

LAMPIRAN 1: Instrumen Penelitian (Pedoman Wawancara)

Instrumen Penelitian

Penelitian dengan pendekatan kualitatif menggunakan instrumen penelitian berupa Pedoman Wawancara, karena dalam proses pengumpulan data menekankan pada wawancara mendalam terhadap narasumber/informan untuk mendapatkan pemahaman mengenai proses kepemimpinan yang terjadi pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor. Narasumber/ informan adalah pemberi informasi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dalam penelitian kualitatif. Peneliti menentukan satu orang Supervisor dan empat orang karyawan sebagai informan dalam penelitian ini sehingga dapat diketahui kepemimpinan Supervisor di Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor.

INSTRUMEN PENELITIAN:

PEDOMAN WAWANCARA

Supervisor:

1. Gambaran pekerjaan Supervisor dan karyawan.
2. Motivasi kerja karyawan.
3. Kendala dan upaya dalam mempengaruhi karyawan.
4. Penilaian atas kompetensi karyawan.
5. Keterlibatan karyawan dalam menyusun rencana kerja.
6. Proses pemecahan masalah.
7. Memosisikan diri terhadap karyawan.
8. Pembedaan karyawan atas pemenuhan target penjualan.

Bawahan:

1. Gambaran pekerjaan.
2. Pengalaman kerja.
3. Sikap Supervisor.
4. Pengaruh sikap Supervisor terhadap hasil kerja.
5. Pengharapan terhadap Supervisor.



LAMPIRAN 2: Wawancara Awal dengan Supervisor

Wawancara awal tgl. 20 Maret 2008 pukul 11.00-11.30 dengan Supervisor WW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor:

1. Bagaimana menentukan target kerja/ penjualan?

Saya merencanakan target penjualan dengan sebelumnya mengumpulkan data-data. Kemudian rencana target penjualan itu saya delegasikan kepada tim tenaga penjual. Kami menyebutnya dengan istilah *drive*. Setelah melakukan *drive*, barulah mereka bergerak. Biasanya saya memantau penjualan mereka secara harian dan juga mingguan. Misalnya, dalam sebulan target penjualan harus mencapai 1000. Berarti bila dibagi 20 hari kerja maka 1 hari mereka harus dapat menjual 50. Apakah *miss* atau *hit*? Akan diketahui dari harian atau mingguan itu. Jadi, apabila *miss*, saya akan melihat dimana letak kesalahannya. Apakah dari perencanaan yaitu data-data atau asumsi yang salah, atau dari personelnya. Kalo dari perencanaan maka akan dilakukan perencanaan ulang. Kalo dari personelnya, maka akan saya tanya apa kendala yang dihadapi oleh personel tersebut. Target mingguan yang *miss* tersebut akan dialokasikan ke target minggu berikutnya.

2. Bagaimana agar sukses dalam merencanakan target penjualan?

Saya punya rencana, kemudian rencana itu saya bicarakan dengan mereka. Baiknya gimana, untung atau rugi ya bila saya mempunyai rencana seperti ini? Itu semua saya tanyakan kepada mereka. Nanti mereka memberikan pendapatnya.

3. Masalah apa yang dapat menghambat pemenuhan target penjualan oleh bawahan?

Masalah personel itu bisa datang dari lingkungan kerja maupun lingkungan luarnya, seperti masalah di lingkungan keluarga. Permasalahan dari kedua lingkungan itu dapat menurunkan kinerjanya, sehingga diperlukan pendekatan untuk mengembalikan motivasinya dalam bekerja.

4. Bagaimana pendekatan yang Bapak lakukan?

Menjadi seorang pemimpin itu harus bisa menempatkan diri, kapan harus jadi *boss*, jadi bapak, atau menjadi teman untuk para bawahannya. Misalkan ketika akan menentukan target penjualan, saya akan berbicara sebagai *boss*. Lalu apabila seorang personel mengalami permasalahan diluar pekerjaan yang dapat menghambat pencapaian target, saya akan berbicara sebagai seorang teman, atau menjadi bapak sehingga personel tersebut bisa mencurahkan semua permasalahan yang dihadapi dan saya bisa memberikan masukan untuk mengembalikan motivasinya dalam bekerja.

5. Apakah hanya motivasi yang harus dilakukan?

Kinerja seorang personel itu dapat dilihat dari dua sisi, motivasi dan *skill*. Orang dengan motivasi dan *skill* yang tinggi akan memiliki kinerja yang baik. Perusahaan memberikan gaji, fasilitas-fasilitas, dan benefit lain yang memadai kepada karyawan agar mereka terpicu motivasinya dalam bekerja. Untuk mengembangkan *skill*, saya melakukan *training* kepada personel. Training yang seringkali saya lakukan bukanlah training di dalam kelas seperti pemberian materi kuliah, tetapi training melalui kegiatan yang personel lakukan sehari-hari, jadi lebih seperti *on the job training*.

LAMPIRAN 3: Transkrip Wawancara, Koding, Kategori

Transkrip Data	Koding
<p>Transkrip Wawancara: Kamis, Tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.34-10.01 WIB di lapangan (tempat makan Bogor, saat SPV dan beberapa bawahannya turun lapangan)</p> <p>Peneliti : Bagaimana gambaran pekerjaan Bapak?</p> <p>SPV : Kerjaan saya itu..secara umum itu adal lima. Jadi yang pertama, saya harus membuat perencanaan kerja. Perencanaan kerja itu ada jangka pendek, jangka sedang, jangka panjang. Tergantung dari <i>times framework</i>-nya ya. Kemudian sesudah saya membuat perencanaan itu, saya e...saya melakukan yang namanya <i>directing</i>. <i>Directing</i> ini begini jadinya...misalnya saya mau melakukan A. Saya udah buar rencananya nih. <i>Plan A</i> itu rencananya harus bagaimana, kapan harus selesai, kontrolnya bagaimana, e...yang dikatakan berhasil seperti apa, itu di dalam satu paket perencanaan. Jadi rencananya harus lengkap. Kemudian, masuk ke tahap kedua, <i>directing</i>. <i>Directing</i> itu adalah saya bagaimana caranya supaya orang yang kerja di bawah saya ini, bisa melaksanakan apa yang saya mau. <i>Directing</i> ini bukan kegiatan yang hanya dilakukan satu kali, tapi harus berkali-kali. Nanti di awal, <i>directing</i> ini saya membagi tugas. "Eh, kamu ngerjain yang ini, kamu ngerjain yang ini." Kayak tentara misalnya deh. Saya punya 10 anak buah tentara. Yang dua, kamu jaga di depan. Yang dua kamu masuk duluan. Jadi kayak semacam kita bagi, bagi apa ya...bagi beban pekerjaan-lah. Kemudian, disitu, e... <i>directing</i> itu, saya juga harus senantiasa mengingatkan. "Kamu jaga</p>	<p>(1)</p> <p>(2)</p> <p>(2a)</p>

