PT. Cahaya Prestasi Indonesia. This research is alliance of research of exploratory and descriptive research. Result of research is the change of system DIMAS to DIMAS2 have lessened work of manual, but in its implementation require training and approach to the user in order avoid deduction to the new system and Dimas2 need further development to lessen its insufficiencies.

Key words :
System, system integration

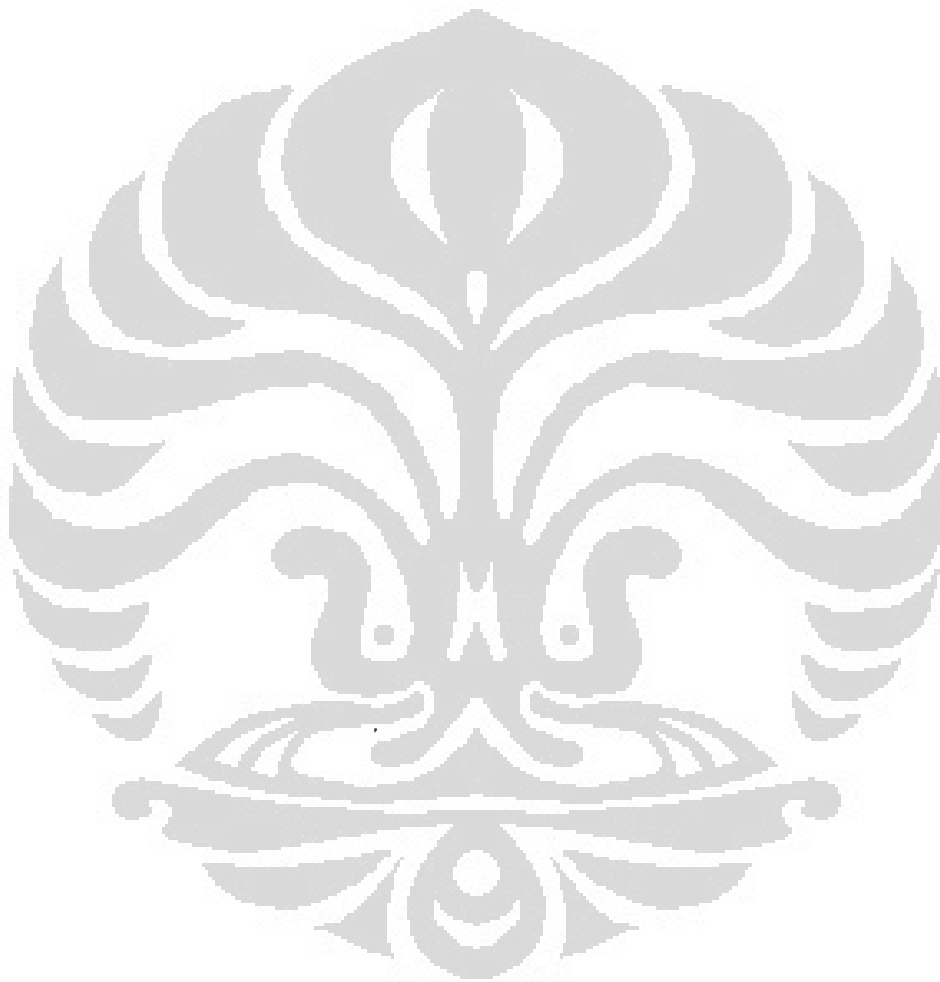


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penulisan	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Ruang lingkup Penelitian	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Metodologi Penelitian	3
a. <i>Exploratory research</i>	3
b. <i>Descriptive research</i>	4
1.6 Sistematika Penelitian	4
2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 <i>Direct Selling</i>	5
2.1.1 Pengertian <i>Direct Selling</i>	5
2.1.2 Perkembangan <i>Direct Selling</i>	7
2.1.3 Saluran Distribusi	7
2.1.4 Insentif dalam <i>Direct Selling</i>	8
2.2 <i>Interactional Theory</i>	9
2.3 <i>Business Process and Business model</i>	9
2.4 <i>Customer Relationship Management</i>	10
2.5 <i>Three Cornerstones of CRM</i>	11
2.6 <i>Relationship Management</i>	12
2.7 Level of CRM	13
2.8 <i>Information System</i>	15
2.8.1 <i>Marketing Information System</i>	17
2.8.2 <i>Developing a database</i>	17
2.8.3 <i>Data warehousing</i>	19
2.9. Teori dan Faktor Kepuasan Kerja	20
2.10 <i>Change Management</i>	22
2.10.1 <i>Strategic Types Of Change</i>	23
2.10.2 <i>Achieving Competitive Advantage : The Need for Speed</i>	24
2.10.3 <i>Barriers to Change</i>	24
2.10.4 <i>Techniques for Implementation</i>	28

3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	31
3.1 Sejarah perusahaan	31
3.2 Filosofi Tupperware	33
3.3 Cara Pembelian	34
3.4 Keunggulan Tupperware	35
3.5 Jenjang karir	37
3.5.1 Dealer	39
3.5.2 Team Captain	40
3.5.3 Manager	41
3.5.4 Group Manager	45
3.5.5 Distributor	46
3.5.6 Perubahan status Sales force terkait dengan jenjang karir	47
3.5.7 Tipe-tipe dari Sales Force	47
4. ANALISA DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Distributor Management System (DIMAS)	49
4.1.1 Jaringan komputer yang digunakan pada Dimas	50
4.1.2 Kelemahan Dimas	50
4.2 Distributor Management System 2 (DIMAS2)	53
4.2.1 Jaringan Dimas2	53
4.3 Proses Order Distributor – PT. Cahaya Prestasi Indonesia	55
4.3.1 Proses Order Distributor ke PT. CPI – DIMAS	55
4.3.2 Kelemahan Proses Order Distributor ke PT. CPI – DIMAS.....	56
4.3.3 Proses Order Distributor ke PT. CPI - DIMAS2	57
4.3.4 Kelemahan Proses Order Distributor ke PT. CPI – DIMAS2.....	59
4.4 Proses Order Sales Force ke Distributor	59
4.3.1 Proses Order Sales Force – DIMAS	59
4.3.2 Kelemahan Proses Order Sales Force – DIMAS.....	62
4.3.3 Proses Order Sales Force ke Distributor - DIMAS2	63
4.3.4 Kelemahan Proses Order Sales Force – DIMAS2.....	65
4.5 Proses Claim Bonus	65
4.5.1 Proses <i>Claim bonus</i> – DIMAS	65
4.5.2 Kekurangan dari proses <i>claim bonus</i> – DIMAS	66
4.5.3 Proses <i>Claim bonus</i> – DIMAS2	66
4.5.4 Kekurangan dari proses <i>claim bonus</i> – DIMAS2.....	67
4.6 Proses Claim Activity	67
4.6.1 Proses <i>Claim Activity</i> – DIMAS	68
4.6.2 Kekurangan proses <i>Claim Activity</i> – DIMAS	68
4.6.3 Proses <i>Claim Activity</i> – Dimas2	69
4.6.4 Kekurangan proses <i>Claim Activity</i> – DIMAS2	69
4.7 Proses <i>Lifetime Warranty</i>	70
4.7.1 Kekurangan dari Proses <i>Lifetime Warranty</i>	70
4.7.2 Proses <i>Lifetime Warranty</i> dengan Dimas2	71
4.8 CRM dengan Dimas2	72
4.9 Change Management Dimas2	73
4.10 Kendala-kendala dalam perpindahan dari Dimas ke Dimas2	

dan cara menghindarinya	74
5. KESIMPULAN DAN SARAN	76
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	81

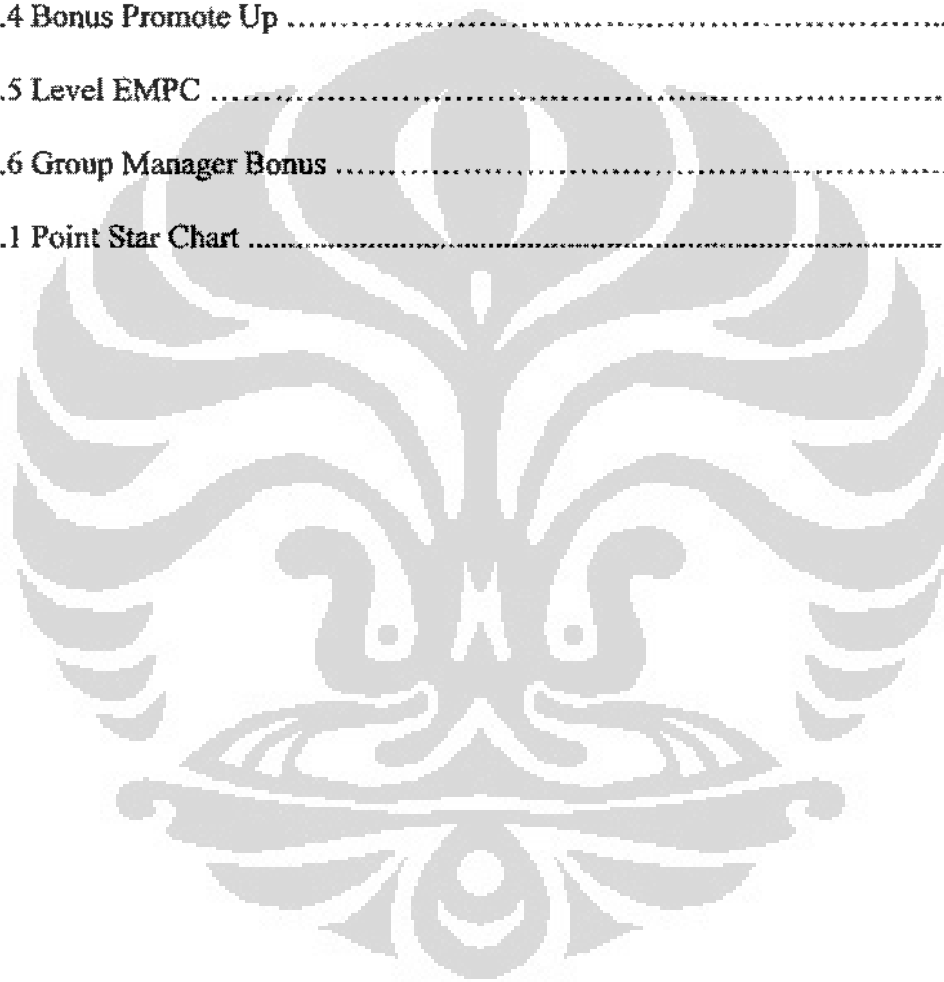


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Saluran Distribusi untuk barang konsumsi dan jasa.....	8
Gambar 2.2 : Order Fulfillment Process	10
Gambar 2.3 : Level of CRM	14
Gambar 2.4 : <i>A schematic view of an information system</i>	16
Gambar 3.1 : Struktur Organisasi Tupperware Indonesia – Distributor	33
Gambar 3.2 : Jenjang karir pada sistem Tupperware	38
Gambar 3.3 : Struktur Distributor dengan Sales Force	39
Gambar 4.1 : Jaringan komputer yang digunakan pada Dimas	50
Gambar 4.2 : Jaringan komputer dengan menggunakan pada Dimas	54
Gambar 4.3 : Proses order Distributor ke PT. CPI dengan Dimas	56
Gambar 4.4 : Proses order Distributor ke PT. CPI dengan Dimas2.....	58
Gambar 4.5 : Dimas - Dealer Order Proses	60
Gambar 4.6 : Dimas2 - Dealer Order Proses	64

DAFTAR TABEL

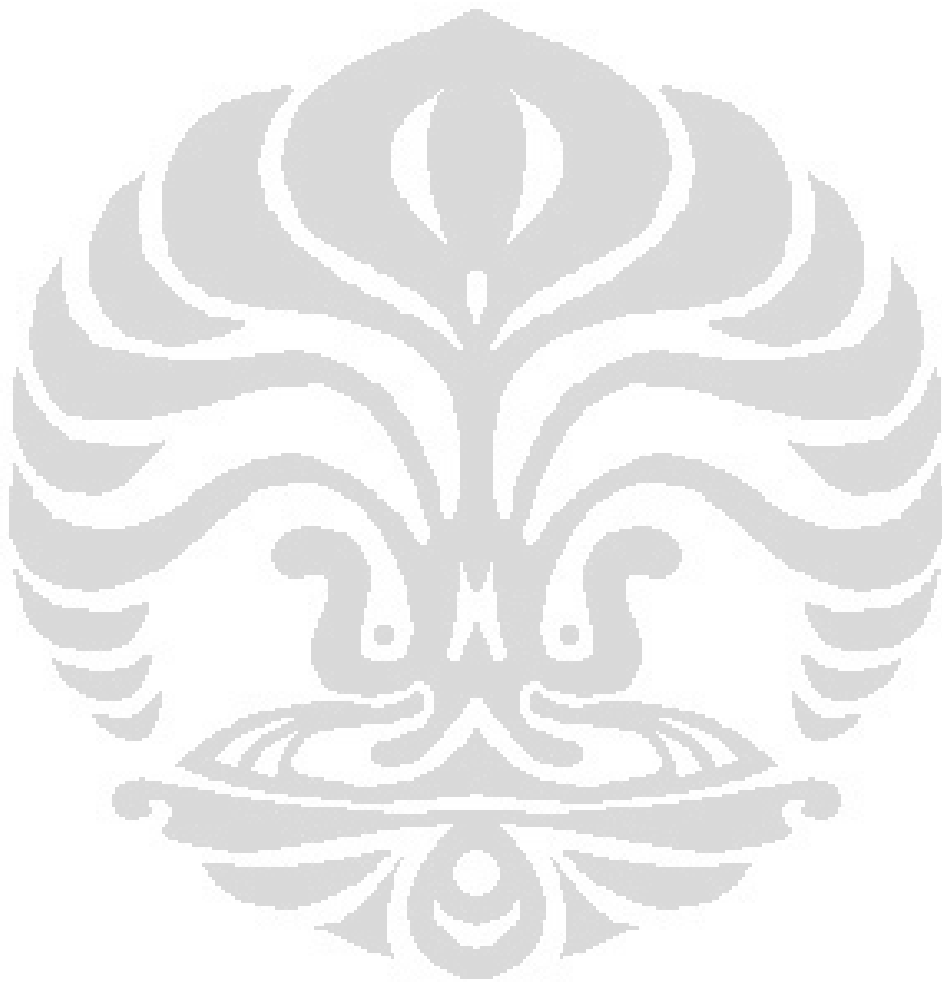
Tabel 3.1 Kontribusi Dealer menjadi Team Captain	40
Tabel 3.2 Kontribusi Sales Program 1*2*1	41
Tabel 3.3 Bonus Vanguard Manager	43
Tabel 3.4 Bonus Promote Up	44
Tabel 3.5 Level EMPC	45
Table 3.6 Group Manager Bonus	46
Tabel 4.1 Point Star Chart	61



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Dimas2 Menu

Lampiran 2 : Dimas2 Process



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penulisan

Tingginya tingkat persaingan dalam bisnis saat ini membuat setiap perusahaan haruslah mempunyai strategi-strategi yang baik agar dapat tetap bertahan. Kebutuhan informasi yang cepat dan dapat diandalkan merupakan salah satu penunjang kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut. Dengan adanya pemberian pelayanan yang lebih baik dibandingkan pesaing akan dapat memberikan nilai lebih kepada perusahaan.

Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, yaitu :

- Pengiriman yang dapat diandalkan
- *Response time and effectiveness*
- *Warranty*
- Penanganan komplain yang efisien
- Ketersediaan kredit
- Kecepatan proses pemesanan

Dalam pemberian pelayanan kepada konsumen erat kaitannya dengan beberapa faktor-faktor penunjangnya, yaitu :

- SDM, yang merupakan orang-orang yang terlibat dalam pemberian pelayanan kepada konsumen
- Tempat, merupakan lokasi dari perusahaan
- alat dan prasarana, merupakan media pendukung proses pelayanan seperti alat peraga, komputer dan sistemnya

PT. Cahaya Prestasi Indonesia merupakan perusahaan yang mendistribusikan produk Tupperware, adalah salah satu dari perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran langsung atau disebut juga *direct selling*. Berdasarkan data dari APLI (Asosiasi Penjual Langsung Indonesia), perusahaan *direct selling* yang terdaftar per Maret 2007 ada sebanyak 52 perusahaan. Potensi pasar yang besar pada bisnis jenis

direct selling ini membuat makin banyaknya perusahaan yang masuk, karena *barriers to entry* tidaklah sulit.

Sistem penjualan *direct selling* yang membutuhkan suatu jenjang karir yang mempunyai suatu sistem pemberian keuntungan tersendiri terhadap anggotanya dan dalam pengembangan usaha setiap anggota harus melakukan pengembangan jaringan. Oleh karena itu membutuhkan dukungan sistem yang memadai untuk menangani semua hal tersebut. Sehingga proses-proses terkait pemberian pelayanan kepada konsumen dapat dilakukan dengan baik seperti cepatnya proses penginputan pesanan, penanganan *claim activity* dan bonus, dan data-data yang ada dapat digunakan bagi perusahaan untuk melakukan analisa dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Tupperware sebagai wadah plastik untuk penyimpanan maupun penyajian, melakukan cara penjualannya dengan sistem penjualan langsung. Jika dibandingkan dengan produk sejenis (wadah penyimpanan makanan), maka harga yang ditawarkan adalah cenderung lebih mahal. Ini mengakibatkan Tupperware identik dengan produk plastik yang premium dan mahal. Walaupun sebenarnya dengan harga yang mahal tersebut, sepadan dengan apa yang didapatkan oleh konsumen. Seperti : produk yang berkualitas, jaminan produk seumur hidup (sesuai untuk penggunaan sehari-hari) dan tentu saja makanan dan minuman yang ditempatkan didalamnya tersimpan dengan baik, karena "*seal*" (tutup) yang kedap udara dan kedap air.

1.2 Perumusan Masalah

Terdapat beberapa masalah utama yang dihadapi oleh distributor Tupperware terkait dengan sistem administrasi yang ada sekarang :

1. Persediaan barang secara fisik dengan system yang berbeda
2. Banyaknya pencatatan manual terkait transaksi penjualan, keluar masuknya barang yang diluar sistem
3. Sistem yang tidak terintegrasi antar lini pekerjaan

1.3 Ruang lingkup Penelitian

Ruang lingkup dari penelitian ini adalah penjabaran atas *business process* dan *business model* yang kemudian digunakan untuk penyiapan *Management Information System*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mempercepat pelayanan kepada konsumen
2. Memberikan sistem informasi management yang dapat membantu penggunaanya
3. Integrasi data dari Distributor dengan kantor pusat

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan gabungan riset eksploratori (*exploratory riset*) dan riset deskriptif (*descriptive research*). Penelitian ini dimulai dengan melakukan riset eksploratori dan kemudian dilanjutkan dengan riset deskriptif.

a. *Exploratory Research*

Riset eksploratori dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan keterangan-keterangan tentang *bussiness process* yang sedang berjalan.

Dalam melakukan penelitian, maka penulis mendapatkan data dari :

1. *Experience survey*

Experience Survey dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak-pihak dari perusahaan yang terkait, untuk mendapatkan informasi tentang struktur sales force, prosedur jenjang karir dan promosi yang diterapkan.

2. *Secondary Survey*

Data sekunder merupakan data yang didapat dari data yang sudah jadi atau baku seperti literatur-literatur pemasaran dan sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan topik pembahasan, jurnal, penelitian sebelumnya, sumber tertulis yang dikeluarkan perusahaan, majalah, publikasi dan internet.

b. Descriptive research

Dengan menjelaskan situasi yang ada pada lapangan dan membandingkannya dengan penggunaan dari sistem yang diajukan.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan dalam membahas dan memahami isi karya akhir ini, maka sistematika penulisan disusun sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Dalam bab pertama ini dibahas mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, metodologi penelitian, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini membahas mengenai dasar teori dari penelitian ini, yaitu *Direct Selling* dan *Marketing Information Systems*.

Bab III Profil Perusahaan

Memberikan gambaran tentang industri *direct selling* di Indonesia. Dilanjutkan dengan profil perusahaan PT. Cahaya Prestasi Indonesia, filosofi perusahaan, cara pembelian, keunggulan Tupperware dan struktur organisasi .

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Pada bab keempat ini, menguraikan tentang business process, dan menjabarkan system lama dan baru dari kegunaan, keunggulan dan kelemahannya.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini, memuat kesimpulan-kesimpulan yang bisa diambil dari hasil penelitian ini serta memuat pula saran-saran yang sekiranya berguna bagi perusahaan.

BAB 2

Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Direct Selling

Direct Selling dalam *East European Markets* (1995, p. 15) merupakan cara pemasaran yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan produknya tidak melalui *retailer* tetapi melalui pembentukan *network* dari agen-agenya. Sedangkan menurut Belch, *Direct Selling is the direct, personal presentation, demonstration and sales of products and services to consumers in their homes.*

Direct Selling mengacu pada aktifitas penjualan barang atau jasa yang melibatkan interaksi secara langsung antara penjual dengan pembeli. Pada saat melakukan penjualan, seorang penjual langsung dapat memberikan penjelasan, presentasi atau demo dari produk yang ditawarkan. Sehingga dengan cara ini calon pembeli dapat mengetahui kegunaan dari produk dan bagaimana cara menggunakannya. Ini sangat berguna untuk barang-barang atau produk yang mengedepankan fungsi, sehingga jika tidak di jelaskan cara penggunaan dan feature-feature yang ada, maka tidak dapat terlihat keistimewaannya ataupun keunggulannya.