<p>depan gimana, udah sampe mana pekerjaan kamu, apakah udah aman semua belum, ato kamu yang masuk ke dalam musuh-musuh kamu udah mati berapa?” Karena kita di dalam perencanaan, saya menganalisa, musuh di dalam itu ada 10. “Kamu udah matiin berapa?”</p> <p>“Udah matiin 8, pak.” “Oke, nanti jangan lupa ya, dua lagi kamu masih kurang.” Gitu, itu <i>directing</i>. Jadi itu harus berkesinambungan, harus konsisten. Habis di-<i>directing</i>, yang ketiga kita masuk yang namanya kontrol. Kontrol itu adalah, tujuannya itu adalah untuk memastikan...apakah tugas yang saya delegasikan kepada bawahan saya itu udah dijalankan secara sempurna dan berhasil. Berhasil sesuai dengan apa yang saya mau. Sesuai dengan...kan udah saya bilang tadi, di dalam rencana kita harus ada <i>benchmark</i>-nya</p>	(3)
<p>dong...yang dikatakan berhasil seperti apa sih, misalnya... “AJ,” Pak AJ beban pekerjaannya sekarang bulan ini targetnya 5.000, terdiri dari kecap sekian, sambal sekian, tomat sekian, dan sebagainya, total harus 5.000 ya kan. Kontrol itu untuk memastikan bahwa 5.000 dalam bulan ini, 5.000 karton, itu harus <i>achieve</i>. Kontrol itu sendiri harus dibagi, ada jangka pendek, jangka sedang, jangka panjang. Misalnya jangka pendek, kontrol harian. Kemaren jual berapa, sekarang</p>	(3)
<p>kurangnya berapa, hari ini mau jual berapa lagi, besok sisanya jadi berapa, besok harus jual berapa. Nah itu, itu kontrol. Satu, fungsi kontrol itu untuk memastikan bahwa rencana itu berhasil, berhasil baik secara kuantitas maupun kualitasnya, ataupun sesuai dengan waktunya. Yang kedua, kita kalo ada kendala dalam pelaksanaannya, misalnya ada <i>missed</i> kita bisa dengan cepat mengetahui. “Boss,</p>	(4)
<p>“Boss,</p>	(5)

<p>dengan cara seperti ini, ternyata saya ga' bisa mencapai target masih kurang sekian." Kenapa? Kita gali lagi dong, <i>explore</i> lagi. Selisihnya sekian, kenapa selisihnya sekian? Bisa aja rencana saya salah. Bisa jadi eksekusinya yang salah. Jadi kalo rencana saya yang salah, karena saya kontrol, saya tahu, jadi kita bisa dengan cepat melakukan perbaikan rencana. Jadi, di dalam perencanaan itu juga selalu ada yang namanya <i>contingency plan</i>. Kalo begini ga' bisa, apa lagi? <i>Plan A-plan B</i>, kita istilahnya <i>contingency plan</i>, itu harus selalu ada. Kalo memang rencananya udah bener, eksekusinya yang salah, kita lihat...salahnya kenapa? Apakah <i>skill</i>-nya yang kurang, apakah <i>knowledge</i>-nya yang kurang, atau bagaimana? Ataukah motivasinya yang kurang? Kalau misalnya udah begitu, ketahuan nih, kita udah device, oh ternyata <i>skill</i>-nya yang kurang, oh ternyata motivasinya yang kurang. Kalo ternyata motivasinya yang kurang, berikutnya, tahap berikutnya, tugas kita sebagai motivator. Gitu...jadi kalo misalnya tugas berikutnya sesudah <i>planning, directing, controlling</i>, nah setelah itu ada yang namanya <i>motivating</i>. Motivasi-lah... Kalo memang masalahnya ada di motivasi, kita harus memotivasi. Kalo misalnya masalahnya ada di <i>skill</i>, kita harus <i>training</i>. Jadi fungsi Supervisor itu ada lima tadi. <i>Planning, directing, controlling, motivator</i>, dan <i>trainer</i>. Kita harus mampu.</p> <p>Peneliti : Dalam melakukan perencanaan kerja, bagaimana proses merencanakannya?</p> <p>SPV : Perencanaan itu kadangkala ga' bisa kita kerjakan sendiri,</p>	<p>(6)</p> <p>(7)</p> <p>(8)</p> <p>(8a)</p>
--	--

<p>kenapa? Karena kita itu bukan manusia super yang bisa memperoleh data, tarohlah..semuanya ada. Sebagai contoh gini...saya mau jual bulan depan itu misalnya 15.000 karton. Saya punya <i>sales</i> misalnya ada 4 ..5-lah misalnya. Berarti kan masing-masing <i>sales</i> kan 300 karton, eh, 3.000 karton per bulan kan... Saya tarik data nih dari komputer, <i>sales</i> ini <i>netting</i> penjualannya sekian. A sekian, B sekian, C sekian, D sekian. Dari <i>average</i>-nya ini kadang ada <i>gap</i>. Nanti target yang sekarang kemungkinan lebih besar dibanding dari <i>average</i> yang kemaren. Selisihnya ini, mau diapain? Apakah selisih ini mau kita <i>break</i>, bagi, ke seluruh <i>outlet</i> yang ada? Misalnya selisihnya ada sekitar 10%, artinya seluruh transaksi yang ada <i>by outlet</i> kita naikkan 10% semua. Bisa apa ngga? Kalo bisa, gampang kan tadi... artinya saya sendiri bisa mutusin. Tapi kadang-kadang, <i>gap</i>-nya itu bisa lebih dari 10%, sampai 30%... Nah 30% ini, saya butuh <i>expertise</i> dari bawahan saya yang tahu persis kondisi di lapangan seperti apa, karena ada data yang kita ga' punya. Misalnya stok toko, kemudian perputaran uang di toko, yang tahu ini kan mereka-mereka yang di lapangan yang <i>me-manage</i> pekerjaan <i>day by day</i>-nya. Jadi, saya butuh informasi dari dia. Misalnya, "Mas YU, <i>gap</i>-nya ada sekitar 30%, kurang lebih sekitar 500 karton," misalnya. Dia bilang, "Tenang aja, boss.. Toko ini," Toko A misalnya, "dia stok-nya udah tipis. Dia pasti ambil lagi, karena barang yang kemarin kita kirim terakhir, dia buang</p>	<p>(10)</p>
<p>ke luar kota. Sekarang barangnya abis." Saya ga' pernah tahu, karena kalo kita liat kan ga' mungkin. Jadi, ternyata ada aja peluang-peluang seperti itu. Jadi, e.. tetap di dalam sebuah perencanaan pada akhirnya</p>	<p>(11)</p>