Tiga bentuk *direct selling* (Belch, 2005, p. 461), diantaranya adalah :

1. *Repetitive person-to-person selling*, yaitu *salesperson* mendatangi rumah calon pembeli, kantor atau lokasi lainnya untuk melakukan penjualan secara langsung dengan jangka waktu tertentu (*frequently*).
2. *Nonrepetitive person-to-person selling*, yaitu *salesperson* mendatangi rumah calon pembeli, kantor atau lokasi lainnya untuk melakukan penjualan tetapi tidak berulang dengan jangka waktu tertentu (*infrequently*).
3. *Party plans*, yaitu *salesperson* menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok orang melalui pesta di rumah atau kantor dan melakukan demonstrasi kepada calon pembeli.

Dewasa ini masyarakat sering tertukar antara istilah *Multi Level Marketing* dengan *Direct Selling*. Sebenarnya MLM merupakan bagian dari sistem penjualan *Direct Selling*. Istilah *direct selling* dapat digunakan dalam cara pemberian

kompensasi atau bonus terhadap anggota dan digunakan untuk industri itu sendiri dan juga. Pemberian kompensasi satu tingkat atau *single level* diberikan oleh perusahaan yang menggunakan sistem penjualan langsung. Dan penggunaan istilah ini untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam sistem penjualan langsung secara bersamaan, baik yang menggunakan *single level* ataupun *multi-level*. Yang dimaksud dengan *single level* adalah seorang anggota memberikan kontribusi secara langsung kepada atasannya (yang *me-recruit*) dan mendapatkan kontribusi dari bawahannya (*down line*), disini dapat diartikan seorang anggota hanya memberikan kontribusi kepada satu tingkat di atasnya dan mendapatkan kontribusi dari satu tingkat dibawahnya. Misalkan A *me-recruit* B dan B *me-recruit* C. Maka A mendapatkan kontribusi penjualan dari B dan C, dia mendapat yang disebut sebagai *override fee* atau *override bonus*, kontribusi berhenti sampai disitu, dan jika C *me-recruit* D, maka A tidak mendapatkan kontribusi dari D. Sedangkan *multi level*, A akan mendapatkan kontribusi dari seluruh *down line* yang ada dibawahnya.

Pendapatan yang diperoleh seorang anggota didapat dari beberapa sumber, yaitu : selisih penjualan dari harga retail dengan harga anggota, bonus *override*, bonus-bonus lainnya terkait dengan jenjang karir dan keuntungan lainnya sehubungan dengan aktifitas dan promosi yang sedang berjalan.

Beberapa kelebihan dari Direct Selling :

- Untuk pembeli :
 - tepat sasaran
 - mudah digunakan
 - lebih intim
 - cepat
 - interaktif
- untuk penjual
 - alat yang tepat untuk membangun hubungan
 - memungkinkan untuk berfokus pada kelompok kecil atau individual dengan mengkostumisasi penawaran yang berbeda-beda
 - *Prospect* dapat sewaktu-waktu menjadi konsumen, perlu menunggu waktu

Universitas Indonesia

- Memberikan akses kepada penjual dimana jalur yang lain tidak dapat meraihnya
- *Low-cost*, merupakan jalur alternatif yang efektif untuk menggapai pasar tertentu

2.1.2 Perkembangan Direct Selling

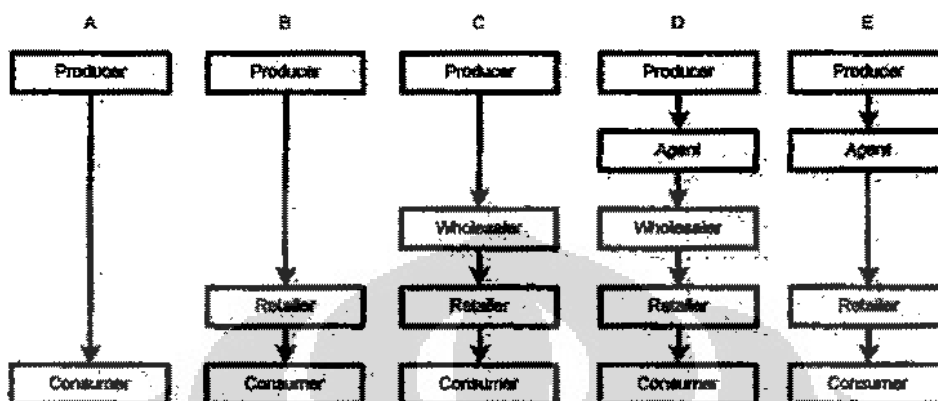
Direct Selling pertama kali muncul ketika The California Perfume Company beroperasi di New York pada tahun 1886 yang didirikan oleh Dave McConnel. Dia mempekerjakan Mrs. Albee sebagai California Perfume Lady yang pertama dengan cara menjual langsung kepada konsumen dari rumah ke rumah. Perusahaan ini kemudian berganti nama menjadi Avon pada tahun 1939, sementara Mrs. Albee dianggap sebagai pioner metode penjualan *direct selling*.

Kemudian, muncul perusahaan Nutrilite tahun 1934 di California dengan metode penjualan baru, yaitu memberi komisi tambahan pada distributor independen yang berhasil merekrut, melatih dan membantu anggota baru itu untuk ikut menjual produk. Metode baru ini memungkinkan seorang distributor terus merekrut anggota baru dengan kedalaman dan keluasaan yang tidak terbatas. Berikutnya tahun 1956 berdiri Shaklee dan tahun 1959 berdiri Amway dengan metode penjualan yang sama, yang kemudian lebih dikenal dengan metode penjualan *multi-level marketing*.

2.1.3 Saluran Distribusi

Terdapat 5 saluran distribusi yang dapat dipilih oleh produser untuk mendistribusikan barang dan jasanya agar sampai ke konsumen.

Gambar 2.1 Saluran Distribusi untuk barang konsumsi dan jasa



(Mulins, 2005, p. 305)

Dari gambar diatas dapat dilihat dengan semakin panjangnya mata rantai distribusi maka akan menimbulkan juga efek-efek lainnya yang dipengaruhi, salah satunya harga. Dan juga semakin jauh jarak antara konsumen dengan produsen. Untuk *direct selling* sendiri, jika dibandingkan akan lebih cocok pada bagian E, dimana *direct selling* mempunyai jalur distribusi :

Produsen → Distributor (*Agent*) → Sales Person/Sales Force (*retailer*) → Konsumen

2.1.4 Insentif dalam *Direct Selling*

Terdapat beberapa insentif yang ditawarkan oleh perusahaan *Direct Selling*, insentif ini diberikan dalam berbagai bentuk dan dengan mekanisme tertentu. Beberapa bentuk insentif yang sering dipraktekkan oleh perusahaan *Direct Selling* adalah :

1. Komisi Penjualan, kompensasi ini diberikan untuk produk-produk yang telah dijual sales person kepada konsumen, biasanya dalam bentuk persentase.
2. Bonus Kelompok, bonus ini diberikan sesuai dengan prestasi dari kelompok yang dibangun oleh sales person, yang diukur dalam persen dari penjualan total kelompok tersebut.

3. Bonus Kepemimpinan, bonus yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi sales person dalam membina downline sehingga dapat mencapai tingkat tertentu dalam struktur direct selling.
4. Bonus Promosi, bonus yang diberikan jika seorang sales person mempromosikan down line-nya ke level yang lebih tinggi, dalam mekanisme direct selling.
5. Bonus aktivitas anggota, bonus yang diberikan terkait keaktifan dari sales person, bonus ini terkait dengan program promosi dari perusahaan, baik menyangkut aktifitas merecruit anggota baru atau penjualan dengan nilai tertentu.

2.2 Interactional Theory

Pembangunan hubungan pemasaran terlihat untuk terjadi dengan adanya pendekatan akan jaringan kepada analisis antar organisasi. Hubungan antara pembeli dan penjual dianggap hubungan jangka panjang, dekat dan kompleks dan melewati beberapa pertukaran, keterkaitan antara organisasi menjadi dilembagakan. Proses dan peran terjadi dan satu sama lainnya saling mengharapkan.

Aspek terpenting dari operasi jaringan ini adalah kebutuhan akan tingkat kooperasi dan timbal balik diantara anggota.

2.3 Business Process and Business model

Business Process refer to the set of logical related tasks and behaviors that organizations develop over time to produce spesific business results and the unigue manner in which these activites are organized and coordinated. (Laudon, 2006, p. 7).

Sedangkan model bisnis terdapat dua pendekatan, yaitu :

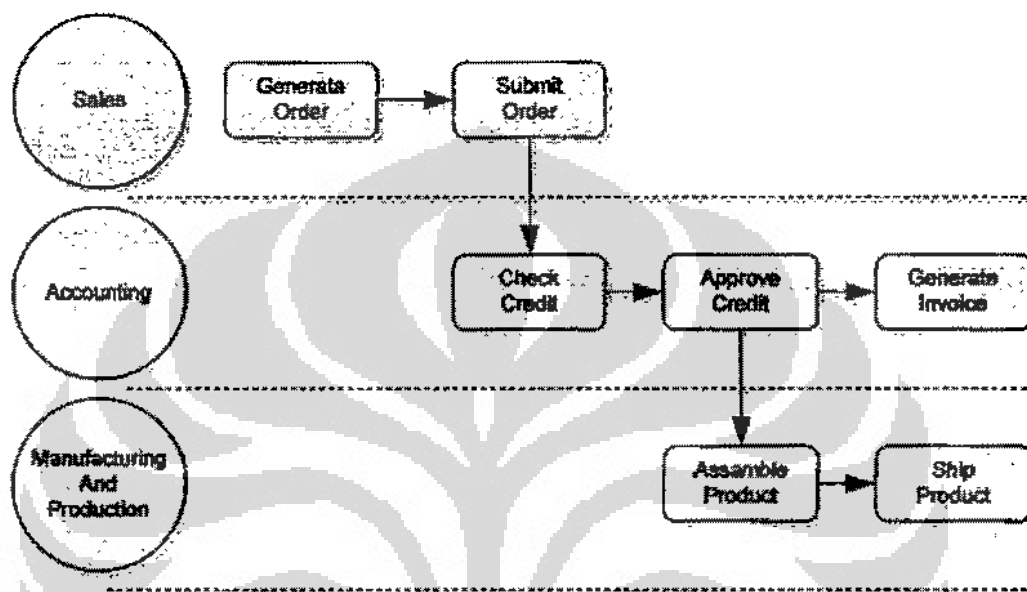
Business model describes how a company produces, delivers, and sells product or service to create wealth. (Laudon, 2006, p. 11)

Business Model is a method of doing business by which a company ca generates revenue to sustain itself. The model spells out how the company creates profit. (Turban, 2008, p. 10)

Universitas Indonesia

Salah satu contoh dari business process adalah Order Fulfillment Process, yang secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2. Order Fulfillment Process



Memenuhi pesanan konsumen melibatkan langkah-langkah yang kompleks yang membutuhkan koordinasi dari fungsi-fungsi sales, accounting dan manufacturing.

2.4 Customer Relationship Management

Customer relationship management (CRM) merupakan suatu proses dari perusahaan untuk menggunakan jejak dan mengorganisir relasi (*contact*) dengan konsumen yang ada dan prospek konsumen. Secara khusus tujuan dari CRM adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan menggunakan informasi konsumen untuk target pemasaran.

Secara umum definisi dari Customer Relationship Management menurut CRM (UK) Ltd (2002), adalah sebagai berikut :

Customer Relationship Management is the establishment, development, maintenance and optimisation of long-term mutually valuable relationships between consumers and organisations

Universitas Indonesia

Menurut Irawan, Kepuasan Merek Daerah, didalam SWA 18/XVIII/5-8 September (2002,34), kepuasan pelanggan adalah strategi defensif dan ofensif. Dikatakan sebagai strategi defensif karena kepuasan pelanggan adalah cara yang terbaik menahan pelanggan dari gempuran pesaing. Dikatakan sebagai strategi ofensif karena pelanggan yang puas menyebarkan *word of mouth* dan mampu menarik pelanggan baru. Pencapaian tingkat kepuasan yang tinggi tidak lepas dari tiga aspek yang selalu menjadi penekanan yaitu kualitas, produk, harga dan distribusi. Perusahaan agar dapat mencapai dan memenuhi ketiga hal tersebut perlu mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen, bagaimana persepsi mereka atas produk yang dikeluarkan dan bagaimana agar tepat mencapai konsumen sasaran, maka perusahaan harus menjalin hubungan yang mendalam dengan konsumen.

Perusahaan akan mendapatkan keuntungan lebih ketika :

- Memberikan nilai kepada konsumen superior dengan personalisasi interaksi antara konsumen dengan perusahaan
- Mendemonstrasikan perusahaan yang dapat dipercaya dan diandalkan oleh konsumen
- Mempererat hubungan dengan konsumen
- Mencapai koordinasi kemampuan perusahaan yang kompleks diseperti konsumen

2.5. Three Cornerstones of CRM

Menurut Kaj Storbacka & Jarmo R. Lehtinen (2001, p. 5) konsep utama dari CRM adalah membuat nilai konsumen. Tujuannya tidak untuk meningkatkan pendapatan melalui satu transaksi tetapi lebih untuk membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Membangun hubungan dengan konsumen dibutuhkan melalui kesamaan proses dengan proses dimana konsumen membuat nilai untuk mereka sendiri. Ketika menyadari keseluruhan proses, pentingnya dari transaksi tunggal akan berkurang. Tetapi, kedua belah pihak mengadaptasi proses mereka ke yang lainnya dalam rangka menciptakan nilai untuk masing-masing. Menurut pendekatan ini, competitive advantage tidak hanya berdasarkan harga, tetapi juga kemampuan dari

Universitas Indonesia

penyedia untuk menolong konsumen menciptakan nilai untuk mereka. *The cornerstone of CRM* yang kedua adalah melihat produk sebagai proses. Dalam konteks ini, pengertian tradisional antara barang dan jasa menjadi tidak berarti. Produk dilihat sebagai suatu entitas yang terlibat dalam proses pertukaran antara penyedia dan konsumen. Melalui pertukaran ini, kompetensi dari penyedia sebagian ditransformasikan kedalam pembuatan nilai konsumen. Kemudian, pembedaan produk menjadi proses pembedaan dan membuka kemungkinan keterbatasan didalam membangun beberapa hubungan yang berbeda. Meskipun komoditas dapat dibuat berbeda dengan merubah proses hubungan.

The cornerstone of CRM yang ke tiga terkait dengan tanggung jawab penyedia. Tidak cukup bagi perusahaan untuk terus memuaskan kebutuhan konsumen. Cukup sampai konsumen puas. Perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih kuat jika mengambil tanggung jawab untuk membangun hubungan ini dan menawarkan kosumen kemungkinan untuk membuat nilai untuk mereka sendiri.

2.6. Relationship Management

Relationship value tidak dapat ditingkatkan tanpa adanya data dari konsumen dan hubungannya. Perusahaan perlu menyimpan data dari seluruh hubungan yang terjadi dan kejadian-kejadian sejalan dengan informasi yang di kirimkan. Ini termasuk informasi dari perilaku konsumen, sikap dan opini, kemungkinan hubungan yang terjadi kepada konsumen dan anggota dari jaringan, dan proyek konsumen-konsumen lainnya.

Kebutuhan dari *relationship memory* semakin meningkat. Perusahaan membutuhkan sebuah *memory* yang menyeluruh dan dinamis yang membuat mereka dapat memonitor hubungan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuluskan hubungan. Idealnya, *memory* harus dapat dirundingkan dalam persiapannya menghadapi permasalahan konsumen.

Relationship memory harus mempunyai dua dimensi. Pertama, *memory* harus di organisir yang terdiri dari database (CIF, atau Customer Information File), dimana didalamnya terdapat data dari beberapa hubungan yang berbeda dari konsumen

Universitas Indonesia

(seperti besarnya nilai pertukaran, pembelian barang, harga yang dibayarkan) secara otomatis disimpan. Kedua, harus menyimpan secara terpisah informasi dari situasi konsumen dan perilaku yang didapat dari orang yang berinteraksi dengan konsumen. Tipe memory ini membuat proses dari penyimpanan pandangan dari konsumen maupun ide dalam product development mudah untuk menghubungi orang tersebut. Memory memastikan bahwa keinginan konsumen dapat dikonsepsikan, dimana juga memastikan bahwa nilai yang dibuat sesuai untuk konsumen.

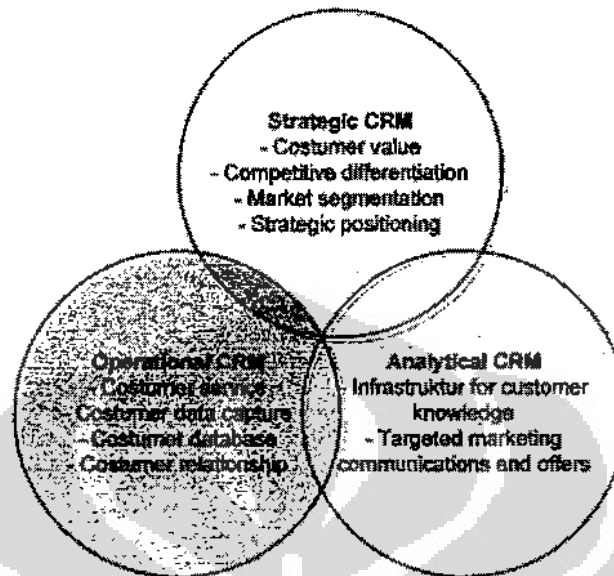
Problem dasar dari perusahaan adalah seringnya *memory personal* dan *organizational memory* tidak berfungsi sejalan. Ini mungkin terjadi dimana beberapa orang dari perusahaan memiliki pengetahuan tertentu yang baik dari konsumen, tetapi informasi ini tidak dikirimkan melalui *organizational memory* kepada *contact personnel* lainnya. Sehingga ketika karyawan keluar dari perusahaan, informasi tersebut juga pergi bersama dia.

Memory membuat kemungkinan bagi perusahaan untuk membuat konsumen profil yang termasuk keinginan konsumen dan kesukaan tergantung komponen dari strategi *relationship*-nya. Sebagai hasilnya, *relationship information* tersedia untuk setiap keinginan konsumen.

2.7. Level of CRM

Menurut Cravens (2006, p. 216) terdapat beberapa level pada Customer Relationship Management, yaitu : *Operational CRM*, *Analytical CRM* dan *Strategic CRM*.

Gambar 2.3 Level of CRM



a. *Operational CRM*

Salah satu fungsi dari CRM adalah meningkatkan dan membuat kesinambungan dari pelayanan jasa konsumen. Tujuan dari CRM adalah menggunakan seluruh sumber dari informasi untuk membangun gambaran detail dari masing-masing konsumen.

Keuntungan bagi konsumen dari CRM adalah meliputi : peningkatan waktu respons ketika mereka membutuhkan informasi akan produk dan jasa yang sesuai dengan yang mereka inginkan, cepatnya mendapatkan status dari pesanan dan informasinya, dan bantuan teknis yang lebih cepat.

b. *Analytical CRM*

Sebagai tambahan untuk meningkatkan efisiensi customer service dan pengaruhnya kepada kualitas dari hubungan dengan konsumen, integrasi dan pengumpulan informasi dari konsumen melalui CRM sistem juga memberikan sumber yang penting untuk analisis. Pengetahuan tentang produk dan jasa yang mana yang secara khusus dibeli oleh konsumen, melalui saluran mana, dan kapan, memberikan kesempatan kepada pemasar langsung untuk menawarkan dan fokus pada prospek yang terbaik di pasar.

Database yang dibuat melalui teknologi CRM harus terdiri dari informasi berikut ini :

- *Transactions* – ini harus termasuk sejarah pembelian dari setiap konsumen secara detail (tanggal, harga yang dibayar, produk yang dibeli)
- *Customer Contacts* – dengan bermacamnya jalur distribusi dan komunikasi database harus mencatat semua kontak konsumen kepada perusahaan dan distributornya, termasuk telepon penjualan, permintaan jasa, komplain, dan partisipasi program kesetiaan.
- *Descriptive information* – untuk setiap individu konsumen, penjabaran data yang sesuai yang memberikan dasar kepada segmentasi pasar dan target dari komunikasi pemasaran
- *Response to Marketing Stimuli* – mengetahui apakah konsumen meresponse terhadap iklan tertentu, harga yang ditawarkan, suatu inisiasi pemasaran langsung atau penjualan lewat telepon, atau kontak langsung lainnya.

c. *Strategie CRM*

Pembuatan dari sumber informasi CRM dan adaptasi dari program yang sesuai agar informasi dapat digunakan merupakan membuat sumber daya yang penting untuk keunggulan bersaing bagi perusahaan yang ada dibelakang dari call center dan komunikasi yang ditargetkan.

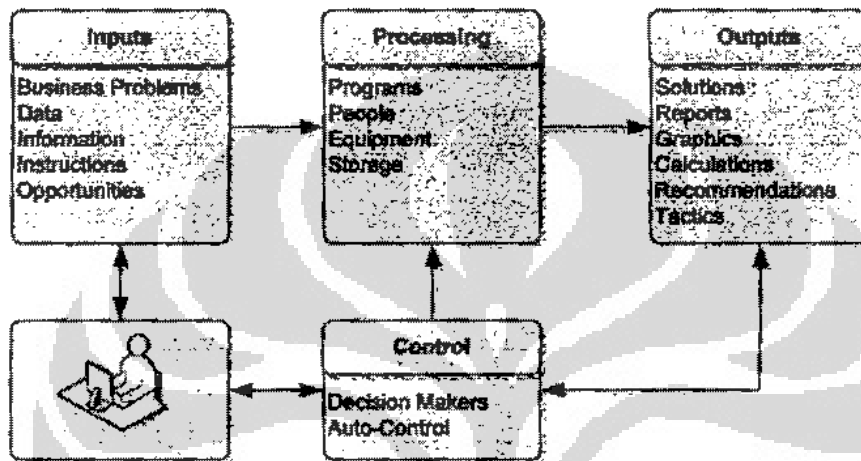
Pendeknya, ketika “front end” dari sistem CRM adalah tentang customer service dan membangun hubungan erat dengan konsumen, level analisis memberikan “back end” atau infrastruktur untuk pendukung keputusan, yang terkait kepada level strategis dari CRM.

2.8. Information Sytem

Information adalah data yang telah diolah kedalam suatu bentuk tertentu yang mempunyai arti dan berguna bagi penggunanya. Data merupakan kejadian-kejadian yang terjadi pada organisasi atau lingkungan sekitar yang belum di organisir dan disusun kedalam suatu form dimana orang tidak dapat mengerti dan menggunakannya.

Menurut Laudon, *Information system* dapat didefinisikan secara teknis sebagai suatu hubungan yang terkait dari komponen-komponen yang mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi untuk mendukung pembuatan keputusan dan mengendalikan dalam suatu organisasi.

Gambar 2.4. *A schematic view of an information system*



(Sumber : Turban, 2008: 16)

Input merupakan aktifitas memasukkan atau mengumpulkan data mentah dari dalam organisasi atau dari lingkungan luar. *Processing* mengkonversi data mentah yang dimasukkan kedalam bentuk yang berarti. *Output* mentransfer dari proses informasi kepada orang-orang yang akan menggunakannya atau kepada aktifitas yang akan menggunakannya. *Control* memonitor hasil dari output, proses dan juga pengguna agar semua sesuai dengan sistem atau aturan yang telah ditetapkan.

Suatu sistem informasi memiliki komponen-komponen pendukungnya, dimana komponen dasar dari sistem informasi adalah :

- *Hardware*, yang merupakan sekumpulan peralatan seperti processor, monitor, keyboard dan printer
- *Software*, merupakan program yang memberikan instruksi kepada *hardware* untuk memproses data
- *Database*, adalah kumpulan dari file yang terhubung, tabel-tabel, hubungan, dan seterusnya, yang menyimpan data dan keterkaitan diantara mereka

- *Network* merupakan suatu sistem yang mengijinkan pembagian sumber daya dari komputer yang berbeda.
- *Prosedur*, merupakan sekumpulan dari instruksi tentang bagaimana mengkombinasikan komponen-komponen diatas dalam rangka untuk memproses informasi dan menghasilkan output yang diinginkan
- *Orang*, merupakan individu-individu yang bekerja dalam sistem, berhubungan dengannya dan menggunakan hasilnya

2.8.1 Marketing Information System

American Marketing Association menyatakan bahwa: *Marketing Information System (MIS) is a set of procedures and methods for the regular, planned collection, analysis and presentation of information for use in marketing decisions* '.

Sistem informasi pemasaran (*marketing information systems*), menyediakan informasi untuk penjualan, promosi penjualan, kegiatan-kegiatan pemasaran, kegiatan-kegiatan penelitian pasar dan lain sebagainya yang berhubungan dengan pemasaran

Marketing information system dapat mengumpulkan informasi dan dapat menghasilkan laporan berdasarkan bentuk yang telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi kepada penggunaanya atas data yang dihasilkan dari proses transaksi.

2.8.2 Developing a database

Terdapat dua kepentingan terkait dengan adanya penggunaan database pada penelitian ini, yaitu kepentingan dari pihak Distributor sebagai pengguna dari sistem yang akan digunakan dan Tupperware Indonesia sebagai perusahaan yang menaungi Distributor.

Distributor sebagai suatu entitas ekonomi tersendiri memerlukan suatu sistem aplikasi yang sesuai dengan *core* bisnisnya sehingga dapat memperlancar proses transaksi dan proses pengambilan keputusan. Sebagai perusahaan induk yang menaungi distributorship-nya, maka Tupperware Indonesia perlu mendapatkan informasi-informasi yang cukup terkait dengan penjualan distributor, produk-produk

Universitas Indonesia

fast moving dan slow moving, aktifitas sales force, bonus yang diberikan kepada sales force dan juga aktifitas distributorshipnya.

Database marketing (Belch, 2005, p. 450) – *the use of spesific information about individual customers and/or prospects to implement more effective and efficient marketing communications.*

Database memberikan dasar kepada bagian pemasar untuk melakukan perencanaan program-program pemasaran.

Database tersebut setidaknya-tidaknyanya terdiri dari nama, alamat, kode area, dan yang lebih baik lagi adalah jika database memiliki juga informasi transaksi pembelian dan pembayaran, data fakta-fakta personal, data lingkungan tempat tinggal, dan jika memungkinkan sejarah kredit.

Database digunakan untuk melakukan beberapa fungsi diantaranya :

- *Improving the selection of market segments.* Beberapa konsumen seperti menjadi pembeli potensial, pengguna, pemilih dan sebagainya jika dibandingkan dengan yang lain. Dengan menganalisa karakteristik dari database, pemasar dapat memilih tarket mana yang lebih besar potensinya.
- *Stimulate repeat purchase.* Sekali pembelian terjadi, nama konsumen dan informasi lainnya juga dimasukkan dalam database.
- *Cross-sell.* Konsumen yang memberikan kesukaan tertentu juga merupakan kandidat kuat untuk produk lainnya yang memiliki kesamaan karakteristik.
- *Customer relationship management.* Customer relationship management (CRM) membutuhkan pemasar untuk membangun dan menjaga sejumlah informasi dari klien. Tujuan dari CRM adalah untuk membangun hubungan dengan konsumen melalui *affinities, personalized coomunications, and product/service offering.*

Personal Database	Business-to-Business Database
Name	Name of company/contact/departments
Address/ZIP Code	Title of contact
Telephone number	Telephone numbers
Gender of contact	Spots of order/inquiry or referral
Age	Credit history
Gender	Industrial classification
Marital status	Size of business
Family size (number children, etc)	Assets
Education	Number of employees
Industry	Time in business
Occupation	Headquarters location
Transaction history	Multiple locations
Promotion history	Purchase history
Inquiry history	Promotion history
Unique Identifier	Inquiry history
	Unique Identifier

2.8.3 Data warehousing

Data warehouse merupakan data yang tersimpan dan telah diorganisir agar dapat siap digunakan untuk digunakan dalam proses analisis (seperti pengambilan data, pendukung keputusan, customer-relationship management).

Terdapat sembilan karakteristik dari data warehouse (Turban, 2008, p. 101) :

1. *Organization*. Data di susun berdasarkan judul (contoh : berdasarkan konsumen, pemasok, produk, tingkat harga dan wilayah), dan terdiri dari informasi yang relevan hanya untuk pendukung keputusan
2. *Consistency*. Data pada database operasi yang berbeda dapat di encoded berbeda. Tetapi pada gudang data mereka akan diberi code dengan konsisten.
3. *Time variant*. Data disimpan untuk beberapa tahun sehingga dapat digunakan untuk melihat trend, *forecasting* dan perbandingan diantara waktu.
4. *Nonvolatile*. Begitu dimasukkan kedalam gudang data, data tidak dapat dirubah
5. *Relational*. Umumnya data warehouse menggunakan relational structure
6. *Client/server*. The data warehouse menggunakan client/server arsitektur untuk memberikan pengguna kemudahan mengakses data

7. *Web-based*. Saat ini data warehouses di desain untuk memberikan lingkungan komputer yang efisien untuk aplikasi berbasis web
8. *Integration*. Data dari sumber-sumber yang berbeda di integrasikan. Jasa web digunakan untuk mendukung integrasi
9. *Real time*. Meskipun sebagian besar aplikasi dari data warehousing tidak real-time, adalah mungkin untuk menyiapkannya untuk kemampuan real-time.

2.9. Teori dan Faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang dipakai sebagai acuan. Beberapa teori tersebut antara lain :

a. Teori Kebutuhan

Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup, seperti makan, perumahan, tidur dan sebagainya

2. Kebutuhan Rasa Aman (*security needs*)

Kebutuhan ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak bekerja.

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang

5. Kebutuhan Aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan ini untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

b. Teori Dua Faktor (*two factors*)

Teori dari Frederick Herzberg ini mengemukakan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini akan berlangsung terus-menerus seperti misalnya lapar-kenyang-lapar-kenyang dan seterusnya. Dalam bekerja, kebutuhan ini misalnya, gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

2. Faktor-faktor Motivasi (*motivation factors*)

Faktor-faktor ini merupakan faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan sebagainya.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep hygiene yang mencakup :

1. Isi pekerjaan

- (a) Prestasi, seperti kesempatan untuk merasakan bahwa seseorang dapat menghasilkan sesuatu yang lebih penting
- (b) Pengakuan, seperti pemberian tanda penghargaan dan sebagainya

- (c) Pekerjaan itu sendiri, seperti pekerjaan yang menyenangkan bagi karyawan
- (d) Tanggung jawab, merupakan delegasi wewenang yang menyenangkan, para pegawai dapat mengawasi dirinya sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka
- (e) Pengembangan potensi individu, yaitu promosi, pengembangan profesi dan kematangan

2. Faktor Higienis

- (a) Gaji dan upah
- (b) Kondisi kerja, seperti adanya sinar yang cukup, tidak bising, ada musik dan sebagainya
- (c) Kebijakan dan administrasi perusahaan
- (d) Hubungan antar pribadi
- (e) Kualitas supervisi atasan

Dari konsep *hygiene* dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini.

2.10. Change Management

Manajemen perubahan dapat dilihat dari dua sudut pandang, satu sisi dari yang menerapkan perubahan dan sisi yang lain adalah pihak yang menerima perubahan.

Karakteristik *change*, Rhenald Kasali, 2006, xxxv :

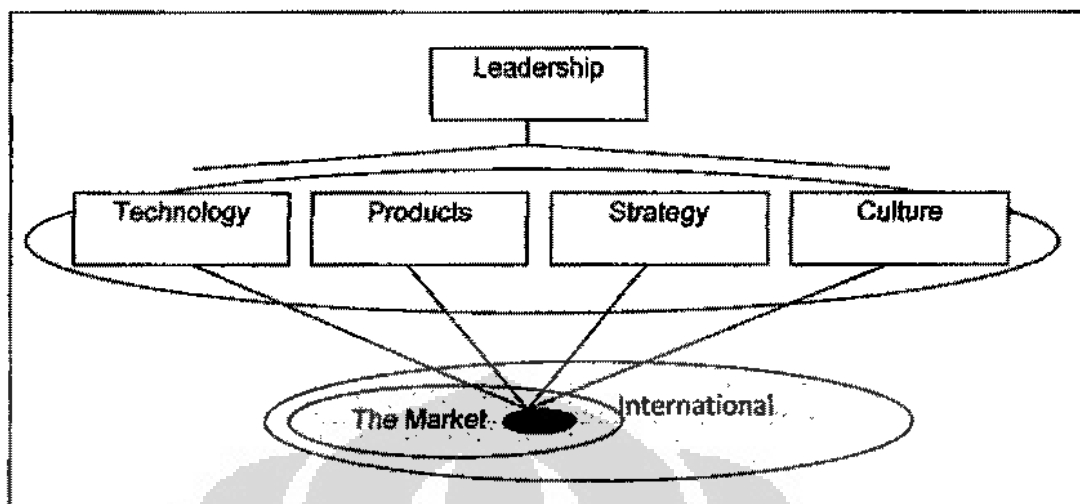
1. *Change* begitu misterius karena tak mudah dipegang
2. *Change* memerlukan *change maker(s)*
3. Tak semua orang bisa diajak melihat perubahan
4. Perubahan terjadi setiap saat
5. Ada sisi keras dan sisi lembut dari perubahan
6. Perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan

7. Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya korporat)
8. Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos
9. Perubahan menimbulkan ekspektasi dan karenanya ekspektasi dapat menimbulkan getaran-getaran emosi dan harapan-harapan yang bisa menimbulkan kekecewaan-kekecewaan
10. Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan

2.10.1 Strategic Types of Change

Terdapat beberapa tipe perubahan strategis (Daft, 2004, 402) :

- *Technology changes* adalah perubahan dalam suatu proses produksi organisasi, termasuk pengetahuan dan kemampuan dasar, yang memungkinkan kompetensi khusus. Perubahan ini didesain untuk membuat produksi lebih efisien atau menghasilkan volume yang lebih besar. Perubahan teknologi meliputi perubahan teknik untuk membuat produk atau servis.
- *Product and service change* menyinggung terhadap keluaran produk atau servis dari suatu organisasi. Produk baru termasuk adaptasi kecil dari produk yang sudah ada atau sama sekali lini produk baru. Produk atau servis baru normalnya didesain untuk meningkatkan market share atau membangun pasar baru, konsumen atau klien.
- *Strategy and structure change* menyinggung kepada daerah administratif didalam organisasi. Perubahan ini meliputi perubahan dalam struktur organisasi, management strategik, kebijakan, system hadiah, hubungan pekerja, alat koordinasi, informasi management dan kontrol sistem, dan akuntansi dan budgeting sistem.
- *Culture Change* mengacu pada perubahan dalam nilai-nilai, tingkah laku, ekspektasi, keyakinan, kemampuan dan perilaku dari karyawan.



The Four Types of Change Provide a Strategic Competitive Wedge

2.10.2 Achieving Competitive Advantage: The Need for Speed

Didalam memenangkan persaingan perlu adanya keunggulan, salah satunya adalah kecepatan. Terdapat dua pendekatan didalam memenangi persaingan ini (Daft, 2004, 412), yaitu :

- *Time-based competition* artinya menyampaikan produk dan jasa lebih cepat dari kompetitor, memberikan perusahaan keunggulan.
- *The dual-core approach* terhadap perubahan organisasi membandingkan perubahan administratif dan teknikal. Perubahan administratif menyinggung terhadap desain dan struktur dari organisasi itu sendiri. Point dari *dual-core approach* adalah banyak organisasi-khususnya not-for-profit dan organisasi pemerintahan-harus sering memakai perubahan administratif dan kebutuhan untuk pembedaan struktur dari organisasi yang berdasarkan teknik dan perubahan produk untuk keunggulan bersaing.

2.10.3 Barriers to Change

Perubahan tidak selamanya berlangsung dengan lancar. Karena tidak semua pihak dapat menerima perubahan tersebut. Beberapa alasan yang menghambat didalam melakukan perubahan diantaranya (Daft, 2004 : 426) :

Universitas Indonesia

1. *Excessive focus on costs*

Management dapat mempengaruhi pemikiran bahwa pentingnya dan kemungkinan gagal untuk apresiasi pentingnya dari perubahan tidak hanya berfokus pada biaya

2. *Failure to perceive benefits*

Setiap perubahan yang signifikan akan menghasilkan reaksi positif dan negatif. Pembelajaran dapat membantu manager dan karyawan mendapatkan lebih banyak positifnya dibandingkan aspek negatif dari perubahan

3. *Lack of coordination and cooperation*

Pemecahan organisasi dan konflik sering disebabkan oleh kurangnya koordinasi dari implementasi perubahan. Lebih lanjut, dalam kasus teknologi baru, sistem lama dan baru harus *compatible*.

4. *Uncertainty avoidance*

Pada tingkat individu, banyak karyawan takut akan ketidakpastian yang terkait dengan perubahan. Komunikasi yang terus menerus dibutuhkan sehingga karyawan tahu bahwa apa yang sedang terjadi dan mengerti bagaimana itu mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. *Fear of loss*

Manager dan karyawan mungkin takut kehilangan kekuasaan dan status-bahkan mungkin pekerjaan mereka. Pada kasus ini, implementasi harus berhati-hati dan menyeluruh, dan setiap karyawan dilibatkan sedekat mungkin dalam proses perubahan.

Sedangkan alasan manusia enggan berubah menurut John C. Maxwell (Rhenald Kasali, 378) :

1. Perubahan itu bukan datang dari diri orang tersebut

Dalam hidup, manusia cenderung ingin mengendalikan hidupnya. Hidup akan terkontrol kalau tangan kita berada di atas kemudi dan kita pulalah yang mengambil inisiatif. Dengan mengambil inisiatif, mata Anda akan terus bergerak, aktif mencari cara-cara baru. Tetapi ketika suatu gagasan perubahan

Universitas Indonesia

datang dari orang lain, pihak penerima akan menjadi pasif dan merasa tak tertarik.

2. Gangguan terhadap Rutinitas

Bila ada perubahan, perubahan itu dipandang akan mengancam kebiasaan-kebiasaan, kenikmatan-kenikmatan yang sudah dimiliki. Anda harus berpikir kembali, mengevaluasinya dan kadang-kadang membuang kebiasaan-kebiasaan lama. Untuk berubah, Anda harus punya kemampuan belajar dua hal sekaligus. Satu, belajar membuang kebiasaan-kebiasaan lama (*to unlearn*), dan dua, mengadopsi atau belajar (*to learn*) tentang hal-hal baru.

3. Perubahan menimbulkan ketakutan-ketakutan terhadap sesuatu yang baru

Kebanyakan kita lebih familiar dengan masalah-masalah lama dibandingkan solusi-solusi baru. Ketika segala sesuatu berubah, memasuki dunia baru dapat diibaratkan bagai masuk hutan yang gelap tanpa petunjuk jalan, peta dan kompas. Bahkan disana tak ada penghuni sama sekali. Maka betapa pun canggihnya alat baru petunjuk di masa depan itu, ia bisa dianggap mengganggu dan menakutkan.

4. Tujuan perubahan tidak jelas

Perubahan selalu melibatkan visi, yang artinya “ada sesuatu yang dapat dilihat seseorang”, sementara yang lainnya belum tentu mampu melihatnya.

5. Perubahan menimbulkan rasa takut kegagalan

Banyak orang yang memilih untuk sekedar bermain agar “jangan sampai kehilangan” (*play to not-lose*) daripada “bermain untuk menang” (*play to win*). Orang-orang yang masuk dalam kategori pertama cenderung menghindari resiko. Kelompok kedua cenderung lebih berani dalam menghadapi kegagalan. Bagi mereka “kegagalan adalah Ibu penemuan”. Dengan kegagalan mereka menjadi lebih berani menghadapi hidup.

6. Pengorbanan yang diberikan terlalu besar

Pengorbanan sering kali bukan merupakan cerminan dari sesuatu yang terjadi sesungguhnya, melainkan cerminan dari apa yang dipikirkan seseorang.

Dengan kata lain, persepsi terhadap perubahanlah yang membentuk pandangan-pandangan seseorang.

7. Sudah sangat puas dengan kondisi sekarang

Suatu ketika manusia akan mengalami atau memasuki zona kenyamanan (*comfort zone*) dan memeluk erat-erat selimut nyaman (*security blanket*)-nya.

8. Pikiran-pikiran Negatif

Perubahan tentu saja akan sulit dilakukan selama orang-orang punya pikiran-pikiran negatif. Orang-orang yang berpikiran negatif akan selalu mencari argumentasi bahwa perubahan yang dilakukan salah dan menyimpang.

9. Para pengikut tak punya respek pada pimpinannya

Orang-orang Asia umumnya melihat pemimpin bukan sekedar dari isinya, melainkan juga "cara"-nya.

10. Kecemasan seorang atasan

Kecemasan bukan hanya ada di bawah, melainkan juga di atas. Banyak kegagalan organisasi yang juga disebabkan oleh persoalan di lini atas, yaitu atasan-atasan yang tidak kompak, saling menyalahkan dan cemas terhadap perubahan yang telah mereka canangkan sendiri.

11. Perubahan bisa berarti kehilangan sesuatu

Dalam setiap perubahan, orang selalu menimbang-nimbang apa yang bakal terjadi pada pribadinya. Setidaknya ada tiga kelompok yang berbeda dalam menerima akibatnya: (1) mereka yang dirugikan (2) mereka yang tidak banyak terpengaruh (3) mereka yang bakal diuntungkan. Mereka yang merasa akan menjadi korban atau harus lebih banyak berkorban jelas akan sangat diperlakukan tidak adil, dan tentu saja menghambat/enggan terhadap perubahan.

12. Perubahan menuntut tambahan komitmen

Setiap melakukan perubahan, manusia selalu akan memikirkan tambahan beban kerja dan waktu seperti apa yang harus diberikan untuk melengkapi perubahan tersebut.

Universitas Indonesia

13. Berpikir sempit

Orang-orang berpikiran sempit tidak bisa melihat kebenaran. Mereka hanya mempercayai jalan pikirannya sendiri, yaitu jalan pikiran yang sudah membentuknya selama bertahun-tahun. Sebagian besar dari mereka jarang bergaul ke luar atau kalau bergaul ke luar, mereka selalu terasing, mengisolasi diri dari faktor-faktor luar, membentengi diri dengan *belief*-nya sendiri.

14. Terperangkap tradisi

Orang-orang Asia memang kaya dengan tradisi, dan tradisi itu sesungguhnya diciptakan untuk kepentingan manusia agar hidup lebih bahagia, aman, damai dan sentosa. Tetapi waktu berjalan terus dan persoalan-persoalan kehidupan yang dialami manusia mengalami perubahan. Manusia yang terikat oleh tradisi bisa sangat sulit untuk berubah.

2.10.4 Techniques for Implementation

Implementasi didalam melakukan perubahan menurut Daft (2004: 426) memiliki beberapa teknik, yaitu :

1. *Establish a sense of urgency for change*

Ketika manajer mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, mereka perlu untuk mengurangi penolakan dengan menciptakan tingkat dari kepentingan dari perubahan yang dibutuhkan.

2. *Establish a coalition to guide the change*

Manajer perubahab harus membangun koalisi dari orang-orang diantara organisasi yang memiliki kekuasaan dan pengaruh untuk mendorong proses perubahan.