<p>kita harus konsolidasi lagi sama tim. Kalo ga', rencana bisa-bisa salah. Rencana bisa salah lho, kalo kita analisisnya salah atau data yang kita pake salah, situasi-asumsi yang kita pakai salah. Salah semua, gitu... Jadi, e... memang, saya katakan kembali, yang paling penting di dalam pekerjaan itu adalah di tahap perencanaan, kalo di perencanaan udah salah, kedepan pasti salah.</p>	(12)
<p>Peneliti : Kemudian setelah perencanaan adalah <i>directing</i>, bagaimana melakukan <i>directing</i> tadi?</p>	
<p>SPV : Ada pemisahan beban kerja tadi, sesuai dengan e...<i>expertise</i>-nya dia, <i>skill</i>-nya dia, potensi wilayahnya, kita bicara <i>sales</i> ya. Sama seperti begini, bicara misalnya saya sebagai seorang mandor buruh bangunan. Saya punya misalnya 10 orang anak buah. Tukang kayu, tukang batu, kan saya liat dong waktu saat rekrutmen. "Hei, kamu <i>expertise</i> kamu dimana? <i>Skill</i> kamu dimana?" "Pak, saya biasa di tukang kayu. Saya kalo disuruh jadi tukang batu, <i>atuh</i>...tidak sesuai dengan 'fakultas' saya." "Oke, kamu jadi tukang kayu, kamu jadi tukang</p>	(13)
<p>batu. Kamu ga' ada <i>experience</i>, ga' ada pengalaman, kamu jadi tukang batu aja. Yang ini kamu udah ada pengalaman sedikit, kamu nembok. Yang ini pasang genteng." Itu kita yang atur. Sesuai dengan, e...potensi dia, kemauan dia, <i>interest</i>-nya dia, <i>skill</i>-nya dia, kita yang ngatur, kita yang nge-<i>plot</i>, kita yang bikin rencana dia harus di posisi mana.</p>	(5)
<p>Peneliti : Jadi, melihatnya dari individu atau dari kelompok, mengingat</p>	

<p>ini kerja tim?</p> <p>SPV : Betul... Tetap dari individu dulu, dari individu itu kita <i>matching-in</i> sama tim.</p>	(5)
<p>Peneliti : Perlakuaannya jadi beda-beda, ya pak?</p> <p>SPV : Iya, harus tetap beda. Meskipun <i>treatment</i>-nya pada akhirnya sama. Kayak misalnya sekarang, sebagai contoh nih, <i>actual</i>-nya nih misalnya kayak Pak YU. Dia punya <i>skill</i>-nya itu untuk mengelola <i>outlet-outlet</i> besar kita. Jadi, e...karena dia mungkin terbiasa, e... mengelola <i>outlet</i> besar, yang <i>volume</i> pengambilan barangnya itu</p>	(14)
<p>besar-besar, kalo misalnya dia ditaro di <i>outlet</i> yang kecil, e...sama aja saya membuang peluang besar. <i>Skill</i> yang ada disitu, kok nyatanya dia bisa ditaro di <i>outlet</i> yang besar...dia bisa garap dengan sempurna. Yang biasa ngambil rata-rata cuma 'X' gitu, dia bisa ngambil '2 kali X'. makanya, saya posisiin Pak YU ini pada daerah yang punya <i>outlet</i> besar cukup banyak. Jadi, mengepaskan dengan kemampuan dia. Ternyata ada lagi <i>sales</i> yang dia itu kalo ditaro di toko yang besar-besar itu, omsetnya ga' jalan malah omsetnya lebih cenderung turun, tapi dia punya kerajinan yang tinggi. Rajin sekali... Jadi, e...efektif <i>pool</i> dia, omset dia, hari-hari dia, bisa meng-<i>cover</i> banyak toko. Kalo dilihat dari itu, potensi, berarti dia adalah ditaro di daerah yang <i>retail</i>-nya banyak. Saya harus memadu-padankan itu, sesuai dengan karakternya mereka. Bukan berarti mereka ga' bisa dirubah ya, bisa aja. Tapi paling ga' itu ada cara yang paling aman di tahap awal.</p>	(15)
	(16)

<p>Peneliti : Berbicara mengenai berubah, ada pendekatan khusus untuk merubah mereka?</p>	
<p>SPV : Oke, bicara merubah ya... Itu tadi ada dua, motivasi sama <i>training</i>. Yang paling penting justru saya bilang motivasi dulu, baru <i>training</i>. Sekarang, boleh percaya ga' percaya, orang, sebodoh-bodohnya orang, kalo dimotivasi terus, dia lama-lama akan menjadi maju. Kenapa? Karena di dalam dirinya sendiri itu ada keinginan untuk lebih, kalo motivasinya bener. Sementara kalau orang pinter ga' kita motivasiin terus, lama-lama dia tumpul. Lebih males, kerja males-malesan...seenak udelnya aja...akhirnya yang bagus jadi tumpul. Nah, jadi motivasi memang sangat penting dibanding <i>training</i> itu sendiri. Jadi kalo memang kita mau men-<i>develop</i> orang, harus dari motivasi dulu baru ke <i>training</i>.</p>	<p>(17)</p> <p>(5)</p>
<p>Peneliti : Berarti berbeda-beda cara memotivasi setiap orang, Pak?</p>	
<p>SPV : Ya, beda-beda. Memotivasi dari Pak YU ini aja beda caranya... "YU, kamu gini-gini-gini-gini." Dia bisa marah. Dia bisa marah. Ada orang yang emosional, tempramental, ada orang yang e...mendengarkan dulu dan sebagainya... Jadi saya juga saat saya memotivasi Pak YU-nya, atau Pak AJ. Saya harus liat dulu 'ni orang karakternya seperti apa, saya harus masuk darimana, kapan saya harus masuk, gimana caranya masuk ke dia. (Jeda) Pada saat saya temuin caranya, waktunya, baru saya masukin. Nih kalo kita lakukan seperti ini gimana ya...kayaknya hasilnya bisa lebih bagus. Saya kondisiin situasinya supaya dia bisa mengiyakan bahwa memang itu</p>	<p>(18)</p> <p>(19)</p>

<p>bagus. Karena ada orang yang, contoh seperti Pak YU ini yang tidak bisa dipaksa. (Jeda) Dia harus bekerja itu dari maunya dia, dari dirinya sendiri. Tapi untungnya selama ini, motivasi dia untuk bekerja giat itu kuat. Itu yang luar biasanya. (Jeda) tapi ada orang yang harus dipecutin... (Peneliti dan SPV tertawa bersama) Ada. Jadi beda-beda orang karakternya. Beda-beda.</p>	(20)
<p>Peneliti : Pak YU ini pengalamannya sudah berapa lama?</p>	(21)
<p>(Pak YU yang menjawab) Saya disini sih baru 10 tahun.</p>	
<p>SPV : Makanya dia, dia udah lihai-lah. Saya punya <i>sales</i> kaya Pak YU semua, saya udah ga' kerja lagi. Dan kayak Pak AJ juga. Mereka udah tahu kok tugasnya, begitu setiap awal bulan, "Hei, kita rencananya yang kita lakukan akan seperti ini." Udah. Ditunjukin ke dia, baca, dia tutup, udah. Besok saya mastiin, pasti jalan.</p>	(22)
<p>Peneliti : Masuk kepada <i>controlling</i>, seperti yang Bapak bilang tadi <i>controlling</i> ini untuk melihat ada <i>missed</i> atau tidak dari target tadi, itu berdasarkan laporan atau data itu saja?</p>	
<p>SPV : Tentu saja ada data atau laporan yang kita <i>up-date</i> secara periodik. (Jeda) Jadi misalnya yang paling gampang nih, omset 5.000 sebulan. Saya punya rencana 5.000 ini kita harus jual kesini, sini-sini-sini-sini, misalnya, sekian toko. Kemudian ada <i>gap</i> sisanya sekian, sekian kita mau akalin dengan cara seperti ini. Dari angka ini, dapat ni di rencana awal, 5.000. itu yang kita sebut sebagai <i>break by pareto</i>. (Jeda) Dapat ni 5.000. Dari 5.000, saya tanya lagi ke mereka. "Oke,</p>	(23)

<p>dalam bulan ini kita ada lima minggu. Minggu pertama kamu mau jual berapa, minggu kedua jual berapa, minggu ketiga berapa, minggu keempat berapa, minggu kelima berapa. Dia <i>break</i> lagi. (Jeda) “Minggu ini sekian.” Oke, minggu ini sekian, hari Senin berapa, Selasa berapa, Rabu berapa, Kamis berapa, Jumat berapa. Udah diisi semua nih perencanaan. Ni saya udah dapat bayangan nih...hari ini saya akan dapat angka segini, besok angka segini, besok lagi angka segini, seminggu segini, dua minggu segini, sebulan saya ngapain. Begitu sore nih, paginya kan mereka jalan, saya tanya “Eh, kamu hari ini mau jual berapa?” “Sekian, sesuai dengan angka yang ada.” Nah terus saya tanya lagi “Dapat berapa hari ini?” “Dapat sekian.” Oke, masuk. Kalo ga’ masuk? Kok kurang segini? Kurangnya mau diapain? Masukin di hari Sabtu atau masukin di hari Jumat, ditambahin lagi. Begitu...terus.</p>	(24)
<p>Peneliti : Bagaimana dengan pengawasan langsung, seperti turun lapangan?</p>	(25)
<p>SPV : Oh oke...secara langsung, kalo memang tadi dianggap tidak langsung. Secara langsung juga bisa lihat. Contohnya ni, kita monitor misalnya di <i>outlet</i> besar kita, yang seharusnya di <i>deal</i> dapat angka seribu, misalnya, sayangnya Pak YU ini tidak pernah meleset, sayangnya (Peneliti, SPV dan Pak YU tertawa) Misalnya meleset gitu, “Berapa YU, estimasi?” “Si toko ini harusnya sampe seribu, Boss.” Nah, ternyata ga’ dapet. Gimana tuh...mungkin saya harus datangi kesana. Kenapa, apa yang ga’ diambil, informasi apa yang ga’</p>	(26)

<p>lengkap...sampai si toko ini bener-bener seribu. Atau memang kita akan dapetin lagi informasi baru, oh ternyata ada masalah seperti ini...misalnya dia stoknya tinggi dan kita ga antisipasi sebelumnya.</p>	(27)
<p>Peneliti : Itu hanya untuk toko yang sama ya, Pak? Ga' nyari toko yang lain untuk memenuhi target?</p>	(28)
<p>SPV : Bisa di toko yang sama, bisa juga kita mencari di toko yang lain. Jadi kalo jualan itu ga' bisa matematis, 1+1=2. Kadang-kadang 1+1 jadi 10 (Tertawa bersama) Ya kita bicara yang faktual ajalah. (Jeda)</p>	
<p>Contoh, Pak YU ngejar target kwartalan. Bulan Februari penjualannya sudah sangat...sangat jelek. Kenapa? Karena di kwartalan kemaren penjualannya sudah sangat besar, karena stok di tokonya tinggi sekali. Februari sangat-sangat jelek, sampai kira-kira harapannya udah tipis untuk mencapai target kwartal. Kenyataannya, di Maret-April, dia bisa over gila-gilan...sampe kwartalnya dia pun tercapai akhirnya, dan tercapai secara sempurna. (Jeda) Jadi tu selalu di dalam pekerjaan jualan ini ada sesuatu yang kita ga' pernah bayangkan, kita ga' pernah prediksi. Yang bagus bisa jadi jelek, yang jelek bisa jadi bagus. Selalu kan ada perubahan-perubahan, sesuatu hal yang tidak pernah terduga, gitu...</p>	(29)
<p>Cuma ya tugas kita, dengan perencanaan ini, ya untuk meminimalisir itu, karena yang namanya pekerjaan meskipun ga' semuanya bisa diprediksi, tetep kita harus meminimalisir terjadinya sesuatu yang ga' terduga itu. Kalo ga', pekerjaan kita akan kacau...</p>	(30)
<p>Peneliti : Saya dengar tadi Pak YU ini udah lama ya Pak</p>	(31)

<p>pengalamannya, udah bisa memenuhi target gitu. Tapi, ada ga Pak karyawan yang kurang pengalaman gitu?</p>	
<p>SPV : Untuk saat ini mungkin saya anggap semuanya udah cukup pengalaman ya, karena rata-rata udah diatas lima tahun. (Jeda) Tapi sebelum-sebelumnya saya pernah meng-<i>handle</i> orang-orang yang baru, gitu.</p>	<p>(32)</p> <p>(33)</p>
<p>Peneliti : Lalu gimana, Pak menghadapinya?</p>	<p>(34)</p>
<p>SPV : Beda, beda <i>treatment</i>-nya. Beda <i>treatment</i>-nya. (Jeda) Kalo orang yang baru misalnya yang paling...yang paling <i>basic</i> itu adalah biasanya saya <i>joint call</i> sama dia, saya lebih banyak ngocehin dia bagaimana cara nawarin barang. (Jeda) Bagaimana membangun <i>self esteem</i> dia, percaya diri dia hadapi toko, kemudian presentasi penjualan kepada toko, supaya toko bisa ngambil...bagaimana sih menyampaikan program-program kita, sehingga program-program itu bisa menjadi senjata kita untuk membuat si toko ngambil lebih banyak. Lebih kepada hal-hal yang <i>basic</i>. Kalo saya jalan sama Pak YU...ngomongin masalah itu, bisa diketawain saya. “Boss, udah diem aja... Yang penting mau angka berapa, seribu? Udah saya yang maju, saya yang ngomong...” Kalo saya yang ngomong dapatnya malah 200 (tertawa bersama)</p>	
<p>Pak YU menimpali : Sebenarnya gini ya, kalo menurut saya sih kita ini semua saling membantu gitu karena kita termasuk...apa...tim, ya... Jadi <i>teamwork</i> kita tuh bener-bener saling membantu. Kalo temen kita juga dalam kesulitan atau apapun ya kita juga harus siap membantu</p>	