3. *Create a vision and strategy for change*

Pemimpin yang membawa perusahaan mereka kearah transformasi yang sukses sering memiliki suatu kesamaan : mereka fokus memformulasi dan menterjemahkan dari sekumpulan visi dan strategi yang ada yang memandu dalam proses perubahan.

4. *Find an idea that fits the need*

Universitas Indonesia

Menemukan ide yang tepat sering melibatkan prosedur pencarian-berbicara dengan manajer lainnya, mengikuti beberapa pekerjaan untuk menginvestigasi masalah, mengirimkan permintaan kepada pemasok, atau meminta orang-orang kreatif dalam organisasi untuk membangun solusi.

5. *Develop plans to overcome resistance to change*

Banyak pemikiran yang bagus tidak pernah digunakan karena manajer gagal untuk mengantisipasi atau menyiapkan penolakan perubahan dari konsumen, karyawan atau manajer lainnya.

- *Allignment with needs and goals of users*

Strategi terbaik untuk menghadapi penolakan adalah dengan memastikan bahwa perubahan sesuai dengan kebutuhan sesungguhnya.

- *Communication and training*

Komunikasi artinya menginformasikan pengguna tentang kebutuhan dari perubahan dan konsekuensinya dari perubahan yang diberikan, menjaga rumor, kesalahpahaman dan kemarahan.

- *An environment that affords psychological safety*

Keamanan psikologis berarti orang merasa percaya bahwa mereka tidak dipermalukan atau ditolak oleh lainnya dalam organisasi. Seseorang harus merasa aman dan mampu dalam melakukan perubahan yang diminta kepada mereka.

- *Participation and coercion*

Partisipasi awal dan ekstensif dalam perubahan harus merupakan bagian dari implementasi.

- *Forcing and coercion*

Sebagai usaha terakhir, manajer dapat mengurangi penolakan dengan menakuti karyawan dengan hilangnya pekerjaan atau promosi atau dengan memecat atau memindahkan mereka. Dengan kata lain, kekuasaan manajemen dapat digunakan untuk mengurangi penolakan.

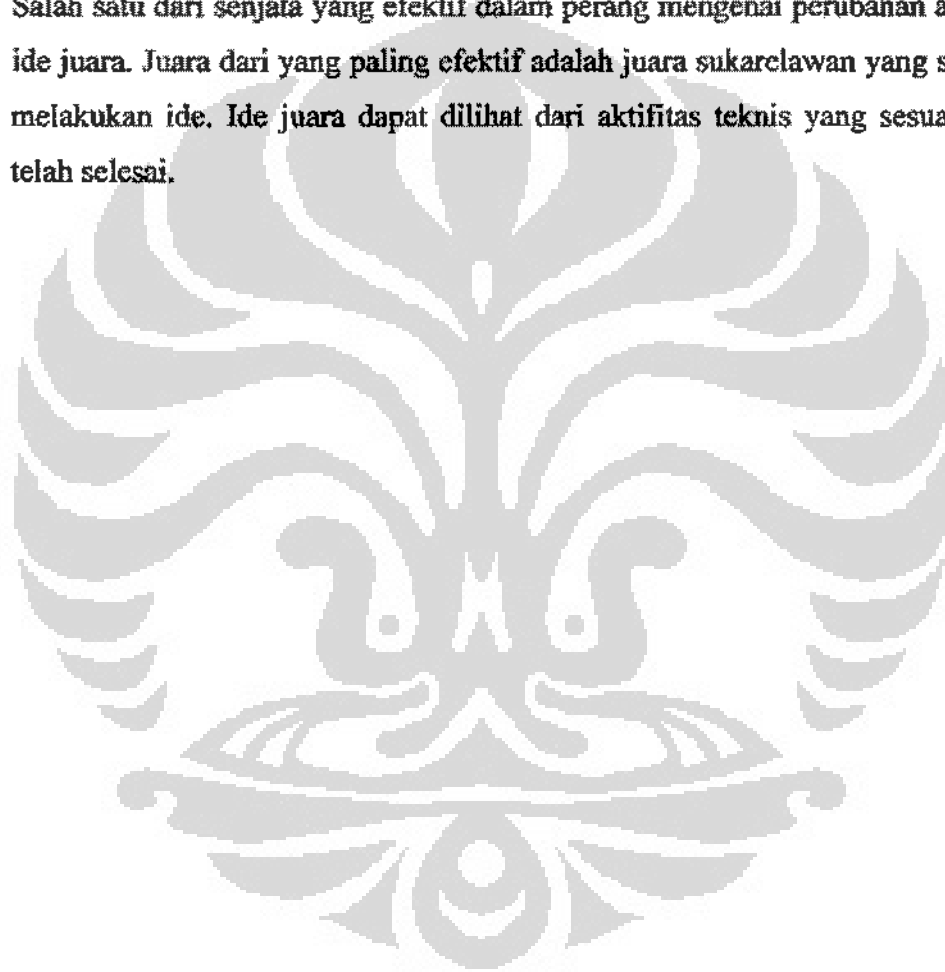
6. *Create change teams*

Universitas Indonesia

Kreatif departemen yang terpisah memiliki kebebasan untuk membuat teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dasarnya. Satuan tugas dapat dibuat untuk melihat implementasi yang telah selesai. Satuan tugas dapat bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan, melibatkan pengguna, melatih dan aktifitas lainnya untuk perubahan.

7. *Foster idea champions*

Salah satu dari senjata yang efektif dalam perang mengenai perubahan adalah ide juara. Juara dari yang paling efektif adalah juara sukarelawan yang sangat melakukan ide. Ide juara dapat dilihat dari aktifitas teknis yang sesuai dan telah selesai.



BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah perusahaan

Nama Tupperware merupakan produk yang identik dengan produk plastik rumah tangga bermutu yang sangat populer di dunia. Sejarah Tupperware dimulai pada tahun 1938, dimana Mr. Earl Tupper, seorang ahli kimia dari Amerika Serikat berusia 31 tahun mendirikan perusahaan Tupper Plastic Company dan pabrik pertamanya di Farnumsville, Massachusetts, USA inilah produk plastik dengan merk Tupper Plastic mulai dijual tahun 1946 melalui toko dan katalog. Namun penjualan kurang sukses karena keistimewaan produk Tupperware yaitu "SEAL" atau tutupnya yang kedap udara dan kedap cairan ini tidak diketahui konsumen karena tidak ada penjelasan tentang itu.

Keadaan berubah ketika seorang wanita bernama *Brownie Wise* memperkenalkan cara penjualan produk Tupperware melalui "PARTY PLAN/HOME PARTY" atau peragaan dirumah-rumah yang terbukti lebih sukses dan efektif karena disertai penjelasan mengenai keistimewaan dan manfaat dari tiap produk. Dalam usianya yang lebih dari setengah abad, saat ini Tupperware telah menjadi salah satu perusahaan terkemuka didunia dibidang wadah plastik untuk penyimpanan maupun penyajian yang berkualitas tinggi. Dengan kantor pusat di Orlando, Florida (US), saat ini Tupperware telah dipasarkan hampir di 100 negara didunia.

Pada saat ini Tupperware mempunyai lebih dari 200 item produk yang terdiri dari:

- *Food storage containers*
- *Tuppertoys*
- *Entertainment products*
- *Microwave products*
- Dan lain-lain

Pada tahun 1978 merupakan awal masuknya Tupperware ke Indonesia, tetapi hanya segelintir masyarakat Indonesia yang mengenalnya, dan nyatanya tidak

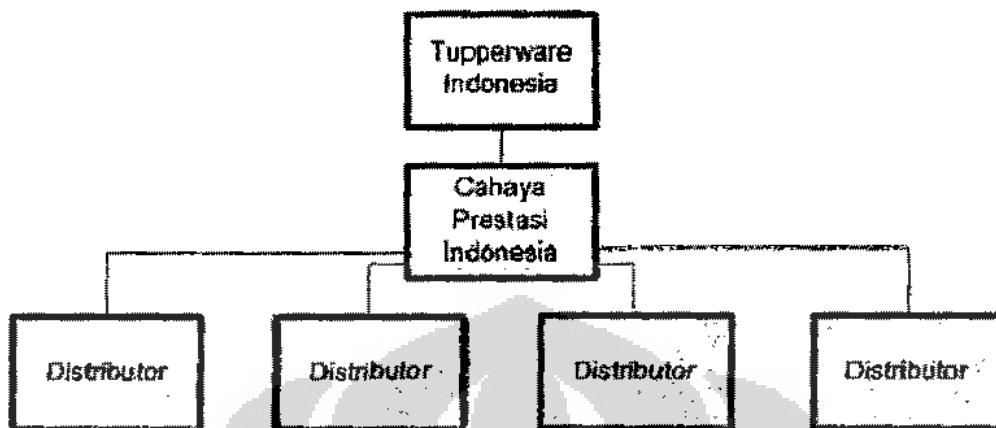
berkembang lebih luas, karena belum ada kantor perwakilan dan distributor resmi Tupperware di Indonesia. Sebagai sebuah peluang bisnis yang menjanjikan, Tupperware pernah dilirik beberapa orang. Namun setelah mengetahui cara penjualannya yang unik, antara lain tidak diperkenankan menjadi distributor tunggal dan dipasarkan melalui pesta Tupperware mereka mundur.

Tupperware Worldwide berhasil menjalin rekanan dengan salah seorang rekanan yang terpilih melalui seleksi untuk menjadi distributor di Indonesia pada tahun 1990. Selanjutnya pengelolaan distributorship ini di serahkan kepada PT. Imawi Benjaya yang bertindak sebagai perwakilan untuk Tupperware Indonesia. Akhirnya pada 11 Juni 1991 diadakanlah pesta Tupperware pertama di Indonesia. Inilah cikal bakal bisnis Tupperware yang begitu hebat di Indonesia.

Dapat dikatakan, tahun 1991 sampai 1994 merupakan masa peletakan pondasi bagi Tupperware Indonesia, tahun 1995 perlahan-lahan Tupperware bangkit dan berkembang pesat pada periode berikutnya. Pada saat ini Tupperware Indonesia yang diwakili oleh PT Cahaya Prestasi Indonesia telah memiliki **72 Distributor resmi** yang tersebar di beberapa kota di Indonesia.

Pada tahun 2006 sejalan dengan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan setiap perusahaan dengan modal asing tidak boleh melakukan penjualan langsung ke konsumen di Indonesia, membuat PT Imawi Benjaya di pecah menjadi dua perusahaan yaitu menjadi PT. Imawi Benjaya dan PT. Cahaya Prestasi Indonesia. Dimana PT Imawi Benjaya berperan sebagai pemegang merk Tupperware dan juga bertindak sebagai Head Office, dan PT Cahaya Prestasi Indonesia berperan sebagai distributor utama yang akan menjual produk Tupperware ke Distributorship-nya, kemudian dari Distributor ke Sales Force, baru dari Sales Force barang sampai ke konsumen. Kemudian pada tahun 2007, PT Imawi Benjaya mengganti nama menjadi PT. Tupperware Indonesia. Sehingga struktur organisasi hubungan antara Tupperware Indonesia dengan Distributor adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1 Struktur Organisasi: Tupperware Indonesia – Distributor



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

3.2 Filosofi Tupperware

Tupperware telah sukses lebih dari 50 tahun dengan filosofi yang sangat sederhana, yaitu percaya bahwa yang menjadi dasar untuk sukses tergantung pada:

- **People (orang)**

Dengan mempunyai sales force yang tangguh, maka Tupperware akan senantiasa mendapatkan peluang untuk memenangkan persaingan. Pengembangan sales force di Tupperware senantiasa dilakukan. Terutama dengan adanya semboyan *"if we build the people, the people will build the business"*. Tupperware percaya bahwa dengan memberikan pelatihan dan ilmu kepada sales force-nya, maka perusahaan juga akan mendapatkan hasilnya. Oleh karena itu proses pengembangan sales force selalu dilakukan, baik dalam bentuk training produk, training menjual maupun training motivasi.

- **Product (produk).**

Tupperware telah dikenal sebagai produk yang identik dengan produk yang baik untuk kesehatan. Dimana produk yang kedap udara, kedap air dan bergaransi.

Desain Tupperware yang cantik, warnanya menarik, inilah keunikan Tupperware sejak dulu. Tahun 1956, Tupperware pernah dipamerkan di Museum Modern of Art, New York. Sesuai dengan filosofi bentuk mengikuti fungsi, setiap

'lekukan' dalam rancangan Tupperware selalu mempunyai tujuan. Tutupnya dirancang khusus sehingga kedap udara dan kedap cairan.

Melahirkan produk-produk baru merupakan etos kerja Tupperware. Sebagai sumber inspirasi, Tupperware tanggap melihat perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat dan jeli memanfaatkan teknologi. Contohnya, ketika era *microwave* muncul, lahirlah *Crystal Wave* dan *Rock 'N Serve*, wadah plastik praktis yang memungkinkan seseorang langsung memanaskan makanan dari kulkas di *microwave* dan segera menyajikannya di meja makan. Bekerja sama dengan Fakultas Pertanian Universitas Florida, Amerika Serikat, Tupperware menciptakan *Fridge Smart* yang bisa menjaga bahan makanan agar tetap segar dengan memanfaatkan sistem ACE (*Atmosphere Controlled Environment*).

Untuk memenuhi keaneka ragaman budaya dunia, produk Tupperware juga diciptakan sesuai budaya lokal. Maka lahirlah tempat penyimpanan kimchi di Korea, tempat penyimpanan Kimoni dan kotak bento di Jepang.

- *Party Plan / Home Party* (rencana)
Sistem penjualan yang unik membuat Tupperware tidak dapat ditemui di sembarang tempat. Hanya pada *party* dan *boutique* saja dapat ditemui. Sehingga ini membuat produk menjadi eksklusif.

3.3 Cara Pembelian

Cara pembelian produk-produk Tupperware dapat dilakukan dengan dua (2) cara yaitu:

a. Party

Produk Tupperware hanya dijual melalui PARTY oleh para sales force Tupperware yaitu terdiri dari Dealer, Team Captain, Manager dan Group Manager. Beberapa alasan mengapa cara ini sangat terkenal dan sukses:

- Para tamu di Party Tupperware memperoleh informasi yang lengkap tentang bentuk dan manfaat produk secara maksimal.

- Party Tupperware sangat menyenangkan. Para tamu yang diundang senang berkumpul dalam suasana rumah yang nyaman dan memberikan suasana yang akrab serta cara belanja yang menyenangkan.
- Semua orang memperoleh keuntungan dalam Party Tupperware. Kegembiraan, hadiah-hadiah, permainan (game) dan ide-ide baru.
- Untuk Sales Force, Tupperware menawarkan kesempatan yang tiada batas dalam penghasilan maupun jenjang karir, penghargaan dan hadiah-hadiah.

b. Boutique

Tupperware *Boutique* adalah sebuah "pameran" , tempat dimana produk-produk Tupperware di-display dan juga merupakan pusat informasi bagi pecinta produk Tupperware. Tujuan utamanya adalah agar para masyarakat dapat memperoleh informasi yang akurat menyangkut produk Tupperware. Informasi tersebut bisa berupa produk terbaru, harga produk, cara pembelian, program promosi yang sedang berlangsung, dsb. Tempat untuk mendirikan Tupperware Boutique adalah tempat yang banyak dikunjungi masyarakat umum, misalnya di Mall, Department Store, Supermarket, Pameran, dll.

3.4 Keunggulan Tupperware

Berikut ini merupakan beberapa hal yang menjadi keunggulan Tupperware dibandingkan dengan produk pesaing :

- *Life Time Guarantee*
Tupperware dikenal sebagai produk yang bermutu tinggi. Sehingga jika ada kerusakan dalam pemakaian normal, akan diganti. Jika produk yang sama atau bagiannya tidak tersedia, akan diganti dengan jenis lain yang senilai atau diperhitungkan dalam pembelian berikutnya.
- *Hygienic*
Tupperware terbuat dari bahan plastik yang tidak mengandung zat kimia beracun sehingga aman digunakan dan sudah mendapat pengakuan dari Food and Drugs Administration (Badan Pengawasan Makanan dan Obat-obatan) Amerika Serikat. Juga selain itu, produk Tupperware, ramah lingkungan karena dapat didaur ulang.

- *Sales Channel (Party)*

Cara penjualan Tupperware adalah melalui direct selling, jadi penjual akan bertatapapan langsung dengan konsumen untuk menyampaikan secara jelas fungsional dan keuntungan lainnya akan produk Tupperware. Bertemunya *sales force* dengan konsumen dalam ini perusahaan memberi wadah dengan apa yang disebut dengan *party*. Hal ini didasarkan pada budaya dari manusia itu sendiri terutama masyarakat Indonesia yang senang sekali berkumpul dan bersosialisasi satu dengan yang lainnya. Dengan adanya pertemuan dengan orang lain tentunya kita akan menemukan dan mengetahui hal-hal baru. Di sinilah Tupperware memanfaatkan momen tersebut. Pada saat *party sales force* bisa menyampaikan mengenai kegunaan produk, tips penggunaan, serta kemungkinan akan memperoleh pendapatan dari berbisnis Tupperware. Tujuan utamanya tetap menstimulasi orang lain untuk membeli. Dengan suasana keakraban dan mungkin diselingi dengan demo masak, ibu-ibu akan tergugah untuk menggunakan produk Tupperware dan juga meningkatkan keakraban dengan ibu-ibu yang lainnya. Hal ini terbukti dengan melakukan *party* akan menciptakan penjualan yang lebih besar dibandingkan hanya menjualnya lewat katalog.

- *Sales Force*

Merupakan penyambung antara perusahaan dan distributor dengan konsumen. *Sales force* tersebut biasanya sudah terlatih dan memiliki pengetahuan yang cukup akan produk yang ditawarkan. Ini dikarenakan Tupperware selalu mengadakan pelatihan akan produk dan pengembangan diri. Pelatihan akan produk menyangkut semua kegunaan dan cara penggunaan selalu diinformasikan setiap kali ada produk baru. Selain itu Tupperware juga mengadakan pelatihan pengembangan diri dan peningkatan motivasi bagi para *sales force*-nya agar mampu mengkomunikasikan produk dengan baik dan meningkatkan penjualan yang tentunya akan meningkatkan pula pendapatan dari *sales force* itu sendiri.

- *Loyal Customer*

Banyak dari konsumen yang sangat setia dengan Tupperware. Hal ini karena mereka sudah tahu kelebihan dari produk Tupperware. Kebanyakan konsumen

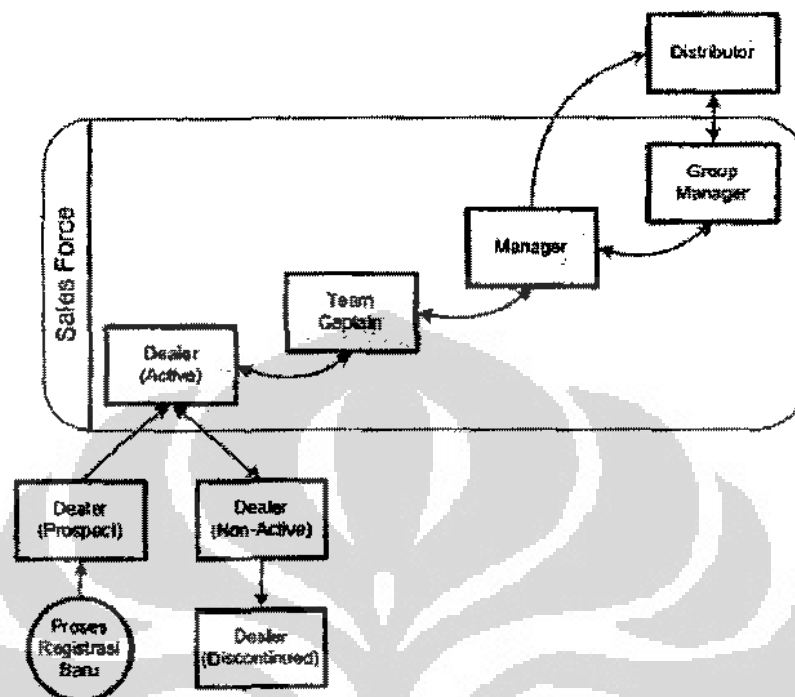
Tupperware adalah wanita. Wanita dan Tupperware adalah dua hal yang sulit dipisahkan. Sebagai produk rumah tangga yang berkualitas dan bermanfaat, peminat Tupperware adalah wanita. Karena itulah para sales force Tupperware juga kebanyakan wanita. Melalui jaringan wanita yang luas inilah Tupperware dipasarkan. Saat ini ada sekitar 4000 manajer dan 60000 sales force yang bergabung di Tupperware. Mereka tersebar di seluruh Indonesia dan berasal dari latar belakang berbeda-beda. Ada yang lulusan SMA, ada pula yang sarjana. Ada ibu rumah tangga, ada pula wanita bekerja. Ada yang kehidupannya mapan, ada pula yang sederhana. Dengan ciri khas masing-masing mereka mengembangkan diri menjadi sales force yang tangguh. Mereka bisa dijumpai di acara-acara Tupperware seperti pelatihan, pertemuan mingguan yang diadakan distributor (assembly) atau pesta tupperware.

3.5 Jenjang karir

Dalam sistem penjualan langsung yang diterapkan oleh Tupperware, terdapat beberapa level jenjang karir yang ada. Yaitu :

- Distributor
- Group Manager
- Manager
- Team Captain
- Dealer.