<p>mereka...</p> <p>SPV melanjutkan kembali : Dalam segala lini, dalam segala situasi, mau susah dan, e...yang sifatnya pribadi, mau itu yang sifatnya kantor, kita harus tetap jaga, (Pembicaraan terputus sementara, SPV menerima telepon dari ponselnya. Kekosongan ini diisi oleh peneliti dengan melakukan pembicaraan ringan dengan YU dan AJ yang berlatar belakang suara kendaraan bermotor, denting piring yang beradu dengan sendok dan garpu, serta percakapan penjual dan pengunjung lainnya yang sesekali diselingi oleh tiupan pluit petugas parkir.)</p>	
<p>Peneliti : Masalah-masalah timbul karena apa, Pak?</p> <p>SPV : Masalah banyak timbul...yang satu misalnya karena rencananya salah. Rencana salah karena asumsinya salah, karena datanya salah, kemudian bisa jadi karena eksekusinya salah. Tapi kalo kontrol kita kuat, kita bisa tahu mana letak kesalahan kita dan kita bisa segera perbaiki. Tapi kalo misalnya kontrol kita lemah, atau kita ga' pernah kontrol, ya...masalah ga' akan selesai-selesai.</p>	(35)
<p>Peneliti : Eksekusi disini maksudnya apa Pak?</p> <p>SPV : Eksekusi itu adalah...(Jeda) e... pada saat rencana selesai... [pembicaraan terpotong, karena Pak YU pamit meninggalkan lokasi. Keakraban juga terjadi saat itu terlihat dari adanya candaan diantara Supervisor dengan YU (dapat dilihat pada lampiran halaman 133)</p>	(36)
	(37)

berikut ini:	(38)
SPV : Lu mo jalan?	
YU : He-eh, saya jalan dulu ya...	
SPV : Tinggal aja, tinggal (menunjuk kepada makanan yang akan di bayar Pak YU)	
YU : Saya sendiri yang bayar	
SPV : Jangan, jangan, jangan, tinggal aja udah, gampang...	
YU : Jangan ah...	
SPV : Lu bayarin sekalian <i>atuh</i> kalo begitu (dengan tersenyum menunjuk pada semua hidangan di meja)	(39)
YU : (tersenyum) Ah, masing-masing aja... nanti kalo gitu nanti gajinya lari ke saya dulu baru saya kasihkan (Semua tertawa)	(40)
SPV : Pasar Kapuk (salah satu tempat distribusi) tutup jam berapa?	
YU : Pasar Kapuk kalo bisa sih...	
SPV : Jam 3-an masih ada kan...	
YU : Di bawah jam 2-an lah...	(41)
SPV : Lu sambil beres-beres ya	
YU : Iya	
SPV : Ingetin mereka lagi ya...	
YU : Yayaya]	(42)
Jadi eksekusi itu...e... kalo di Supervisor, eksekusinya itu adalah bagaimana kita melakukan <i>drive</i> dan kontrol... Jadi, eksekusi itu tahapannya itu sesudah <i>planning</i> , mulai dari <i>driving</i> , <i>controlling</i> , <i>planning</i> , sama motivasi atau motivasi sama <i>training</i> . Itu yang namanya eksekusi. (Jeda) Jadi kalo di- <i>general</i> -in lagi maksudnya, dari	

<p>lima itu, sebenarnya cuma dua...<i>planning</i> sama eksekusi doang. Artinya eksekusi itu adalah hasil dari rencana, rencana itu diaplikasikan, dilaksanakan. Itu eksekusi...cuma istilahnya aja...</p>	(43)
<p>Peneliti : Lalu, bagaimana hubungan Bapak ke atasan atau Manajer? SPV : Jadi gini ya...yang umumnya terjadi, atau yang seharusnya terjadi, (jeda) itu, e...seperti halnya begini...Manajer membuat suatu perencanaan, yang sifatnya lebih global, kemudian dari perencanaan itu, dikasih ke saya, saya...e...terjemahkan dalam <i>scope</i> yang lebih kecil, yang sesuai dengan daerah saya, gitu lho. Sesudah itu, saya delegasikan kepada <i>sales</i> saya untuk melaksanakannya. Tentu saja, pada saat saya melaksanakan, <i>sales</i> saya juga membuat rencana sendiri dong? Tapi dalam <i>scope</i> yang lebih kecil. Jadi, yang saya bilang lima tahapan ini, itu sebetulnya bukan hanya berlaku buat seorang Supervisor, tapi juga di seluruh level juga akan sama. Saya kasih misalnya perencanaan kepada Pak AJ..."Pak AJ, saya mau kita seperti ini." Dia udah mulai mikir..."Oke, Pak WW maunya begini. Saya berarti harus lakukan ini, ini, ini, ini, ini..." Dia bikin lagi perencanaan untuk dirinya sendiri. Kemudian sama dia, kalo <i>directing</i>...saya sifatnya men-<i>direct</i> orang, kalo di men-<i>direct</i> dirinya sendiri. "Saya harus kerja nih, sehari saya harus segini, seminggu saya harus segini," Kemudian kalo <i>controlling</i> saya mengontrol orang lain, kalo mungkin yang level di bawah saya, karena ga' punya anak buah, dia mengontrol dirinya sendiri. Dia punya laporan kontrol dia, "saya udah jual segini, kurangnya segini," sama seperti yang saya</p>	(43)

<p>punya. Dia kontrol sendiri, “Oh, ini gagal ternyata.” Gagal, dia bilang sama saya, “Pak, ini gagal... Kurangnya masih segini”.</p>	
<p>Peneliti : Jadi tetap <i>sharing</i> ya, Pak ya?</p>	(44)
<p>SPV : Tetep <i>sharing</i>...Cuma bedanya adalah meskipun dia juga memotivasi dirinya sendiri, dia juga melatih <i>skil</i>-nya dia sendiri, melalui temen-temennya, misalnya temennya ada yang berhasil, “Ini gimana sih cara lo?” “Cara gue seperti ini...” Dia coba...Ini berarti kan dia mengasah <i>skill</i>-nya juga. Belajar, kan... Men-<i>training</i> dirinya sendiri.</p>	(46)
<p>Motivasi juga sama. “Kok dia bisa sampai target, kok saya ga’ bisa?” Itu juga memotivasi dirinya sendiri. Bedanya cuma saya harus memotivasi diri sendiri dan memotivasi orang, kalo mereka memotivasi dirinya sendiri saja. (Jeda)</p>	
<p>Di dalam perencanaan juga sama. Perencanaan saya lebih luas <i>scope</i>-nya, mereka ini lebih sempit. Tapi, skemanya tetep sama. Di seluruh pekerjaan dalam bentuk apapun pasti sama.</p>	(46)
<p>Peneliti : Masih mengenai motivasi lagi nih, Pak. Bagaimana Bapak memotivasi diri Bapak sendiri?</p>	
<p>SPV : Memotivasi diri sendiri, gini... Saya selalu berusaha untuk...e...prinsip saya itu...saya selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik. (Jeda)</p>	(47)
<p>Tapi, kalo saya ga’ bisa jadi yang terbaik, paling ga’ jangan jadi yang paling jelek. Itu salah satu prinsip saya, yang saya selalu tancepin di otak saya. Sehingga saya selalu berusaha untuk melihat posisi saya</p>	

<p>saat ini ada dimana? Contoh, kita di...di...ABC ini kita ada namanya <i>class main time gone</i>. Itu misalnya <i>actual</i> kita di hari ini dibanding</p>	(48)
<p>sama seluruh Supervisor yang ada di Jabotabek ABC. Saya selalu lihat posisi saya ada dimana...(jeda).</p>	(49)
<p>Biasanya rata-rata ada di dua-tiga bulan terakhir ini, posisi saya tuh selalu nomer 1-2-3, 1-2-3. Saya selalu berusaha untuk selalu ada di atas. Tapi ada kalanya, saya harus ngerem penjualan karena saya udah berlimpah ruah omsetnya... Saya rem, tapi jangan sampai di <i>class main</i> itu saya jadi yang paling buntut. Meskipun pada akhirnya, satu kwartal saya capai belum tentu juga yang bulan itu dia nomor 1, capai kwartal-nya...belum tentu... Jadi, intinya adalah...dengan</p>	(50)
<p>adanya laporan seperti itu, kita tahu posisi kita ada dimana, dan kita jangan sampe berada paling bawah, paling jelek...kalo bisa ya jadi nomer satu. (Jeda).</p>	(49)
<p>Begitu terus... Terus kalo bisa dalam segala kesempatan, kesulitan gitu, saya berusaha untuk berbicara pada diri saya sendiri. E..."Wah, masalah ini saya pasti bisa...saya pasti bisa..." Entah bagaimana jadinya, jadi bisa. (Jeda)</p>	
<p>Jadi hal-hal seperti itu kadang-kadang memotivasi diri sendiri itu penting. Kadang saya ngomong di mobil sendirian. Saya punya masalah gini, saya ngomong sendiri aja, sambil mengevaluasi masalah itu bagaimana...coba keluar dari masalah, mengamati masalah dari luar, melihat peluangnya ada dimana, sambil ngomong sendiri aja... Akhirnya, oke, ketemu nih. Coba kita melakukan alternatif A, B, C, yang mana kita mau coba. Malah ketemu biasanya</p>	(51)
	(48)

<p>kalo saya sendirian. Istilah kata saya kalo ada masalah ngomong sama tim saya..."Ntar ya saya urusin nanti ya, saya mau merenung dulu di bawah pohon godi." (tertawa) Itu artinya saya mau...mikir sendiri.</p>	
<p>Peneliti : Menurut Bapak, bagaimana lingkungan kerja penjualan dan distribusi?</p>	(28) (52)
<p>SPV : Yang membedakan kita dengan yang lain, orang sales itu harus konsisten. Artinya, hari demi hari, detik demi detik, kalau dia punya acuan yang harus melakukan ini, dia harus penuh. Kalo ga' apa? Hari-hari berikutnya akan menjadi hutang buat mereka. Bedanya itu aja...dan kita kadang-kadang kayak dikejar-kejar terus. Makanya kalo kita ga' disiplin, ga' konsisten, kita akan lewat...</p>	(53)
<p>Transkrip Wawancara: Senin, Tanggal 26 Mei 2008 pukul 16.00-17.11 WIB di lapangan (tempat makan Bogor)</p>	(54)
<p>Peneliti : Perlakuan Bapak ke bawahan yang berbeda-beda itu bagaimana?</p>	
<p>SPV : Semuanya tergantung dari situasi dan kondisinya, gitu lho... Jadi kita harus bisa baca, gimana sih... Yang jelas gini, itu bisa aja kita alihin ke analisa SWOT-nya dulu. Nah, SWOT-nya si anak ini apa. (Jeda) Misalnya saya bicara, saya punya bawahan kebetulan Pak AJ... Pak AJ SWOT-nya apa? <i>Strength</i>-nya apa, <i>weakness</i>-nya apa, dari <i>weakness</i>-nya kita tahu, berarti kan <i>opportunity</i>-nya kita bisa baca. Nah, <i>strength</i>-nya apa, dari situ... kita motivasinya disitu. Mana</p>	(55) (56)

yang jadi, e...apa yang bisa saya jadikan dorongan buat Pak AJ untuk bisa <i>perform</i> lebih baik lagi. Yang udah baik saya akan tetep motivasi supaya tetep baik, yang masih jelek... <i>weakness</i> -nya ya, saya motivasi untuk memperbaiki. Artinya saya <i>training, coaching</i> ...(Jeda)	(57) (58)
Jadi kembali lagi tadi. (Jeda) <i>Treatment</i> itu berbeda-beda karena situasi setiap orang berbeda-beda. (Jeda) jadi kita perlu melakukan perlakuan yang berbeda, ga' bisa perlakuan yang sama. Kalau misalkan semuanya saya lakukan sama, seperti saya ngadepin Pak AJ, <i>atuh</i> ...bisa jebol. Kenapa, soalnya kebetuan Pak AJ pintar. Mengelola pekerjaannya udah bisa, pemahaman pekerjaannya sudah <i>advanced</i> , penguasaan pekerjaannya <i>advanced</i> . Saya ngomong sama Pak AJ berbeda sama ngomong dengan yang lain. Kalo sama Pak AJ, saya cuma bilang "Pak, saya mau begini". Nanti dia yang mikir, bagaimana caranya supaya jadi begini. Jadi dia coba terjemahkan, datang lagi ke saya. "Begininya, dengan cara begini?" saya liat, "Oh, oke" Idenya bagus, silahkan jalan. Tapi kalo semua anak saya perlakukan seperti Pak AJ, ada <i>salesman</i> saya yang dikasih tahu sekali, belum tentu ngerti. Jadi harus lebih <i>detail</i> lagi mungkin, dasarnya lebih jelas lagi, eksekusi kalo perlu pun di dalam perencanaan lagi juga mungkin saya harus lebih <i>detail</i> lagi... "Kamu lakukan ini, baru lakukan ini, baru lakukan ini." Itu yang membuat kita berbeda-beda perlakukannya.	(59) (60) (61)
Peneliti : Untuk yang dikasih tahu sekali belum tentu jalan itu, yang mempengaruhinya apa, Pak? Pengalamannya, atau keahliannya?	(62)

<p>SPV : Pada prinsipnya, seluruh <i>sales</i> yang pengalaman kerjanya diatas 3 tahun itu <i>skill</i>-nya udah cukup. Cuma kadang-kadang daya nalarnya berbeda. Logika berpikirnya berbeda, karena disitu kita berkaitan dengan pergaulan...berkaitan lagi dengan <i>basic</i> pendidikan...keluarga, itu kadang-kadang mempengaruhi juga. Ya samalah kayak misalnya kita bicara sama anak, memperlakukan anak</p>	(63)
<p>SD sama memperlakukan anak SMA, beda lho... Karena kan dia kan jangkauan berpikirnya berbeda. Sama dengan yang ini. Jadi itulah yang membuat kita jadi berbeda-beda.</p>	(64)
<p>Peneliti : Jadi untuk model yang seperti itu, "harus begini, harus begitu," gitu ya, Pak?</p>	(65)
<p>SPV : Ya...harus lebih apa ya.. harus lebih spesifik, lebih detail lagi menjelaskannya. (Jeda) Cuman kita kan punya keterbatasan waktu, punya keterbatasan tenaga, ya.. saya juga ga' mengharapkan sekali sih kalo misalnya saya berikan instruksi selalu harus secara detail, disuapin, saya repot sendiri kerjanya, kerjaan saya masih banyak yang lain. Nah, makanya disitu nanti setelah kita tahu <i>weakness</i>-nya, ya kita harus perbaiki dengan training. (Jeda) Apakah training-nya dengan <i>class room</i>, apakah kita <i>on the job training</i>.</p>	(66)
<p>Peneliti : Kalo yang di <i>class room</i> itu berarti lebih dari satu orang ya? SPV : Ya bisa... Bisa sendiri, bisa lebih dari satu orang. Bisa cuma saya panggil gitu...kita diskusi itu bisa. Berhadap-hadapan bisa... Bisa macem-macem deh, caranya bisa beraneka ragam. (Jeda) Kalo saya</p>	(67)