Gambar 3.2 Jenjang karir pada sistem Tupperware



Promote Up

- Seorang Active Dealer di Promote Up menjadi Team Captain setelah memenuhi Persyaratan Dealer menjadi Team Captain
- Seorang Team Captain di Promote Up menjadi Manager setelah memenuhi Persyaratan Team Captain menjadi Unit Manager
- Seorang Manager di Promote Up menjadi Group Manager setelah memenuhi Persyaratan menjadi Group Manager

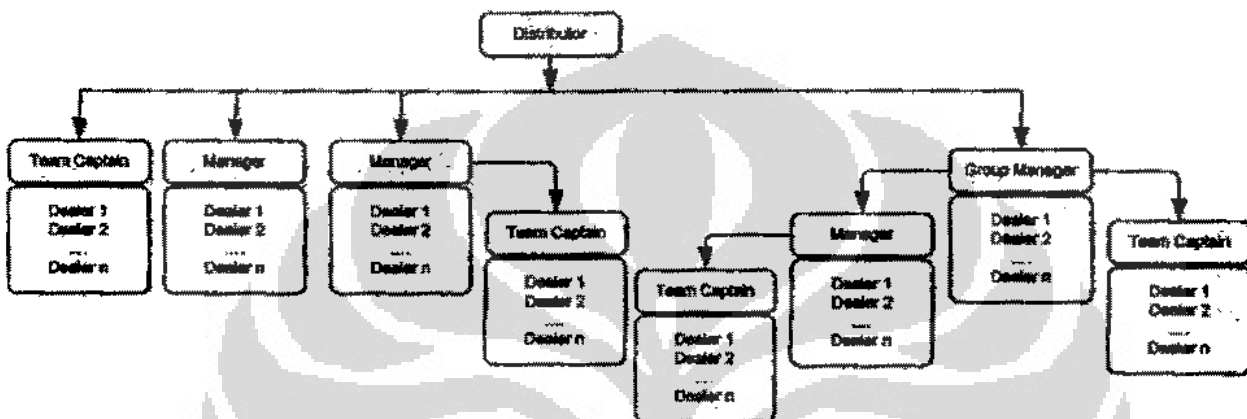
Seorang Manager atau Group Manager di Promote Up secara manual menjadi Distributor atas persetujuan Tupperware Indonesia dan Distributor tersebut

Step Down

- Seorang Distributor di Step Down kembali ke status sebelumnya sebagai Manager atau Group Manager secara manual oleh Tupperware Indonesia
- Seorang Group Manager di Step Down menjadi Manager apabila 3 bulan berturut-turut tidak memenuhi Work Standard Group Manager

- Seorang Manager di Step Down menjadi Team Captain apabila 3 bulan berturut-turut gagal memenuhi Standard Kerja Unit Manager, maka yang bersangkutan di bulan berikutnya statusnya kembali menjadi Team Captain
Seorang Team Captain di Step Down menjadi Dealer apabila 3 bulan berturut-turut gagal memenuhi Persyaratan Team Captain menjadi Unit Manager

Gambar 3.3 Struktur Distributor dengan Sales Force



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh penulis

Seorang Distributor membawahi unit-unit yang berada didalam distributorshipnya. Dapat berupa Group Manager, Manager dan Team Captain.

3.5.1. Dealer

Dealer Tupperware adalah perorangan yang direkrut oleh Distributor, Manager, Team Captain atau sesama Dealer untuk melakukan penjualan produk Tupperware. Dealer Tupperware adalah siapa saja yang sudah berusia 17 tahun atau lebih dapat menjadi Dealer Tupperware, dengan mengadakan Announcement Party (untuk menebus Starter Kit "Kit Bag") sesuai dengan aturan yang berlaku serta minimal penjualan tertentu maka seseorang dapat terdaftar sebagai seorang Dealer Tupperware. Dan setiap pelatihan "party training" akan diberikan oleh distributorship dan juga para manager atasannya.

Keuntungan menjadi dealer Tupperware adalah sebagai berikut dibawah ini:

- Komisi 30% atas penjualan pribadi

- Tawaran produk promosi
- Hadiah Star Dealer
- Carrerr Passport
- Hadiah rekrut
- Kesempatan mengikuti pelatihan
- Penghargaan atau hadiah
- Jenjang karir

Sedangkan syarat menjadi seorang Dealer Tupperware adalah sebagai berikut:

- Mengisi formulir aplikasi Dealer baru dan memenuhi persyaratan yang diminta
- Mengadakan Announcement Party dengan minimal penjualan Rp. 500.000,- akan mendapatkan secara gratis sebuah "Starter Kit" sebagai modal awal melakukan berbagai party.

3.5.2. Team Captain

Team Captain adalah perseorangan yang direkrut oleh Distributor dan membawahi seorang Dealer Tupperware.

Seorang Dealer Tupperware berhak dan akan menjadi seorang Team Captain (TC) setiap saat dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut ini:

1. Telah mengikuti NDOP (New Dealer Orientation Program)
2. Calon TC harus diinterview oleh Distributor Tupperware dan mendapat persetujuan Tupperware
3. Memenuhi target penjualan dan rekrut di periode kualifikasi (1 bulan vanguard) sebagai berikut:

Tabel 3.1 Kontribusi Dealer menjadi Team Captain

No.	Jenis Aktivitas	Jumlah Penjualan (Rp)
1	2 x Personal Party @ Rp 750.000	1.500.000
2	4x recruit Dealer baru @ Rp 750.000	3.000.000

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

Adapun seorang Team Captain Tupperware akan mendapatkan keuntungan sebagai berikut ini:

- Komisi 30% atas penjualan pribadi
- Override 3% atas penjualan unit pribadi
- Tawaran produk promosi
- Hadiah Star Dealer
- Hadiah rekrut
- Kesempatan mengikuti pelatihan
- Penghargaan atau hadiah
- Jenjang karir

3.5.3. Manager

Manager adalah perseorangan yang diangkat oleh Distributor dan membawahi Team Captain dan Dealer Tupperware.

Seorang Team Captain berhak dan akan menjadi seorang Manager Tupperware apabila memenuhi kualifikasi seorang Manager:

1. Dibulan pertama terhitung menjadi Team Captain yang bersangkutan harus berusaha memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- Dalam periode 1 bulan minimal melaksanakan 3x Program 1*2*1

Adapun pengertian 1*2*1 adalah :

Tabel 3.2. Kontribusi Sales Program 1*2*1

No.	Jenis Aktivitas	Jumlah Penjualan (Rp)
1	1x Personal Party @ Rp 1.000.000	1,000,000
2	2x Dealer melakukan Party @ Rp 750.000	1,500,000
3	1x recruit Dealer baru @ Rp 750.000	750,000

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

2. Dengan demikian, Team Captain yang dibulan tersebut melakukan minimal 3x 1*2*1, diawal bulan berikutnya akan dilantik sebagai Unit Manager
Terdapat 2 alternatif bagi Team Captain yang akan mengikuti kualifikasi menjadi Manager, yaitu :

- Alternatif 1 : Team Captain melakukan 3 x 1*2*1
- Alternatif 2 : Team Captain melakukan 4 x 1*2*1

Ini terkait dengan perhitungan bonus promote up yang akan didapat oleh Manager yang mempromosikan Team Captain tersebut.

3. Seorang Team Captain diberi kesempatan maksimum 3x atau 3 bulan berturut-turut berusaha memenuhi ketentuan menjadi Manager

4. Bila gagal maka status yang bersangkutan kembali menjadi Dealer di bulan ke-4

Keuntungan bagi seseorang yang telah menjadi Manager Tupperware adalah terbagi menjadi keuntungan secara financial dan keuntungan secara non financial.

1. Secara Financial

- Komisi 30% atas penjualan pribadi
- Override 3% atas penjualan unit pribadi
- Vanguard Bonus
- Manager Promo Out Bonus
- Manager Maintenance Bonus

2. Secara Non Financial

- Tawaran produk promosi
- Hadiah Star Dealer
- Hadiah Rekrut
- Kesempatan mengikuti pelatihan
- Penghargaan atau hadiah
- Kesempatan pergi ke luar negeri secara cuma-cuma untuk rekreasi maupun konferensi
- Kesempatan berhubungan dengan Executive Manager Prestigious Club
- Dan masih banyak hadiah lainnya

Standar kerja seorang manager disebut work standard, yaitu dalam satu bulan minimal melakukan 2 x 1*2*1.

Vanguard Bonus

Seseorang yang sudah mencapai Manager Vanguard akan mendapatkan bonus berupa uang tunai yang akan diberikan sesuai dengan level vanguard. Vanguard dihitung dari total penjualan unit ditambah dengan penjualan unit dari TC. Penjualan dari Baby Manager diperhitungkan dalam Vanguard selama 3 bulan pertama, jika mother managernya work standard. Berikut adalah table bonus vanguard per level:

Tabel 3.3. Bonus Vanguard Manager

Vanguard Level	Vanguard Sales (Rp)	Vanguard Bonus (Rp)
Pre Base	8,500,000	170,000
Base	11,000,000	330,000
Crown	17,000,000	510,000
Gold	24,000,000	850,000
Diamond	31,000,000	1,225,000
Platinum	39,000,000	1,560,000
Double Platinum	77,000,000	3,080,000
Mega Platinum	116,000,000	4,640,000
Titanium	154,000,000	6,160,000
Giganium	193,000,000	7,720,000
Millennium	231,000,000	9,240,000

Sumber PT. Cahaya Prestasi Indonesia

Catatan tambahan :

- Setiap penambahan penjualan Rp 5.000.000 diantara Platinum & Double Platinum, berhak mendapat penambahan Bonus Vanguard sebesar Rp 100.000
- Setiap penambahan penjualan Rp 10.000.000 dari Double Platinum keatas, berhak mendapat penambahan Bonus Vanguard sebesar Rp 200.000

Bonus Promote Out

Diberikan dalam rangka mendukung semangat *Caring and Sharing* diantara Manager dengan para Team Captain dan Dealer untuk berkembang menjadi Manager. Sebagai Manager yang mem-promote akan mendapatkan bonus sesuai dengan alternatif jenjang karir yang di tempuh oleh Team Captain:

Tabel 3.4. Bonus Promote Up

Mother & Baby Work Standard	Bonus Alternatif-1	Bonus Alternatif-2
Pertama kalinya	200,000 (Bonus I)	300,000 (Bonus I)
Kedua kalinya	300,000 (Bonus II)	400,000 (Bonus II)
Ketiga kalinya	500,000 (Bonus III)	600,000 (Bonus III)

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

MMB (*Manager Maintenance Bonus*)

Diberikan kepada mereka para Manager yang berperan sebagai Mother Manager yang berhasil membina Baby Manager sehingga mencapai Vanguard Level. Jika baby mencapai minimum pre-base maka Manager akan mendapat MMB sebesar 2% dari total penjualan unit Baby Manager, bonus ini dapat dinikmati selama 9 bulan.

EMPC (*Executive Manager Prestigious Club*)

Merupakan suatu kesempatan terbuka bagi para Manager Tupperware untuk mengembangkan diri melalui training dan seminar yang didukung oleh Tupperware, juga dapat menikmati Tupperware Voucher atau Travel Voucher. Adapun level dalam EMPC ini ada 3 level yaitu:

Tabel 3.5. Level EMPC

Vanguard Level	Average Vanguard Sales per Bulan
Gold	24.000.000
Diamond	31.000.000
Platinum	39.000.000

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

Syarat menjadi anggota EMPC berbeda sesuai dengan levelnya:

1. Akumulasi Vanguard Sales (dengan Baby manager) minimal Rp 144.000.000 dengan minimal Rp 17.000.000/bulan
2. Minimal Promote Up 2 Manager baru
3. Minimal mempunyai Personal Unit Rekrut 24 Dealer Baru
4. Minimal melakukan 1*2*1 sebanyak 13x (tidak berlaku kelipatan setiap week-nya)

Jenis EMPC Rewards

- Special EMPC Plaque
- Hamper Product Eksklusif Tupperware
- EMPC Recognition Dinner
- Training dan Seminar
- Special Offer
- Penghargaan Khusus

3.5.4. Group Manager

Group Manager adalah merupakan kesempatan bagi para Manager yang full time di Tupperware untuk mengembangkan kemampuan dan memperoleh tambahan penghasilan, bonus yang didapat hingga 2% dari total penjualan unit-unit yang tergabung dalam Group Manager.

Adapun syarat untuk menjadi seorang Group Manager adalah sebagai berikut dibawah ini:

Selama 6 bulan periode kualifikasi, melaksanakan:

- a. Minimal 10x 1*2*1
- b. Promote Up 6 Baby Manager, dimana minimal 4 diantaranya merupakan Promote Up langsung (Direct Baby Manager)

Seorang Group Manager akan mendapatkan bonus dengan kriteria :

Tabel 3.6. Group Manager Bonus

Group Sales (Rp)	Bonus (% dari Group Sales)
< 80.000.000	0%
80.000.000 – 99.999.999	0.50%
100.000.000 – 124.999.999	1.00%
125.000.000 – 149.999.999	1.50%
> 150.000.000	2.00%

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

Group Sales Group Manager termasuk dihitung dari seluruh Unit Vanguard (Tanpa Baby Manager) dari Manager yang di Promote secara langsung atau tidak langsung dimulai dari saat periode kualifikasi dan seterusnya, dan hanya sampai level ke-2 (Baby Manager) dan termasuk Unit Vanguard Group

3.5.5. Distributor

Distributor Tupperware Indonesia adalah sebuah perusahaan yang didirikan menurut hukum Indonesia dan diangkat oleh perusahaan di Indonesia yang mendapat kewenangan dari Tupperware Word Wide

Adapun syarat untuk menjadi seorang Distributor adalah sebagai berikut dibawah ini:

1. Memiliki minimum 10 Manager Aktif
2. Tiga bulan terakhir secara berturut-turut mencapai penjualan perbulan minimum Rp. 135.000.000,-

3. Dinilai memiliki kepemimpinan yang baik
4. Dinilai memiliki STP (*Sikap Mental Positif*)

Keuntungan menjadi Distributor :

- Memiliki perusahaan sendiri
- Memiliki kantor dan staff sendiri
- Menjadi Pemimpin (Motivator sekaligus Administrator)
- Mendapat Profit Margin

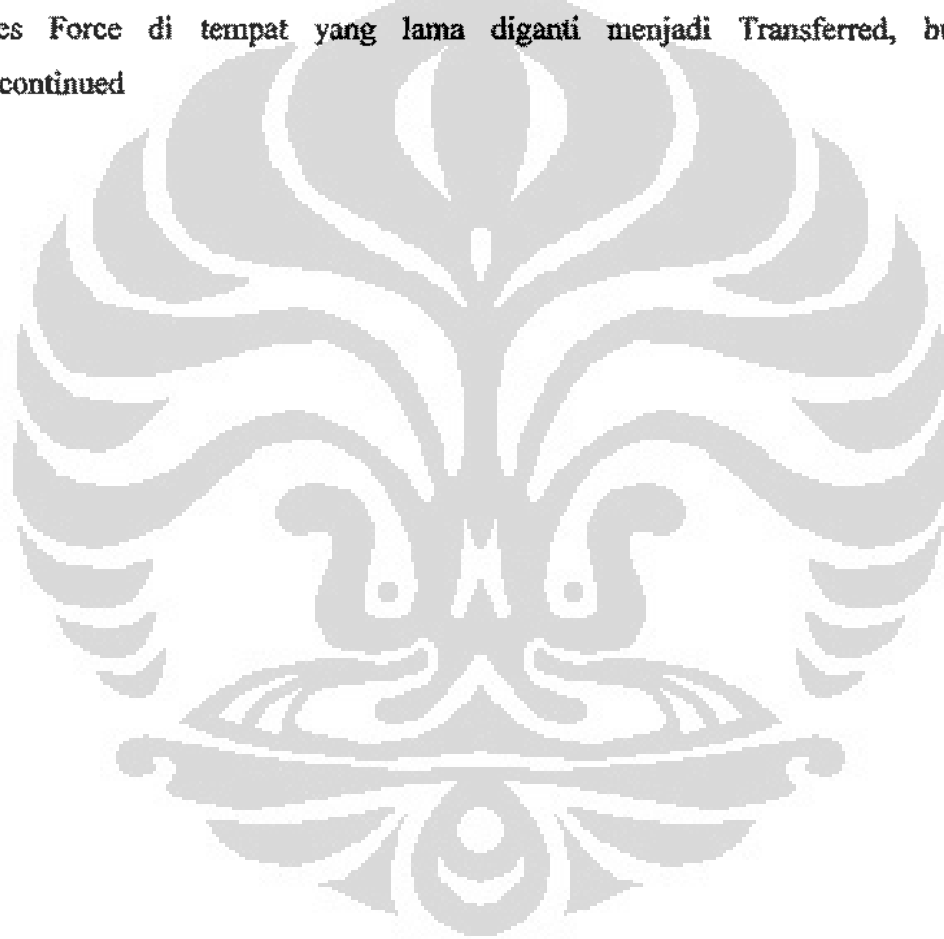
3.5.6. Perubahan status Sales force terkait dengan jenjang karir

- Seseorang menjadi *Prospect Dealer* setelah mengisi registrasi baru
- Seorang *Prospect Dealer* menjadi *Active Dealer* setelah memenuhi Persyaratan menjadi Dealer
- Seorang *Dealer* statusnya berubah dari *Active* menjadi *Non-Active*, setelah 3 bulan berturut-turut tidak memasukkan pesanan lewat DOF
- Seorang *Dealer* bisa di *re-instate* dan statusnya berubah dari *Non-Active* kembali menjadi *Active*, setelah Dealer tersebut melakukan orders (akumulatif dalam 1 minggu) sebesar Rp 500.000 lewat DOF. Tenggang waktu yang diberikan sebelum status *Dealer* tersebut berubah dari *Non-Active* menjadi *Discontinued*, adalah maksimal 6 bulan
- Seorang *Dealer* statusnya berubah dari *Non-Active* menjadi *Discontinued*, setelah minimal 6 bulan berturut-turut tidak melakukan order lewat DOF
- Seorang Dealer yang statusnya *Discontinued* harus melakukan proses registrasi baru untuk menjadi *Prospect Dealer*. Orang tersebut akan mendapatkan *Dealer Code* baru, selayaknya seorang yang sebelumnya belum pernah terdaftar sebagai Dealer

3.5.7. Tipe-tipe dari Sales Force

- **Prospect** – adalah seorang calon Dealer yang belum melaksanakan *Announcement Party (AP)* untuk mendapatkan Kit Bag

- **Active** – Dealer yang selalu melakukan order, minimal sekali dalam 3 bulan, paling sedikit Rp 750.000 di akumulasi per minggu
- **Non-Active** – Dealer yang melakukan order terakhir kali 3 bulan yang lalu (\pm 13 minggu) maka status Dealer berubah menjadi Non-Active
- **Discontinued** – Dealer yang sudah berstatus Non-Active selama 6 bulan berturut-turut (atau 9 bulan sejak melakukan order terakhir)
- **Transferred** – Pada saat pindah Unit atau pindah Distributor, Sales Force Type Sales Force di tempat yang lama diganti menjadi Transferred, bukan Discontinued



BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berusaha untuk menjabarkan bagaimana proses transaksi yang ada saat ini, bagaimana kelemahannya dan kemudian memberikan masukan dengan adanya sistem informasi yang diusulkan dapat memberikan nilai lebih. Selain lebih cepat dan terintegrasinya pekerjaan, juga dapat meningkatkan hubungan dengan konsumen (*sales force*).

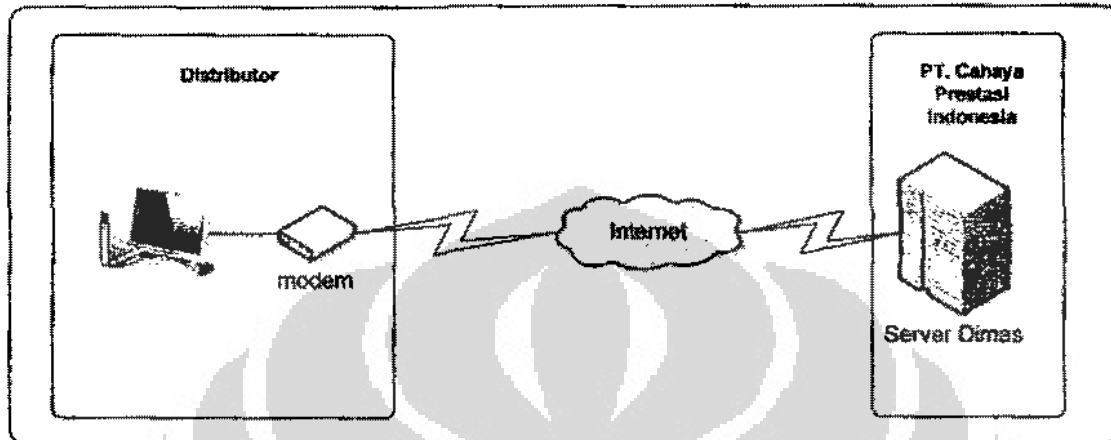
4.1. Distributor Management System (DIMAS)

Saat ini Distributor didalam melakukan operasionalnya telah menggunakan suatu software yang dinamakan Distributor Management System (DIMAS). DIMAS telah dibuat oleh PT. Cahaya Prestasi Indonesia (PT. CPI) untuk mengakomodir proses administrasi di distributor agar sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Modul yang ada pada Dimas terdiri dari :

- a. *Sales Force Master*, merupakan modul yang digunakan didalam mencatat data-data dari sales force. Proses ini dilakukan pada saat seseorang pertama kali mendaftarkan diri menjadi anggota Tupperware.
- b. *Sales*, modul yang digunakan untuk melakukan transaksi penjualan dari sales force ke Distributor. Modul ini terdiri dari Dealer Order Form, Shipment, Invoice, Credit Memo dan Payment. Pembahasan untuk modul ini akan dibahas lebih lanjut pada pengembangan dengan Dimas2.
- c. *Inventory*, modul untuk mencatat penerimaan barang dan pengeluaran barang yang tidak melalui modul sales, seperti penggunaan barang untuk internal promosi, hadiah pada saat acara distributor, *recruiting gift* (hadiah yang diberikan jika seorang *sales force* me-*recruit* anggota baru) dan sebagainya.
- d. *Report*, berisi laporan-laporan yang dapat diambil dari sistem terkait dengan transaksi yang telah dilakukan.

4.1.1 Jaringan komputer yang digunakan pada Dimas

Gambar 4.1. Jaringan komputer dengan menggunakan Dimas



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh Penulis

Satu komputer yang telah diinstall program Dimas, terhubung dengan modem yang digunakan untuk melakukan *consolidation* (penyamaan data) antara Dimas di distributor dengan server Dimas yang ada di PT. CPI.

Karena hanya satu komputer yang dapat digunakan untuk Dimas, maka hanya satu orang yang dapat melakukan transaksi di Dimas. Maka proses transaksi berjalan lambat. Bahkan penyelesaian transaksi penjualan dilakukan secara manual terlebih dahulu di kasir, baru kemudian diserahkan ke bagian Dimas setelah proses selesai. Sehingga seakan-akan Dimas hanya bertugas secara administrasi saja, bukan sebagai suatu bagian yang terkait dengan proses penjualan.

4.1.2 Kelemahan Dimas

Penggunaan Dimas pada distributor mengalami kendala-kendala yang dapat mempengaruhi kinerja distributor, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Dimas hanya bisa beroperasi dengan menggunakan komputer dengan sistem operasi Microsoft Windows 2000 SP4, dimana sudah sangat jarang menemukan Windows versi ini dipasaran, sehingga jika mengalami masalah untuk mencari dan mendapatkan *support* sulit didapat.

Selain hal diatas masalah utamanya adalah terkait dengan legalitas dimana setiap produk harus menggunakan software yang asli. Sehingga jika diketahui oleh pihak yang berwenang ada penggunaan software yang tidak asli akan terkena sangsi yang berat.

2. Walaupun modul yang diberikan oleh Dimas telah mencakup berbagai aktifitas distributor tetapi Dimas lebih banyak digunakan untuk mencatat dan memproses transaksi yang terkait dengan penjualan saja. Sedangkan aktifitas dari Distributor tidak hanya terkait dengan penjualan saja, tetapi masih banyak lagi yang perlu dicatat (*record*), sehingga saat ini pencatatan tersebut dilakukan diluar sistem. Ini dapat membuat :

- data *sales force* tidak akurat

Banyaknya data sales force yang dimasukkan kedalam sistem tidak sesuai dengan data yang sesungguhnya, ini membuat informasi terkait data sales force yang didapat dari sistem tidak dapat digunakan dengan baik. Sehingga sewaktu-waktu ingin mengetahui wilayah demografi dari sales force tidak bisa dilakukan. Bahkan bila ingin mengetahui wilayah-wilayah mana saja yang belum dijamah oleh sales force untuk melakukan *market penetration* tidak dapat mengetahuinya dengan pasti.

- *inventory* secara fisik dengan sistem berbeda

Keluarnya barang di distributor tidak hanya melalui penjualan saja. Akan tetapi barang dapat juga digunakan untuk aktifitas lain didalam menunjang penjualan. Pengeluaran barang ini juga perlu dilakukan secara sistem juga, agar antara *quantity* fisik yang ada digudang sama dengan *quantity* yang ada pada sistem.

- tingkat akurasi pekerjaan yang kurang

Dengan adanya pencatatan dan perhitungan diluar sistem, kemungkinan terjadinya kesalahan perhitungan dapat mungkin terjadi.

- kemungkinan terjadinya keterlambatan dan kesalahan didalam pengiriman

Pencatatan manual membuat penyiapan dan pengiriman barang membutuhkan lebih banyak waktu dibandingkan jika proses melalui sistem. Hal ini juga dapat mengakibatkan kesalahan pengiriman baik jumlah maupun tujuan penerimanya.

3. Perhitungan untuk *activity sales force* dan pengambilan *claim* untuk *activity* dan bonus *sales force* ke distributor dilakukan manual.

- *Sales force* harus menunggu distributor untuk melakukan perhitungan terlebih dahulu untuk mengetahui berapa hadiah *activity* yang mereka dapatkan.
- Kesalahan perhitungan pencapaian dan *activity*

Hal ini dapat mengecewakan *sales force* sebagai konsumen distributor dan juga terkait langsung dengan PT. CPI. Mereka dapat mengatakan bahwa proses untuk mendapatkan *claim activity* dan bonus susah dan lama. Justru *activity* dan bonus yang menjadi kekuatan dari program promosi Tupperware. Jika ini terjadi maka dapat mengurangi loyalitas *sales force* dan dapat berdampak negatif terhadap program-program promosi yang akan datang dan bahkan akan dapat menurunkan tingkat penjualan.

4. Selain hal disebut diatas, terdapat permasalahan yang sering timbul terkait dengan hardware. Saat ini komputer yang digunakan untuk DIMAS, digunakan juga untuk aktifitas lainnya, seperti pekerjaan mengolah data dengan Microsoft Office, email, browsing internet dan sebagainya. Sehingga rentan terhadap kemungkinan komputer rusak karena kesalahan penggunaan program dan mungkin karena terkena virus.

Permasalahan ini akan berdampak kepada proses transaksi, hal ini dapat menimbulkan masalah didalam memberikan pelayanan kepada *sales force*, administrasi menjadi terbengkalai, penghitungan penjualan dilakukan manual, perhitungan untuk bonus kepada *sales force* dilakukan manual atau bahkan menunggu sampai proses perbaikan selesai dilakukan.

4.2. Distributor Management System 2 (DIMAS2)

Dari berbagai kelemahan atas Dimas (dapat juga disebut Dimas 1) yang telah dibahas sebelumnya maka penulis membahas tentang usulan rancangan untuk DIMAS2. Dengan diharapkan dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi distributor, diantaranya :

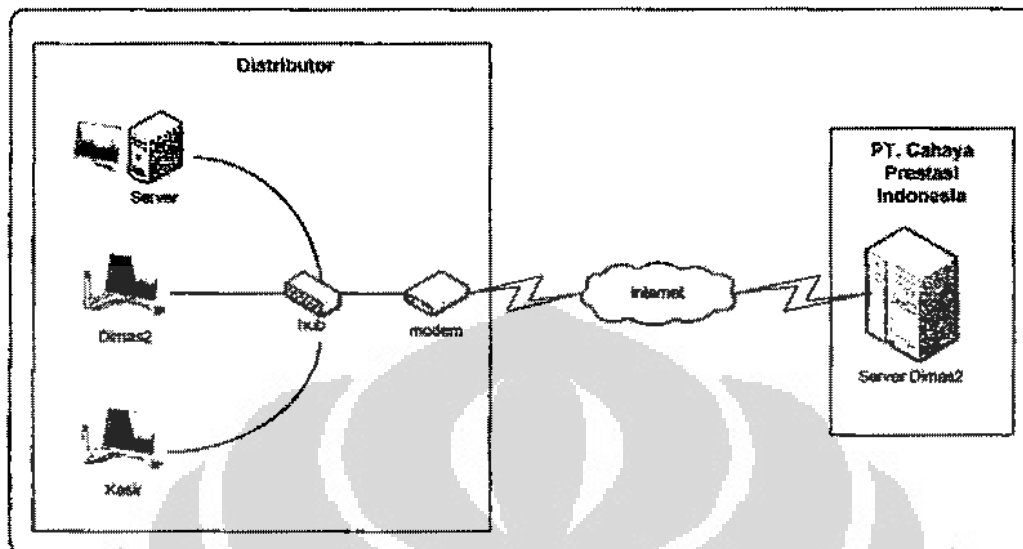
- Penggunaan komputer sebagai server yang hanya dapat digunakan untuk Dimas2
- Seluruh transaksi menggunakan Dimas2
- Perhitungan *activity* dan bonus melalui sistem

4.2.1 Jaringan Dimas2

Jaringan Dimas2 adalah dengan penggunaan satu komputer yang bertindak sebagai server. Komputer tersebut tidak dapat dipergunakan selain untuk DIMAS2. Sehingga kemungkinan untuk rusak yang terkait dengan kesalahan penggunaan software lain dan terkena virus dapat dikurangi.

Software Dimas2 di *install* pada komputer server. Komputer server merupakan suatu komputer yang berdiri sendiri (*stand alone*) dan selain Microsoft Windows XP yang bertindak sebagai *operating system*, tidak ada software lainnya yang terinstall kecuali yang berhubungan dengan Dimas2. Komputer lain bertindak sebagai client. Adapun pembagian client secara sederhana dapat dibagi menjadi : kasir dan dimas. Kasir bertindak untuk memproses transaksi penjualan, sedangkan dimas bertugas untuk transaksi diluar penjualan, seperti monitor aktifitas dari *sales force* baik *activity*, *bonus*, dan *claim-claim* lainnya.

Gambar 4.2. Jaringan komputer dengan menggunakan Dimas2



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh Penulis

Dimas2 dapat di akses melalui komputer *client* ataupun komputer server dengan menggunakan Internet Explorer, karena Dimas2 dibuat dengan menggunakan *web based*.

Pekerjaan lain yang tidak terkait dengan Dimas2 dapat dilakukan di komputer *client*. Sehingga server Dimas2 dapat terhindar dari kesalahan instalasi dengan program lain atau masuknya virus yang dikarenakan email ataupun browsing internet.

Spesifikasi komputer yang dianjurkan untuk digunakan sebagai server adalah sebagai berikut :

Processor	: Pentium Core2 Duo (2.66GHz)
Memory	: 2 Gigabyte
Storage/Harddisk-1	: > 80 GB (Internal) SATA
Storage/Harddisk-2	: > 80 GB (Internal) SATA
Motherboard	: Branded
Optical Devices	: DVD/CDRW (Combo)
Modem	: External Modem
Interface	: 2 x USB Ports
LAN	: Network Card 10/100 Mbps
Operating System	: Windows XP Professional SP2
Uninterruptible Power Supply (UPS)	
Stabilizer	

Sedangkan untuk client, dapat menggunakan spesifikasi sebagai berikut :

Processor	: Pentium IV
Memory	: 1 Gigabyte
Storage/Harddisk-1	: > 80 GB (Internal) SATA
Motherboard	: Branded
Optical Devices	: DVD/CDRW (Combo)
Interface	: 2 x USB Ports
LAN	: Network Card 10/100 Mbps
Operating System	: Windows 2000 SP4
Uninterruptible Power Supply (UPS)	
Stabilizer	

Pembahasan masalah yang terkait dengan pengembangan Dimas ke Dimas2 ini dibuat menjadi beberapa bagian, yaitu :

1. Proses Order Distributor – PT. CPI
2. Proses Order Sales Force – Distributor
3. Claim Bonus
4. Claim Activity
5. Lifetime Warranty

Proses dengan DIMAS merupakan proses yang sedang berjalan saat ini, dan proses dengan DIMAS2 merupakan perbaikan akan yang dilakukan.

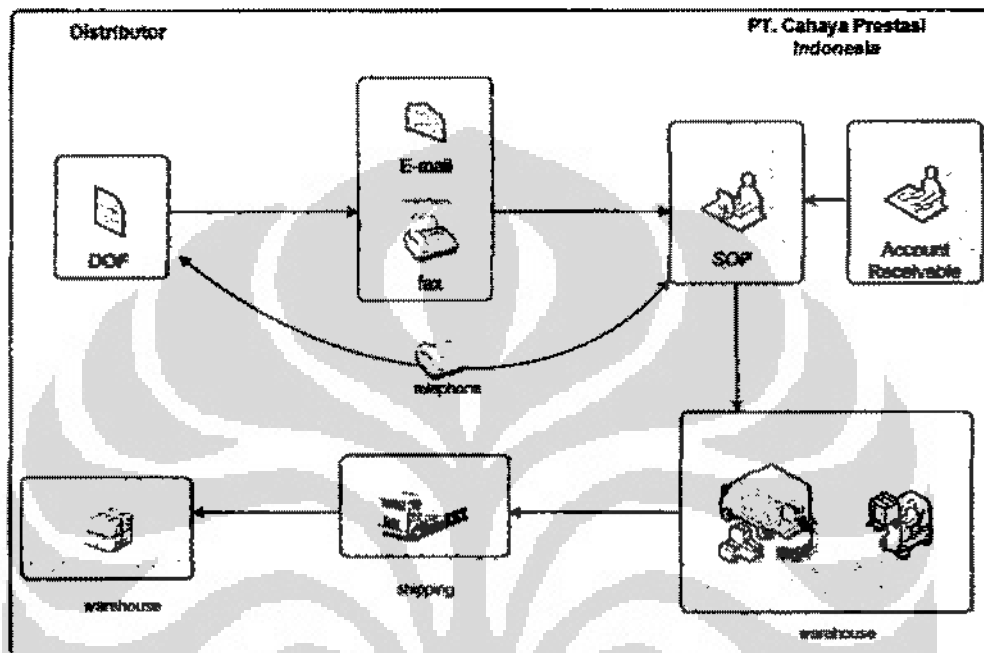
4.3. Proses Order Distributor – PT. Cahaya Prestasi Indonesia

4.3.1. Proses Order Distributor ke PT. CPI - DIMAS

Saat ini proses order dari Distributor ke PT. CPI dikirimkan melalui email atau melalui Fax. Distributor menggunakan Distributor Order Form mengirimkan order ke bagian Sales Order Processing di PT. CPI. Kemudian order tersebut akan diproses oleh SOP (dengan melihat informasi Credit Limit dan outstanding A/R dari Distributor), jika tidak ada masalah maka SOP akan mengirimkan perintah ke warehouse untuk menyiapkan pesanan distributor tersebut, dan kemudian mengirimkan barang pesanan baik melalui mobil sendiri atau melalui ekspedisi jika distributor berada di luar kota dari tempat beradanya gudang PT. CPI. Saat ini

terdapat 1 *warehouse* (Jakarta) dan 2 *Distribution Centre* (Medan dan Surabaya) untuk melayani distributor-distributor yang tersebar di seluruh Indonesia.

Gambar 4.3. Proses order Distributor ke PT. CPI dengan Dimas



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh penulis

4.3.2 Kelemahan Proses Order Distributor ke PT. CPI - DIMAS

Dalam proses order ini, perlu adanya konfirmasi dari pihak Distributor untuk memastikan bahwa bagian SOP telah menerima DOP mereka, sehingga kemungkinan untuk tidak terprosesnya DOP yang dikarenakan hilang atau tercecer dapat dihindari. Dan juga jika distributor mengalami keterbatasan dengan credit limit, maka bagian SOP juga perlu melakukan konfirmasi agar distributor dapat menyelesaikannya terlebih dahulu. Distributor didalam melakukan pemesanan diberikan fasilitas kredit, dimana pesanan dapat dibayar beberapa waktu kemudian. Batasan kredit ini disebut credit limit. besarnya credit limit dan lamanya jatuh tempo ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama antara distributor dan PT. CPI dengan melihat besarnya omset dari distributor, kemampuan membayar, lamanya pengiriman dan hal-hal lainnya.

Selain hal tersebut diatas, distributor tidak mengetahui tentang informasi ketersediaan produk yang ada di PT. CPI, sehingga sering mereka baru tahu bahwa barang di PT. CPI sedang kosong setelah beberapa jam kemudian. Ini membuat informasi yang diberikan kepada Sales Forcenya menjadi terlambat atau kurang tepat. Karena misalkan ada seorang sales force yang datang untuk membeli produk kemudian pada saat itu stock di distributor tersebut sedang kosong, maka distributor akan memesan terlebih dahulu ke PT. CPI, dan menjanjikan bahwa sales force tersebut bisa kembali lagi esok atau lusa harinya dengan menunggu kedatangan barang. Yang menjadi permasalahan adalah bahwa distributor tersebut tidak mengetahui posisi ketersediaan produk tersebut di PT. CPI, apakah masih ada atau sudah kosong. Jika masih ada permintaan sales force tersebut dapat dipenuhi, akan tetapi jika ternyata barangnya sudah kosong, maka sales force tersebut baru bisa mengetahui bahwa pesannya tidak terpenuhi esok harinya atau lusanya. Ini dapat menimbulkan kekecewaan mereka dan menimbulkan pesepsi yang buruk terhadap kineja distributor dan PT. CPI juga sebagai perusahaan induknya.

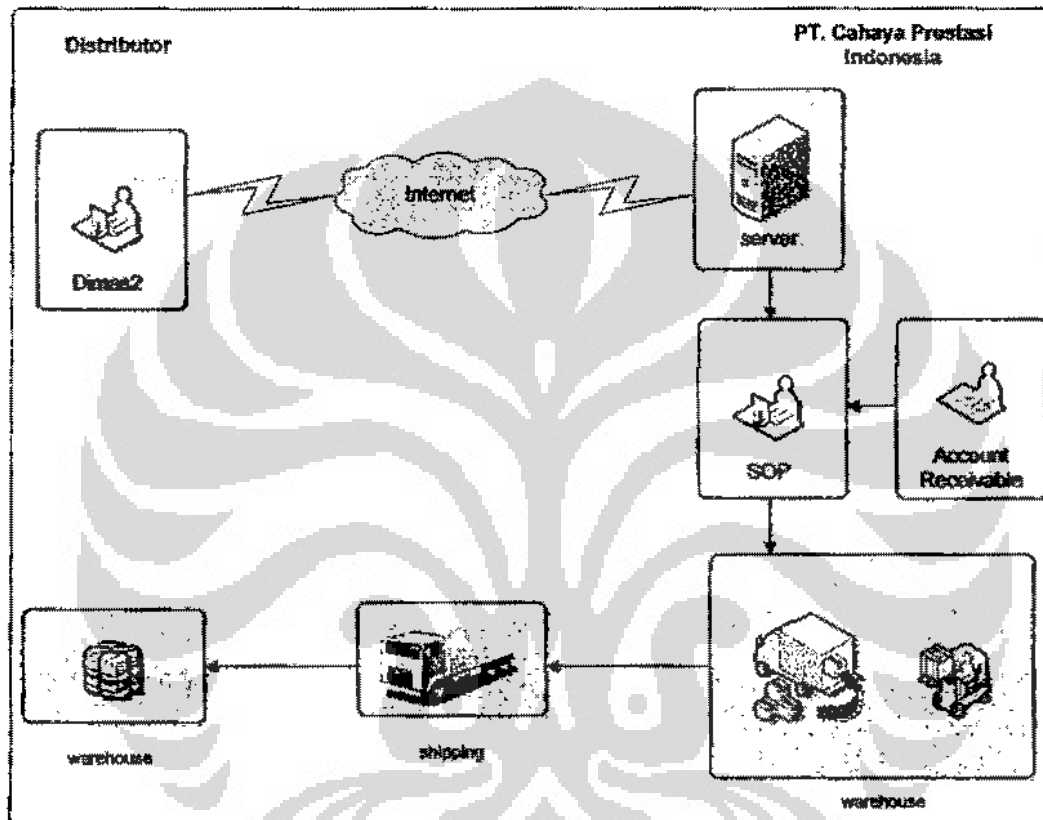
Distributor Tupperware tersebar di hampir di seluruh Indonesia, perlu waktu dalam pengiriman untuk mencapainya baik dari warehouse Jakarta atau *Distributor Centre* di Surabaya atau Medan. Sehingga setelah SOP melakukan proses pesanan distributor akan masuk ke dalam sistem Dimas juga, akan tetapi produknya baru akan tiba beberapa hari kemudian (untuk distributor yang berada di luar kota). Selama produk belum diterima oleh sistem Dimas, maka produk tersebut tidak dapat dijual. Sehingga distributor *me-receive* terlebih dahulu secara sistem produk yang sedang dalam perjalanan tersebut agar dapat dijual, ini menimbulkan ketidak sesuaian antara *quantity* fisik barang di gudang dengan *quantity* secara sistem.

4.3.3. Proses Order Distributor ke PT. Cahaya Prestasi Indonesia - DIMAS2

Ketersediaan produk di PT. CPI dapat dilihat di sistem Dimas2, dimana dari pihak PT. CPI ada personal yang bertanggung jawab untuk meng-*upload* ketersediaan produk ke sistem setiap minggunya, dan jika dirasakan perlu dengan melihat adanya ketersediaan produk yang perlu diinformasikan segera ke distributor dapat juga

dilakukan *upload* sewaktu-waktu, tanpa perlu menunggu jadwal upload. Sehingga distributor senantiasa mengetahui ketersediaan produk di PT. CPI, sehingga dalam memesan barang dan memberikan informasi kepada sales force lebih akurat.

Gambar 4.4. Proses order Distributor ke PT. CPI dengan Dimas2



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh penulis

Pada saat Distributor memasukkan DOF ke PT. CPI dengan menggunakan Dimas2, maka secara otomatis pada saat melakukan *synchronisation* (proses mengirimkan data dan menerima data dari server distributor ke server PT. CPI) *purchase order* terkirim, kemudian akan masuk ke bagian SOP. SOP akan memeriksa apakah pesanan tersebut dapat diproses lebih lanjut atau tidak. Dengan mengecek ketersediaan produk dan credit limit distributor.

Terkait dengan pengiriman yang memakan waktu dan penjualan ke sales force, maka barang dalam perjalanan harus juga dapat dijual, dan dipisahkan dengan

quantity yang benar-benar ada secara fisik digudang. Tentu saja barang yang sudah terjual tersebut tidak dapat dijual lagi setelah barang tersebut sampai di distributor. Ini akan membuat quantity antara fisik dengan sistem menjadi sama. Sehingga pemberian informasi mengenai ketersediaan barang untuk dijual (*goods available to sale*) kepada *sales force* sesuai.