<p>sama Pak AJ malah saya yang diajarin (peneliti dan SPV tertawa bersama).</p>	
<p>Saya terus terang ya, kalo kita punya anak buah pinter-pinter... Gini, kita sebagai pimpinan ya, kita jangan takut bersaing dengan anak buah. Ada kan Boss yang ga' mau anak buahnya pinter. Itu namanya</p>	(68)
<p>Boss-nya bodoh. Kalo saya pengen anak buah saya pinter semua, supaya anak buah saya bisa jadi Supervisor semua. Kalo anak buah saya pinter, sepinter Supervisor, saya tinggal onkang-onkang kaki.</p>	(69)
<p>Ngapain takut bersaing...makanya saya selalu nge-<i>drive</i> bagaimana supaya anak buah saya pinter-pinter semua. Saya ga perlu takut, kalo misalnya dia rejekinya naik pangkat sama seperti saya, saya ga' takut</p>	(70)
<p>posisi saya terancam. Kita harus dorong kesana... Nah, sekarang kalo anak buah kita pinter, enakya apa? Kita itu kerja bukan instruksi lagi, diskusi!</p>	
<p>Iya, kalo misalnya anak buahnya lebih bodoh dibanding Bossnya, yang ada kan instruksi. (Jeda) "Pak AJ, saya mau begini. Kamu harus lakukan ini, setiap hari harus begini." Tapi karena anak buah kita</p>	(71)
<p>pinter-pinter, saya malah nanya "Pak AJ, kalo begini enakya gimana ya?" (Supervisor tertawa) Iya...jadi enak. Kalo orangnya pinter semua, mikirin satu permasalahan, hasilnya akan lebih bagus dibanding kita pinter sendiri.</p>	
<p>Peneliti : Tapi Pak,sebelum proses menjadi pinter, banyak anak buah Bapak yang seperti itu (kurang pintar)?</p>	
<p>SPV : Banyak...</p>	

<p>Peneliti : Lalu gimana? Training aja motivasinya?</p>	
<p>SPV : Untuk bisa memperbaiki... kita bicaranya beda nih ya, kita bicara ada yang <i>skill</i>-nya jelek lah ya...kira-kira begitu. Kalo <i>skill</i>-nya jelek, ya kita <i>training</i>. <i>Training</i> itu macem-macem, misalnya <i>sharing</i>. Misalnya ni, contoh ni, tiga anak buah saya di minggu ini jualannya bagus. Satu anak buah saya di minggu ini jelek penjualannya, misalnya. Lantas dari situ kita coba <i>explore</i> dong, kenapa dia bisa jelek, <i>Iha wong</i> situasinya sama, kondisinya sama. Kebetulan memang setelah kita liat sama semua, situasi sama, kondisi sama. Berarti kan ada sesuatu yang dia tidak lakukan, di <i>compare</i> dengan tiga orang lain yang berhasil. Cara yang paling gampang suruh aja yang tiga itu ngoceh, "Lu selama ini ngerjain apa, kok bisa segini hasilnya?" "Oh, saya lakukan begini, begini, begini." Melalui diskusi aja kita pancing, sampai keluar <i>input</i>-an dari dia, atau masukan-masukan dari dia. Jadi yang satu ini belajar, "Oh...Berarti dia melakukan begini,oh..cara menawarkannya misalnya begini, cara mensiasati situasinya harus begini." Itu kan belajar juga.</p>	(72)
	(73)
	(74)
	(52)
	(74)
	(53)
<p>Peneliti : Tapi Bapak ikut serta dalam diskusi itu?</p>	
<p>SPV : E...cenderung sih saya cuma jadi moderator aja, sebagai penengah aja. Itu sering kok. "Ayo Pak AJ maju.. Kenapa lu bisa jualan bagus." Kalo kita jualan jelek kita tanya kenapa, kalo kita jualan bagus kita juga tanya. Kenapa? Supaya, ketika kita jualan bagus, kita tahu...ini lho yang kita lakukan. Artinya kalo kita bekerja bagus, kita</p>	(53)

<p>tahu karena kita melakukan begini. Kalo kita kerja jelek, kita juga tahu, kenapa karena kita tidak melakukan ini. Jadi kalo kita mau bicara belajar, belajar itu dari kegagalan, keberhasilan, itu semua bisa kita pelajari.</p>	(75)
<p>Peneliti : Jadi kegiatan kumpul bersama kayak gitu itu sering ya, Pak?</p> <p>SPV : Oh setiap pagi. Kadang ada yang singkat, kadang ada yang panjang, tergantung kebutuhan aja.</p>	
<p>Peneliti : Yang di akhir hari kerja ga' ada?</p> <p>SPV : Kalo di akhir hari kerja, cenderung mereka sibuk ya. Ngitung uang, setoran, merekap penjualan... saya cenderung e...tidak mengambil di waktu-waktu seperti itu karena ga' akan efektif, mereka ga' akan konsen. Kalaupun mereka udah selesai, biasanya udah</p>	(76)
<p>terlalu malam. Jadi biasanya saya pagi-pagi. Pagi nih, saya nemuin nih kemaren sore penjualan jelek. Pagi ini saya <i>drive</i> kenapa jelek ini, apa yang harus dilakukan hari ini , berapa lagi kurangnya. Rasanya kok lebih efektif-an pagi ya, supaya berangkat ke lapangan dia kerja, dia udah tahu, ada pegangan, apa yang harus dilakukan.</p>	(77)
	(52)
	(53)
<p>Peneliti : Langsung ke seluruh bawahan?</p> <p>SPV : Ya, semuanya.</p>	(53)
<p>Peneliti : Tidak berhadapan satu per satu?</p> <p>SPV : Ga' usah...gabung aja bareng. Gabung aja bareng, biar kalo</p>	(53)

<p>saya ngasih tahu arahan ke satu orang, yang lain liat, yang lain denger, sehingga yang lain tahu. Sebetulnya, e...saya maunya kemana, karena sangat penting ya, kalo misalnya kita atasan itu punya satu persamaan persepsi di dalam kerja dengan anak buah. Kalo ita ga' punya satu persepsi, anak buah yang satu kesana, yang satu kesini, kitanya maunya kemana, akhirnya ga' ketemu.</p>	(53)
<p>Peneliti : Lalu cara menyatukan persepsinya gimana, Pak?</p> <p>SPV : Makanya kita harus <i>define</i> dulu <i>objective</i>-nya apa, goal-nya mau kemana. (Jeda) Yang paling gampang begini, kalo kita mau pergi dari titik A ke titik Z. Yang paling penting, yang paling gampang, kita tunjukin dulu bahwa kita sekarang ada di titik A, goal kita titik Z. Itu satu. Kalo mau lebih spesifik lagi, nanti kita harus melalui B, C, D, E, sampai Z. Mau lebih spesifik lagi, dari A ke B itu harus sekian menit, B ke C sekian menit, C ke D sekian menit, nanti akan ada evaluasi di titik D. E, F, G, H, ada evaluasi. I, J, K, L, ada evaluasi lagi, kalo perlu sampai begitu.</p>	(78)
<p>Peneliti : Berarti Bapak merasa perlu untuk menunjukkan jalan itu ya, misalnya ke A ke Z, dia harus ke B, ke C, ke D?</p> <p>SPV : Itu untuk orang yang belum, yang...yang saya bilang tadi agak kurang pemahamannya, lambat.</p>	(79)
<p>Peneliti : Dan ga' harus dilihat dari pengalaman itu aja kan? Tapi dari latar belakang kehidupannya itu?</p>	(80)