4.3.4 Kelemahan Proses Order Distributor ke PT. CPI – DIMAS2

Penggunaan Dimas2 didalam melakukan pesanan dari distributor ke PT. CPI (Dalam hal ini diproses oleh SOP) perlu dimonitor juga oleh bagian IT PT. CPI. Karena proses ini menggunakan sistem yang berbeda. Distributor disatu sisi menggunakan Dimas2 sedangkan pemrosesan pesanan oleh PT. CPI menggunakan software yang dinamakan J.D.Edwards (JDE). Adanya penggunaan dua sistem yang berbeda ini rentan terhadap kemungkinan terjadinya kemacetan pengiriman data.

Didalam mengambil pesanan dari distributor, JDE di set pada waktu-waktu kapan akan menarik data-data tersebut. Jadi tidak setiap pesanan dari distributor akan langsung diproses oleh SOP. Tetapi menunggu jadwal terkirimnya pesanan tersebut.

Meskipun sudah menggunakan pesanan dengan Dimas2, distributor tetap merasa perlu untuk melakukan konfirmasi kepada SOP, dan bahkan tetap mengirimkan pesannya melalui email. Karena merasa takut bahwa pesannya tersebut tidak sampai atau mengalami kendala lainnya. Ini keluar dari tujuan dari penggunaan Dimas2 didalam melakukan pesanan distributor, bahwa distributor tidak lagi perlu melakukan konfirmasi kepada SOP.

4.4. Proses Order Sales Force ke Distributor

Proses ini merupakan proses yang terjadi pada tingkat distributorship. Yaitu transaksi pembelian/pemesanan barang dari *sales force* ke distributor.

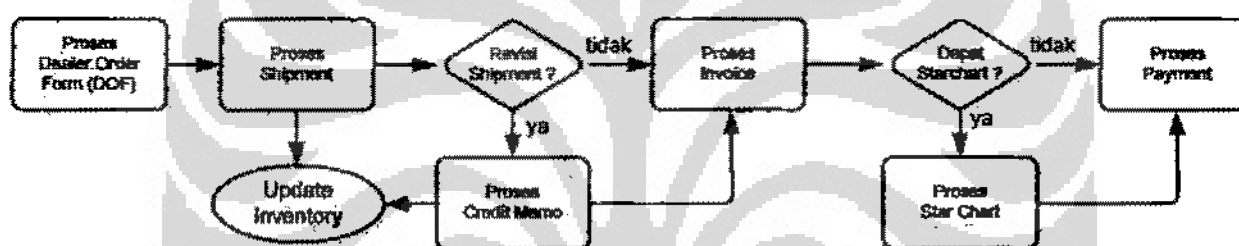
4.4.1. Proses Order Sales Force - DIMAS

Untuk calon anggota yang ingin mendaftar harus mengisi New Dealer Application Form terlebih dahulu, dan melakukan pembelanjaan sebesar Rp. 750.000. Setelah mengisi New Dealer Application Form barulah dilakukan proses pesanan,

proses ini sama dengan proses untuk anggota yang telah aktif, namun untuk anggota baru (*new dealer*) harus membeli produk kit bag. Yaitu produk yang berisi produk-produk pendukung bagi seorang *new dealer* untuk melakukan *party*.

Proses pesanan dari sales force ke distributor dimulai pada saat sales force mengisi Dealer Order Form (DOF), kemudian DOF diberikan ke kasir untuk mengecek ketersediaan produk yang dipesan dan menyelesaikan masalah pembayaran. Setelah selesai dari kasir, sales force membawa copy ke dua dari DOF ke bagian gudang untuk mengambil produk yang dipesan. Copy ketiga dari DOF diberikan ke bagian Dimas untuk dilakukan proses secara sistem Dimas. Adapun proses untuk Dimas sebagai berikut :

Gambar 4.5 Dimas - Dealer Order Proses



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh penulis

Pertama-tama melakukan proses entry Dealer Order Form, dengan memasukkan data dari sales force yang melakukan pembelian dan produk-produk yang dibeli. Kemudian melakukan proses shipment, proses ini untuk mengupdate *inventory*, pengakuan barang yang terjual adalah pada saat barang keluar dari gudang, jadi secara sistem produk yang terjual juga baru diakui setelah proses *shipment*. Setelah proses *shipment* dilanjutkan dengan proses invoice sebagai proses memberikan tagihan kepada sales force. Proses Invoice terkait juga dengan proses Starchart.

Star chart adalah hadiah untuk Nyonya Rumah (pemilik tempat diselenggarakannya *party*), bila dalam *party* yang diselenggarakan mempunyai omzet

penjualan minimal Rp. 500.000 (retail). Jumlah Point yang didapat tergantung dengan omzet penjualan pada saat penyelenggaraan party.

Tabel 4.1 Point Star Chart

Penjualan yang terjadi dalam 1 Party (Rp)	Poin Star Chart
500.000 – 749.999	10
750.000 – 999.999	14
1.000.000 – 1.299.999	20
1.300.000 – 1.599.999	30
1.600.000 – 1.999.999	38
2.000.000 – 2.499.999	50
2.500.000 – 2.999.999	64
3.000.000 – 3.499.999	79
3.500.000 – 3.999.999	94
4.000.000 – 4.499.999	108
4.500.000 – 4.999.999	122
> 5.000.000	136
Catatan Tambahan	
Penjualan diatas Rp 5.000.000 penghitungannya 136 Star + penghitungan Star dari awal	

Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia

Point starchart yang didapat dapat ditukarkan dengan produk yang telah ditetapkan sesuai dengan nilai point star chart.

Proses pesanan sales force diakhiri dengan proses *payment* yaitu untuk memproses pembayaran dari sales force tersebut. Pada proses *payment* ini jugalah perhitungan untuk pencapaian sales force diakui. Maksudnya pencapaian disini adalah perhitungan untuk mendapatkan bonus-bonus dan *activity* sales force.

Jika ada perubahan dari pesanan, dapat dilakukan perubahan pada proses shipment, dengan menggunakan fasilitas credit memo. Proses credit memo ini mengembalikan inventory ke sistem kembali yang sebelumnya telah keluar dari sistem melalui proses shipment, dan sekaligus juga proses pembatalan pesanan sales force.

4.4.2. Kelemahan Proses Order Sales Force - DIMAS

Karena proses pengakuan penjualan dilakukan pada saat proses shipment dan pengakuan pencapaian sales force pada saat proses payment. Maka proses yang dilakukan oleh bagian dimas adalah melakukan keseluruhan proses tersebut diatas secara langsung, tidak peduli apakah barang sudah diterima oleh sales force atau belum, sudah dibayar atau belum, dan seterusnya. Sehingga perlu adanya pencatatan manual untuk :

- sales force yang belum menerima barang atau yang sudah
- sales force yang belum membayar pesanan atau yang sudah, dengan memperbitungkan juga apakah baru bayar sebagian, bayar penuh atau dengan menggunakan *down payment*

Hal ini rentan terhadap kemungkinan terjadinya kesalahan pencatatan. Ada kemungkinan ketika barang datang, barang tersebut terjual untuk sales force yang lainnya, sedangkan sales force yang terlebih dahulu telah membeli dan bahkan mungkin telah membayar justru tidak mendapatkan barang tersebut.

Perbedaan antara jumlah secara fisik barang di gudang dengan jumlah dengan pencatatan pada sistem harus dimonitor terus menerus, agar tidak hilang.

Perhitungan star chart yang mengharuskan pembelian minimal sejumlah Rp. 500.000, membuat sales force untuk menunggu sampai akhir minggu, agar mereka dapat mengumpulkan sejumlah minimal tersebut kemudian baru memasukkan DOF ke distributor, sehingga mereka mendapatkan kesempatan memperoleh star chart. Ini juga menyebabkan proses entry data ke sistem Dimas baru dilakukan pada hari sabtu, sehingga DOF menumpuk di hari sabtu. Karena perhitungan untuk pencapaian adalah dihitung dalam satuan minggu. Ini mengakibatkan penjualan yang terjadi lebih banyak dihari sabtu, ini menimbulkan ketimpangan penjualan dihari lainnya. Sehingga prediksi sales perhari tidak dapat dilakukan, karena sales yang terjadi hanya di hari sabtu.

4.4.3. Proses Order Sales Force ke Distributor – DIMAS2

Proses pemesanan dari sales force ke distributor tidak mengalami perubahan, akan tetapi perubahan terbesar adalah dari proses pesanan sales force secara sistem. Dimana pesanan dari sales force akan langsung di masukkan ke dalam sistem oleh bagian kasir. Kasir akan memproses seluruh transaksi yang terkait dengan penjualan, dan bagian dimas akan menangani tentang pencapaian sales force dan menangani claim bonus.

Pada saat melakukan proses DOF, maka pada saat itu juga perhitungan keluarnya inventory dan pencapaian sales force diakui. Sehingga tidak perlu lagi melakukan proses shipment dan invoice. Ini dapat mempercepat waktu proses, karena memang sebelumnya kedua proses tersebut hanya dilakukan sebagai syarat secara sistem saja, tetapi tidak terlalu digunakan dalam kenyataannya.

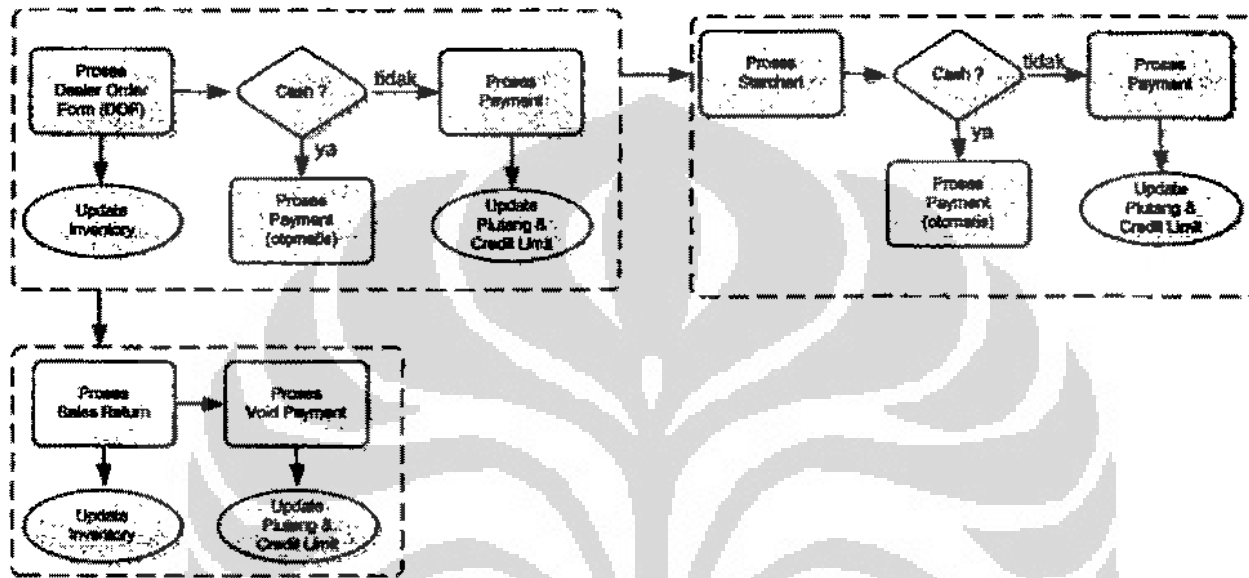
Pada Dimas proses star chart menempel pada Invoice, dimana star chart baru dapat di claim jika nilai invoice mencapai minimal Rp. 500.000. Sedangkan dengan Dimas2, proses DOF dapat dilakukan sewaktu-waktu tanpa harus menunggu sampai akhir minggu. Karena perhitungan dan claim starchart dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. claim berdasarkan DOF
2. claim berdasarkan DOF satu minggu

Jika sales force ingin melakukan claim starchart berdasarkan satu DOF, DOF tersebut harus minimal senilai Rp. 500.000, baru dia bisa mendapatkan starchart, ini tidak beda dengan proses Dimas. Atau juga bisa melakukan claim dengan perhitungan dari DOF satu minggu. Contohnya : seorang sales force memasukkan DOF di hari senin dengan nilai Rp. 300.000, kemudian di hari rabu dia memasukkan DOF kembali senilai Rp. 300.000. Pada saat DOF pertama, bagian kasir sudah dapat langsung memasukkan transaksi tersebut, kemudian melakukan proses DOF yang kedua. Setelah dilakukannya closing week (menutup transaksi satu minggu) starchart dapat di claim, dengan perhitungan dari total kedua DOF tersebut.

Pada Dimas2, proses DOF, Sales Return dan Claim Star Chart terpisah, sehingga setiap proses transaksi dapat selesai tiap tahapnya tanpa menggantung proses yang lain.

Gambar 4.6 Dimas2 – Dealer Order Proses



Sumber : PT. Cahaya Prestasi Indonesia dan diolah oleh penulis

Jika ada kesalahan pemrosesan pesanan atau sales force ingin merubah atau membatalkan pesannya, maka dapat dilakukan pembatalan atas pesanan tersebut. Akan tetapi terdapat dua tahap untuk melakukan pembatalan tersebut, pertama proses *Sales Return*, yaitu untuk membatalkan penjualan kepada sales force tersebut dan mengembalikan *inventory* ke sistem kembali. Kedua, proses *Void Payment*, jika pesanan tersebut sudah dibayarkan, maka pembayaran tersebut harus juga dibatalkan, ini akan berpengaruh juga terhadap piutang dan *credit limit* dari *sales force*.

Pembatalan pesanan hanya dapat dilakukan dengan syarat :

- pada hari yang sama
- belum dilakukan *clasing*
- belum dilakukan claim apapun atas DOF

Sales Force dapat diberikan *credit limit* oleh distributor, yang tentu saja dengan memperhatikan hal-hal yang terkait dengan kredibilitas dari sales

force. Pada Dimas2, *credit limit* telah di akomodir, sehingga jika ada sales force yang mempunyai *credit limit*, dan mempergunakannya, tidak perlu melakukan pencatatan manual, karena sistem telah mencatatnya. Sedangkan untuk sales force yang membayar dengan tunai/*cash* akan dilakukan pembayaran otomatis oleh sistem sesuai dengan nilai yang dibayarkan.

Dengan adanya transaksi yang tidak ditumpuk pada akhir minggu, maka dapat dilakukan *sales prediction* per hari, per minggu dan perbulan. Agar dapat dilakukan analisa lebih lanjut atas program promosi yang akan datang.

4.4.4. Kelemahan Proses Order Sales Force – DIMAS2

Masalah utama dalam melakukan proses pesanan sales force adalah *loading time*. Yaitu total waktu yang diperlukan untuk mengeluarkan halaman dan seluruh objek-objek yang ada pada halaman tersebut. Proses entry perlu *response time* yang cepat, jadi pihak pengguna tidak perlu menunggu lama. Jika satu klik menu atau melakukan entry satu data saja perlu menunggu beberapa menit, ini akan menghambat dan memperlama proses *entry*. Tentunya pengguna akan merasa frustrasi dan perlu kesabaran ekstra untuk melakukan proses input data. Jika sistem yang sudah dirancang sedemikian bagusnya tetapi dalam pemrosesan data lambat, akan terasa percuma. Pengguna membandingkan dengan sistem Dimas, dimana didalam melakukan pemrosesan pesanan sales force lebih cepat dibandingkan Dimas2.

4.5. Proses Claim Bonus

4.5.1. Proses Claim bonus - DIMAS

Selain mendapatkan keuntungan dari selisih antara harga retail dengan harga sales force, terdapat beberapa bonus-bonus yang akan didapat oleh Sales Force, yaitu:

- bonus Override
- bonus Vanguard
- bonus MMB
- bonus promote up
- bonus GM

Besarnya bonus yang didapat, dapat dilihat dari report-report yang ada di Dimas. Akan tetapi untuk pengeluaran dan pembayarannya harus dilakukan secara manual. Dimana distributor harus mempunyai catatan tentang besarnya bonus yang didapat oleh sales force.

Perhitungan untuk bonus adalah dihitung setiap bulan vanguard. Pada sistem penjualan Tupperware, terdapat perbedaan dengan sistem yang lainnya, dimana aktifitas dari sales force dan distributor dihitung berdasarkan minggu dan bulan. Bulan yang digunakan adalah bulan vanguard, yaitu tidak terikat dengan tanggal tetapi dalam satu bulan tiap minggunya di hitung hari penuh.

4.5.2. Kekurangan dari proses *claim bonus* – DIMAS

Dengan hanya menggunakan hasil dari report yang dikeluarkan oleh Dimas, membuat distributor harus memiliki pencatatan manual untuk pembayaran bonus kepada sales force. Ini membuat kemungkinan terjadinya kesalahan pencatatan, dan pelayanan yang diberikan akan memerlukan waktu yang lebih lama. Meskipun report yang diberikan lengkap, berisi nama dan code sales force, unit dan bonus yang dia dapatkan, tetapi ini dilakukan secara manual.

Sistem *direct selling* yang menggunakan bonus untuk memacu penjualan, akan sangat bergantung kepada lancarnya proses pemberian bonus kepada sales force. Jika mengalami kendala maka akan berpengaruh terhadap tanggapan sales force pada program promosi yang akan datang dan akan menurunkan motivasi mereka didalam melakukan penjualan. Ini juga akan berpengaruh pada penjualan distributor yang menaunginya dan tentu saja akan berpengaruh terhadap PT. CPI.

4.5.3. Proses Claim bonus – DIMAS2

Pada Dimas2, proses claim bonus dari sales force dapat di lakukan di system. Untuk melihat besarnya bonus yang didapat oleh seorang sales force dapat juga dilihat melalui report. Akan tetapi pada saat sales force tersebut ingin melakukan claim, proses tersebut dapat dilakukan melalui sistem. Sehingga pencatatan secara

manual sudah tidak perlu dilakukan lagi. Setelah closing bulanan, bonus dibitung secara sistem yang kemudian akan masuk ke dalam claim bonus.

Sales force dapat melakukan claim atas salah satu bonus saja, atau seluruh bonus yang dia peroleh dapat di claim sekaligus.

Dengan adanya pencatatan secara sistem, dapat meningkatkan pelayanan kepada konsumen (*sales force*). Jika ada sales force yang datang maka distributor dapat langsung mengetahui berapa besar bonus yang didapat melalui sistem, dan proses pencatatan pengambilan bonusnya juga tercatat didalam sistem. Sehingga baik dari sales force maupun distributor jika ingin melihat sejarah bonus yang didapat oleh sales force dapat dengan mudah melakukannya.

Lancarnya proses pemberian bonus kepada sales force akan memberi motivasi bagi mereka didalam melakukan aktifitasnya sebagai sales force, yaitu dalam melakukan penjualan dan mengembangkan jaringan (*network*).

4.5.4. Kelemahan Proses Claim bonus – DIMAS2

Terdapat dua sisi mata uang pada proses claim bonus Dimas2. Disatu sisi dengan memasukkan proses claim ke dalam sistem diharapkan dapat mempermudah didalam melakukan perhitungan dan monitoring terhadap claim dari sales force. Disisi lain ini akan memberikan pekerjaan tambahan kepada *user* untuk melakukan peng-*entry*-an data kedalam sistem. Hal ini akan memberikan beban kepada pengguna yang merasakan bahwa sistem sebelumnya dia hanya bertugas untuk melakukan entry data penjualan saja sekarang berubah fungsi untuk memberikan pelayanan pemberian bonus kepada sales force.

4.6. Proses Claim Activity

Activity merupakan challenge yang diberikan kepada sales force dalam melakukan aktifitasnya sebagai anggota dari Tupperware. Aktifitas tersebut dapat berupa nilai penjualan dari sales force, jumlah recruit setiap minggunya atau setiap bulannya, jumlah *workstandard* bagi manager atau sebagainya. Ini merupakan *benefit* tambahan yang diberikan untuk memacu sales force dalam melakukan aktifitasnya

sebagai anggota. Perhitungan *activity* dapat dilakukan per minggu, per bulan atau per periode sesuai dengan program promosi yang telah ditentukan oleh PT. CPI.

4.6.1. Proses Claim Activity – DIMAS

Prosedur untuk melakukan claim saat ini adalah distributor mengirimkan laporan tentang aktifitas sales force yang terkait dengan challenge activity ke PT. CPI. Kemudian bagian Sales Admin di PT. CPI akan melakukan pengecekan apakah data yang dikirimkan oleh distributor telah sesuai dengan ketentuan dari program activity tersebut. Jika sudah sesuai maka claim activity tersebut akan di proses. Jika tidak maka perlu adanya konfirmasi ulang dari pihak PT. CPI dengan distributor tentang data yang telah dikirimkan tersebut.

4.6.2. Kekurangan proses Claim Activity – DIMAS

Terjadi duplikasi pekerjaan pada proses ini, dimana dari sisi distributor melakukan perhitungan untuk aktifitas sales force dan kemudian mengirimkan claim ke PT. CPI. Sedangkan di sisi PT. CPI, Sales Admin perlu melakukan pengecekan apakah data claim yang dikirimkan telah sesuai dengan data sebenarnya dan apakah telah sesuai dengan ketentuan dari activity yang telah ditetapkan. Kedua proses tersebut dilakukan secara manual. Sehingga kemungkinan untuk terjadi perbedaan data diantara keduanya sangat mungkin terjadi, dan tentunya memakan waktu yang lama untuk melakukan proses claim activity ini, mengingat jumlah sales force dari seluruh distributor sangat banyak.

Distributor juga harus mencatat sales force mana saja yang akan mendapatkan hadiah/bonus activity, kemudian setelah memperoleh claim dari PT. CPI, distributor juga harus mencatat sales force yang telah mengambil hadiah/bonus tersebut dan siapa saja yang belum.

Keluhan lamanya proses didalam mendapatkan claim activity merupakan permasalahan yang serius bagi distributor dan PT. CPI. Agar tidak menurunkan motivasi sales force didalam mengejar *challenge*.

4.6.3. Proses Claim Activity – Dimas2

Alangkah baiknya jika proses perhitungan untuk activity ini dilakukan oleh sistem. Sehingga dari masing-masing pihak tidak perlu lagi melakukan penghitungan dan pencatatan manual. Proses ini akan sangat membantu dan betapa banyaknya waktu yang dapat dihemat untuk melakukan perhitungan manual.

Dimas2 memberikan kemudahan dengan melakukan perhitungan secara sistem untuk program activity tersebut. Bagian-bagian yang terkait dengan pembuatan program activity dilibatkan dalam men-set ke dalam sistem, sehingga ketika di keluarkannya program baru untuk activity tersebut sebelum di umumkan ke distributor dan sales force, secara sistem setting untuk program activity telah ada. Sehingga pada saat program berjalan dan kemudian berakhir, data sudah dapat diambil.

Distributor sudah mendapatkan siapa saja yang akan mendapatkan hadiah/bonus activity secara langsung, dan Sales Admin juga mendapatkan data tersebut setelah distributor melakukan synchronization. Sales Admin dapat langsung memproses hadiah/bonus activity tersebut dan dapat langsung mengirimkannya ke distributor.

Pada saat sales force melakukan claim, Proses Claim Activity sudah ada di Dimas2. Sehingga tidak perlu dilakukan pencatatan manual lagi. Ini akan memberikan pelayanan kepada Sales Force menjadi lebih cepat. Dan juga track record dari sales force atas activity yang didapatnya dapat tercatat oleh sistem. Sehingga bila sewaktu-waktu ingin diambil untuk melakukan analisa dapat dengan cepat dilakukan.

4.6.4. Kekurangan proses Claim Activity – DIMAS2

Walaupun telah dapat mengetahui sales force mana saja yang mendapatkan activity. Akan tetapi proses pemberian kepada sales force juga perlu memerlukan waktu, karena perlu menunggu sampai mendapatkan barang activity tersebut dikirimkan oleh PT. CPI. Jadi ketika telah dilakukan monthly closing, maka setelah itu baru dapat diketahui sales force mana saja yang akan mendapatkan activity, kemudian bagian sales admin di PT. CPI akan mengirimkannya kepada Distributor.

Di level distributor, sales force tidak dapat langsung melakukan claim atas pencapaian activity mereka, tetapi menunggu sampai distributor mendapatkan pengirimannya.

4.7. Proses *Lifetime Warranty*

Lifetime warranty merupakan keunggulan bersaing yang diberikan oleh Tupperware. Barang yang bergaransi seumur hidup menjadi salah satu daya tarik bagi konsumen untuk membelinya. Oleh karena itu jangan sampai proses ini menjadi batu sandungan bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Proses yang berjalan saat ini adalah pada saat sales force membawa produk yang rusak, jika telah sesuai dengan ketentuan akan barang yang dapat diganti, maka produk tersebut akan dikirimkan ke PT. CPI untuk dilakukan penggantian. Setelah barang tersebut datang maka distributor baru dapat memberikannya ke sales force. Jika ternyata produk tersebut tidak ada di PT. CPI, dan juga produk yang sejenis dan yang berfungsi sama juga tidak ada, maka dapat dilakukan credit memo. Credit memo disini bukan berarti memberikan sejumlah uang tetapi memberikan kesempatan kepada sales force untuk mengganti dengan produk lain senilai credit memo yang didapatkannya. Jika kurang, maka selisihnya akan dianggap hangus, jika lebih maka sales force tersebut dapat menambahkan kekurangannya.

4.7.1. Kekurangan dari Proses *Lifetime Warranty*

Jarak antara distributor dengan warehouse ataupun Distribution Centre yang cukup jauh, sehingga proses pengiriman barang juga akan memakan waktu. Perhitungan pengirimannya adalah pertama-tama distributor akan mengumpulkan terlebih dahulu produk yang rusak dari beberapa sales force terlebih dahulu, sampai dirasakan cukup untuk dilakukan pengiriman, barulah produk-produk tersebut dikirimkan. Ini terkait dengan efisiensi biaya pengiriman, dimana jika mengirimkan hanya satu atau dua produk saja dan sering dilakukan maka biaya yang dikeluarkan oleh distributor sangat besar. Distributor akan mengirimkannya antara satu minggu atau dua minggu. Kemudian barang akan dalam perjalanan yang memakan waktu

beberapa hari. Setelah sampai di PT. CPI produk tersebut akan di cek ke absahannya. Jika memenuhi kriteria barang yang akan diganti maka barang tersebut akan diganti dan kemudian dikirimkan ke distributor. Proses pengecekan sampai barang siap dikirimkan oleh pihak PT. CPI adalah 1 atau 2 hari kerja. Proses pengiriman ini juga akan memakan waktu. Sehingga secara keseluruhan kemungkinan proses penggantian ini akan memakan waktu sekitar 1 minggu, itupun dengan asumsi untuk distributor yang dekat dengan *warehouse*. Sebagai catatan, seluruh pengiriman produk pengganti dilakukan melalui *warehouse* Jakarta. Dapat dicontohkan sebagai berikut : Distributor dari Jawa Tengah mengirimkan produk dihari senin, dengan pengiriman satu hari, maka akan diterima di PT. CPI hari rabu, kemudian dilakukan proses pengecekan dihari rabu, setelah oke, barang siap untuk dikirimkan di hari kamis dengan pengiriman satu hari, maka barang penggantian akan diterima oleh distributor dihari jumat/sabtu. Jadi kemungkinan sales force baru mendapatkan produk penggantian adalah di hari sabtu atau dihari seninnya.

Ketika sales force datang membawa produk yang rusak kemudian harus menunggu sekian lamanya maka akan menimbulkan kekecewaan di mereka, sehingga akan mengurangi persepsi mereka kepada perusahaan, baik kepada distributor dan bahkan kepada citra Tupperware itu sendiri. Karena *lifetime warranty* merupakan *core competency* yang di keluarkan oleh Tupperware, yang membedakan produk ini dengan produk dari merek lainnya yang ada di pasar.

4.7.2. Proses *Lifetime Warranty* dengan Dimas2

Menjaga konsumen itu sangat penting, jangan sampai mereka merasa kecewa atas pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu mempercepat proses penggantian adalah faktor yang penting dalam meningkatkan pelayanan.

Distributor merupakan partner atau mitra dari PT. CPI, dan peningkatan pelayanan untuk memuaskan pelanggan merupakan tujuan bersama. Sehingga perlu juga usaha dari keduanya didalam penanganan masalah ini.

Proses untuk penggantian barang rusak dapat dilakukan dengan beberapa cara :

1. Jika produk tersebut ada di Distributor

Setelah di periksa bahwa produk yang rusak telah sesuai dengan kriteria penggantian maka distributor dapat menggantikannya dengan produknya sendiri terlebih dahulu, kemudian mengajukan claim penggantian kepada PT. CPI.

2. Jika produk tersebut tidak ada di Distributor

Konsumen dapat menukarkannya dengan produk lainnya. Dengan memperhitungkan nilai produk yang rusak, kemudian mengganti dengan produk lainnya yang bernilai sama. Kemudian barang pengganti yang telah dikeluarkan oleh distributor itulah yang akan di claim distributor kepada PT. CPI, dengan menyertakan produk rusak dari konsumen.

Pengeluaran produk ini perlu dicatat didalam sistem Dimas2, dengan melakukan adjustment pada inventory, kemudian barang pengganti dari PT. CPI juga akan masuk kedalam sistem menggantikan produk yang telah keluar tadi. Pencatatan penggantian produk ini kedalam sistem, dengan tujuan bahwa setiap barang yang keluar dari gudang, harus juga dicatat dan dikeluarkan secara sistem. Sehingga *quantity* fisik gudang dengan *quantity* sistem sama.

Dengan adanya dua hal diatas agar pelayanan kepada konsumen dapat lebih cepat, dan konsumen menjadi puas, juga mendukung *care competency* perusahaan didalam melakukan memenangkan persaingan.

4.8 CRM dengan Dimas2

Sesuai dengan Cravens tentang level pada *Customer Relationship Management*, maka Dimas2 sangat mendukung perusahaan baik dari sisi distributor dan PT. CPI didalam menjalankan CRM yaitu :

- *Operational CRM*

Dimas2 berisi seluruh informasi konsumen, mulai dari profile, data pembelian sampai dengan besarnya bonus yang didapat. Penggunaan sistem ini dapat meningkatkan dan membuat kesinambungan dari pelayanan jasa kepada konsumen. Konsumen mendapatkan keuntungan dari CRM yang meliputi :

- peningkatan waktu respons ketika mereka membutuhkan informasi akan produk dan jasa yang sesuai dengan yang mereka inginkan

- cepatnya mendapatkan status dari pesanan dan informasinya
- bantuan teknis yang lebih cepat
- *Analytical CRM*
Dimas2 memberikan CRM sistem sumber untuk melakukan analisis. Pengetahuan tentang produk yang mana yang secara khusus dibeli oleh konsumen dan kapan, memberikan kesempatan kepada distributor agar langsung untuk menawarkan produk atau promosi yang sesuai untuk sales force-nya.
Dimas2 membangun *database* berdasarkan transaksi, data konsumen dan promosi apa saja yang lebih banyak diambil oleh sales force (*Response to Marketing Stimuli*).
- *Strategic CRM*.
Penggunaan Dimas2 oleh Distributor menguntungkan juga bagi pihak PT. CPL. Karena dengan adanya data-data yang terintegrasi dari level distributor ke level pusat membuat perusahaan mempunyai data yang komplit dari seluruh distributor., baik data penjualan, data sales force, data bonus dan *activity*. Sehingga didalam melakukan pengolahan data, pembuatan program promosi baru sampai dengan pengambilan keputusan untuk level strategis sangat membantu.

4.9. Change Management Dimas2

Perpindahan dari Dimas ke Dimas2 merupakan suatu perubahan yang menyeluruh, baik dari sistem/software, orang yang terlibat, metode pekerjaan dan kebiasaan bekerja.

- Sistem dan software yang berbeda memerlukan penyesuaian lebih lanjut tidak hanya dari proses inputnya yang memiliki perbedaan dengan sistem sebelumnya, tetapi proses transaksi dan sampai outputnya juga memerlukan penyesuaian, agar sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hal ini memerlukan waktu didalam melakukan penyesuaiannya.
- Pada Dimas, pihak yang menggunakannya hanya satu orang atau dua orang saja, biasa disebut Bagian Dimas, sinonim dengan bagian administrasi. Tetapi dengan adanya Dimas2, maka ada bagian lain yang akan terlibat didalam menggunakan

sistem, yaitu bagian kasir dan bagian gudang. Dimana proses pencatatan penjualan dari sales force yang sebelumnya ditangani manual oleh kasir, akan langsung dimasukkan kedalam sistem. Bagian gudang sebelumnya melakukan pencatatan manual atas barang yang hutang kepada sales force, dengan menggunakan Dimas2 dia harus melakukan pencatatan masuk dan keluarnya barang melalui sistem.

- Duplikasi pekerjaan, yaitu pencatatan penjualan yang dilakukan dua kali, yaitu pada bagian kasir kemudian bagian Dimas baru melakukan entry, maka dengan adanya Dimas2 pencatatan langsung dilakukan hanya oleh kasir. Sehingga tidak terjadi duplikasi pekerjaan.

4.10. Kendala-kendala dalam perpindahan dari Dimas ke Dimas2 dan cara menghindarinya

Dalam proses perpindahan dari Dimas1 ke Dimas2, akan menimbulkan beberapa kendala. Baik dari sistem maupun dari pengguna. Kendala dari sistem telah dibahas diatas, berikut ini akan dibahas mengenai kendala dari pengguna.

Resistence to change

Terdapat beberapa hambatan dari pengguna didalam melakukan perpindahan sistem. Karena sebelumnya Dimas hanya digunakan oleh satu orang saja, sekarang Dimas memerlukan pengguna lainnya, yaitu bagian kasir. Beberapa permasalahan yang dapat terjadi terkait dengan penolakan terhadap perubahan, diantaranya :

1. Excessive focus on costs

Untuk mempergunakan sistem baru, diperlukan *hardware* baru yang hanya berfungsi sebagai *server*. Ini akan memunculkan pemikiran bahwa "buat apa beli alat yang bagus dan mahal, tetapi tidak dapat dipergunakan untuk kepentingan lainnya". Dalam hal ini perlu adanya penjelasan dan pendekatan tentang alasan penggunaan sistem dengan menggunakan *server* dan *client* dan bukannya menggunakan *hardware* untuk *multipurpose*.

2. Failure to percieve benefits

Gagal mendapatkan nilai tambah dari sistem baru, akan sangat disayangkan jika sistem yang baru yang notabene digunakan untuk menutupi kelemahan dari sistem yang lama, tetapi pengguna tidak mendapatkan keuntungan darinya. Oleh karena itu pemberian pembelajaran dan pelatihan kepada pengguna akan membuat pengguna dapat memahami akan kelebihan dari sistem baru, dan dapat menerimanya

3. *Lack of coordination and cooperation*

Jika kurangnya koordinasi dan kerjasama akan menimbulkan kegagalan dalam perubahan. Dalam kasus ini perubahan yang terjadi adalah orang yang terlibat didalam sistem menjadi bertambah. Maka dengan adanya tambahan personal yang terlibat perlu adanya koordinasi dan kerjasama diantara mereka.

Dengan mengikutinya bagian kasir, akan menimbulkan konflik. Karena sebelumnya Dimas hanya dipegang oleh satu orang, sekarang akan di-*share* dengan pengguna lainnya. Dan tentunya bagian kasir perlu juga diberikan pelatihan agar dapat memahami sistem yang ada.

4. *Uncertainty avoidance*

Pada tingkat individu, banyak pengguna takut akan ketidakpastian yang terkait dengan perubahan. Komunikasi yang terus menerus dibutuhkan sehingga pengguna tahu bahwa apa yang sedang terjadi dan mengerti bagaimana itu mempengaruhi pekerjaan mereka.

5. *Fear of loss*

Pengguna mungkin takut kehilangan kekuasaan dan status-bahkan mungkin pekerjaan mereka. Pada kasus ini, implementasi harus berhati-hati dan menyeluruh, dan setiap karyawan dilibatkan sedekat mungkin dalam proses perubahan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Tupperware menggunakan sistem penjualan *direct selling* yang memerlukan hubungan yang intensif antara penjual dan pembeli. Jumlah sales force, banyaknya tipe bonus dan *activity* membuat perusahaan harus dapat mengelola data transaksi dan memberikan pelayanan yang cepat kepada konsumen. Dimas2 merupakan pengembangan dari sistem sebelumnya dan berusaha lebih mendekatkan dengan praktek dilapangan yang dihadapi oleh distributor. Dengan sistem yang mendekati *Point Of Sales*, maka proses pemesanan dari konsumen sampai dengan barang keluar dapat dilakukan oleh Kasir, atau jika dirasakan kurang dapat *dihandle* maka proses dapat juga ditambah dengan proses pengambilan barang dapat dilakukan di gudang. Seluruh transaksi terkait dengan data *sales force*, persediaan barang, penjualan, perhitungan bonus dan *activity* sudah terdapat didalam sistem, sehingga tidak perlu adanya pencatatan dan perhitungan diluar sistem. Bonus dan *activity* merupakan darahnya dari program promosi sehingga program promosi dapat memberikan semangat bagi sales force untuk mengejar challenge yang diberikan, ini akan dapat meningkatkan penjualan. Dengan adanya perhitungan dan pencatatan secara sistem, dapat mempercepat pelayanan kepada konsumen dari perhitungan bonus dan pencapaian *activity*.
2. Proses yang ada sebelumnya hanya menggunakan sistem sebagai alat bertransaksi penjualan dan sebagai alat pelaporan kepada PT. CPI saja. Banyak aktifitas lainnya yang dijalankan dengan manual. Hal ini banyak menyita waktu dan tingkat akurasinya juga dapat dipertanyakan. Penggunaan sistem yang lebih terintegrasi dapat mengurangi pekerjaan manual. Sehingga dapat mempersingkat waktu didalam melakukan transaksi. Bahkan untuk setiap lini pekerjaan yang ada di distributor dapat melakukan pekerjaannya

melalui sistem. Yaitu bagian kasir, dimas dan gudang (bagian yang umum ada pada setiap distributor).

3. Pembuatan *database* konsumen (*sales force*) dapat memberikan kesempatan distributor didalam membangun hubungan dengan konsumen, bahkan PT. CPI sebagai perusahaan induk juga mendapatkan keuntungan dengan adanya database dari seluruh sales force.

Pelayanan yang cepat dalam bertransaksi, response yang tepat terhadap setiap permasalahan sales force dapat membuat hubungan dengan konsumen menjadi lebih erat dan yang akhirnya dapat meningkatkan margin perusahaan.

5.2. Saran

1. Jumlah Distributor dan sales force yang tersebar di seluruh Indonesia, membutuhkan suatu penanganan yang baik atas data-data mereka. Harus ada sistem yang memadai untuk mengakomodirnya. Kekurangan yang terjadi pada sistem sebelumnya merupakan suatu bahan telaah yang lebih lanjut bagi perusahaan agar dapat memiliki informasi yang lengkap, akurat dan tepat waktu. Penggunaan Dimas2 bukannya tanpa cacat, perlu adanya monitoring terus menerus atas data yang telah dimasukkan dan hasil proses dari sistem, sehingga jika ada kesalahan proses dapat diketahui lebih dini dan tidak menimbulkan gunung es masalah dikemudian hari.

Dalam hal ini perlu dibuatnya *tools monitoring* atas kerja sistem, apakah data yang dimasukkan dan hasil yang keluar sudah sesuai atau belum.

2. Perlu adanya standarisasi untuk jaringan hubungan koneksi internet. Karena didalam melakukan *synchronization* dengan server pusat melalui jalur internet. Sedangkan domisili distributor berbeda-beda dan tentunya koneksi jaringan internet di masing-masing daerah berbeda-beda juga. Sehingga perlu dibuat suatu cara agar distributor dapat melakukan koneksi dengan mudah dan tidak menemui kendala yang berarti.

Universitas Indonesia

Hal ini juga terkait dengan pengiriman informasi, dimana dari distributor akan mengirimkan informasi-informasi terkait data *sales force*, penjualan, bonus dan *activity sales force*, dan dari pihak PT. CPI mengirimkan informasi terkait setup-setup produk baru, harga produk dan settingan secara sistem program promosi. Jika ini mengalami gangguan akan menghambat informasi yang didapat masing-masing pihak.

3. Sistem *direct selling* membutuhkan jaringan (*network*) didalam mengembangkan unitnya. Jaringan ini akan terbentuk dengan adanya *recruit* akan anggota baru. Agar tidak terjadinya persinggungan yang dikarenakan perebutan anggota baru diantara *sales force* didalam melakukan *recruit*. Untuk data *sales force* perlu dibuat standarisasi yang baku agar tidak sembarang data yang dapat dimasukkan ke dalam sistem. Hanya data yang benar saja yang bisa dimasukkan, seperti penggunaan ID No sebagai verifikasi. Ini agar data *sales force* adalah data yang sebenarnya, sehingga jika dibuat segmentasi pasar atas demografi *sales force* tidak terjadi kesalahan. Selain itu dapat dengan penggunaan ID No yang terintegrasi dengan pusat, agar tidak terjadinya duplikasi *sales force* yang terdaftar di salah satu distributor ke distributor lainnya.
4. Perpindahan dari Dimas ke Dimas2 bukan hanya merupakan perubahan dari sistem saja, tetapi dari pengguna yang terlibat juga ikut berubah. Diperlukan pendekatan-pendekatan dan pelatihan-pelatihan kepada pihak-pihak yang terkait, sehingga tidak menimbulkan adanya penolakan dari pengguna. Kepada distributor dan staff diberikan penjelasan yang menyeluruh atas kelebihan Dimas2 agar mereka dapat merasakan dan menggunakan sistem ini secara utuh.
5. Dimas2 masih memerlukan pengembangan yang lebih lanjut, terutama dalam hal akses dan *response time*. Karena tujuan utama pengembangan Dimas ke Dimas2 adalah kecepatan akses.

DAFTAR PUSTAKA

- Belch, George E. dan Michael A. Belch, (2007), *Advertising and Promotion An Integrated Marketing Communications Perspective*, (7th ed), New York: McGraw- Hill International Editions
- Cravens, D.W. & Piercy, N.F. (2006), *Strategic Marketing* (8th ed). New York: McGraw Hill International Editions
- Daft, Richard L (2004), *Organization Theory and Design* (8th ed). Ohio: Thomson – South-Western
- Kaj Storbacka & Jarmo R. Lehtinen (2001), *Customer Relationship Management : Creating Competitive Advantage Through Win-Win Relationship Strategies*, Singapore: Mc Graw Hill
- Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2007), *Management Information Systems : Managing The Digital Firm*. New Jersey: Pearson Prentise Hall.
- Kotler, Philip, (2001), *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall
- Mullins, J. W., Walker Jr, F. C. & Boyd, H. W., (2005), *Marketing Management: A Strategic Decision Making Approach*, New York: McGraw Hill
- Rhenald Kasali (2006), *Change!*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Turban, E. & Leidner, D. & McLean, E. & Wetherbe (2008), *Information Technology for Management : Transforming Organizations in the Digital Economy* (6th ed). J. John Wiley & Sons, Inc.

Distributor