<p>SPV : Kadang mempengaruhi, kadang juga engga. Tergantung situasinya juga.</p>	
<p>Peneliti : Tergantung situasinya, maksudnya apa Pak?</p>	
<p>SPV : Ya jadi, ga semua anak buah saya yang lulusan SMA itu bodoh, belum tentu juga. Ga' semua juga yang lulusan S1 juga semua pintar, ga' juga. Masing-masing punya...kayak saya punya anak buah SH, di Jakarta ya waktu itu. Itu SH lulusannya. Saya ga' bermasalah dengan...dengan...apa ya, cara menerima dia, kemampuan dia memahami apa kemauan saya, tapi kadang-kadang saya bermasalah dengan kecepatan kerja dia. (Jeda)</p> <p>Yang harusnya kita harus lari sekian kilometer, dia baru lari sekian meter. Nah...kan kadang-kadang <i>background</i> itu <i>impact</i> itu ga' cuma di cara berpikirnya aja, tetapi <i>speed</i> bisa. Nah, kalo <i>speed</i>, gimana caranya? Harus ada satu lagi yang men-<i>drive</i> kecepatan itu.</p>	(81)
<p>Peneliti : Misalnya, dibuat target lagi, Pak?</p>	
<p>SPV : Ya, bisa begitu. Ditargetin dengan waktu, dengan batasan waktu tertentu. Nah dia target waktu sekarang. (Jeda) Kalo orang ditargetin waktu, berarti terus kita meningkat dong.</p>	(81)
<p>Peneliti : Lalu berhasil, Pak?</p>	
<p>SPV : Ya harusnya sih berhasil...Berhasil, berhasil aja. (Jeda)</p> <p>Makanya kalo kerja itu ya, kita istilah kata kita nemuin permasalahan nih, nemuin penyakit, kita harus nyari obatnya untuk bisa</p>	(82)

<p>menyembuhkan penyakit itu. Jangan orang sakit perut dikasih obat sakit kepala, ga nyambung... Itu kadang-kadang, orang bisa ngomong begini ya, tapi kalo orang yang belum ngerti kerja, belum biasa berhadapan dengan pekerjaan, belum tentu paham bener. Untuk bisa mencari dimana sih penyakitnya, itu bukanlah hal yang mudah. (Jeda)</p> <p>Jadi buat saya nih lima, dua penjualannya jelek. Tapi kadang-kadang antara yang satu sama yang dua nih, kan dua orang penjualan jelek, kadang-kadang masalahnya berbeda. Untuk bisa menemukan apa sih masalahnya itu butuh kemampuan tertentu, kemampuan tersendiri, pengalaman tersendiri. (Jeda)</p>	
<p>Ada yang penjualannya jelek, pekerjaannya jelek lah. <i>Performance</i>-nya jelek, itu karena motivasinya kurang, dia udah putus asa terus. Ada yang memang <i>skill</i>-nya yang kurang, ada yang kadang-kadang karena dia males... <i>Treatment</i>-nya kan beda-beda. Kalo <i>input</i>-nya begini <i>output</i>-nya pasti kan berbeda. (Jeda)</p>	(82)
<p>Kalo males ya <i>treatment</i>-nya ya harus disiplin. Gimana mendisiplinkannya? (Jeda)</p>	(81)
<p>Kalo memang motivasinya kurang, ya kita tunjukin "Ini lho peluang yang bisa lo raih...ketika lo berubah, mamiliki semangat yang lebih baik lagi untuk <i>performance</i>." Kita tantang. Iya... Kalo yang nakal kita takut-takutin.</p>	(82)
<p>Peneliti : Ditakut-takutannya maksudnya gimana, Pak?</p> <p>SPV : Dipecat aja, takut-takutin dipecat...</p>	(83)

Peneliti : Kirain bisa dkurangi gaji atau apa, gitu Pak...	
SPV : Ya bisa juga begitu... Jadi ada berbagai macam cara. Intinya	(83)
adalah saya harus mampu mengendalikan orang untuk bisa	(10)
menjalankan apa yang saya mau, persis seperti yang saya mau.	
Peneliti : Caranya yang itu tadi, Pak dengan menyamakan persepsi,	(83)
dengan memotivasi...	
SPV : Antara lain itu.. pokoknya kuncinya Supervisor itu ya,	(84)
Supervisor itu kan artinya supervisi, pengawas, tapi pada	
kenyataannya yang namanya pengawas itu bukan hanya sekedar	
ngawasin doang, tapi lebih kepada fungsinya itu mengendalikan	
orang... Bagaimana kita mampu mengendalikan orang untuk	
menjalankan apa yang kita mau, itu aja. Kalo orang yang kita	
kendalikan sudah bisa menjalankan apa yang kita mau, berarti kita	(85)
udah separo jalan. Tinggal berikutnya lagi instruksi yang kita berikan	
kepada mereka, rencana yang kita buat buat mereka udah bener atau	
belum. Kalau udah bener, ditambah dia dijalani, pasti berhasil.	
(Jeda, SPV menerima telepon)	(85)
Kalo ingin merasakan bagaimana menjadi Supervisor yang harus	
mengendalikan orang lain, coba iseng-iseng bikin misalnya kerja bakti.	
Terus kamu bikin standar, yang dikatakan bersih atau sukses nanti	
akan seperti apa sih bersihnya. Atau sama adek kamu, sama kakak	
kamu, bertiga...kamu jadi koordinatornya, yang dikatakan bersih	
seperti apa kamu bikin standar-standarnya. Lantai misalnya di rumah	(52)
harus kinclong, tembok harus begini, kemudian pajangan-pajangan	

<p>harus rapi, bikin standar yang jelas, bikin e...pengorganisasian yang jelas, "Kakak, lo tugasnya begini, adek tugasnya begini, Ibu tugas gini, Bapak tugas lagi." <i>Briefing</i>, jalan...waktunya dari jam segini sampai jam segini, liat... (Jeda) Berhasil ga' kamu mengendalikan orang- orang itu. Kadang adeknya baru jalan sebentar, duduk di kursi nonton TV... Gimana tugas kamu untuk ngelurusin lagi? "Eh, ini waktunya kita harus kerja lho..." Ingetin... Bapak, "Eh, ntar ya keluar dulu mau ngerokok." "Eh, Pak...ga' boleh ngerokok dulu sebelum ini kelar." (86)</p> <p>Misalkan seperti itu, itu ga' gampang... Nah, kamu coba rasain gimana rasanya, baru kamu akan ada feeling gitu, bahwa "Oh...ternyata kerjanya seperti ini." (Jeda) Meskipun bentuknya (83)</p> <p>dalam bentuk <i>scope</i> yang sederhana.</p> <p>Peneliti : Tapi Pak, kalau mengambil contoh seperti Ayah saya yang minta berhenti kerja dulu karena mau ngerokok dulu, dan kita udah (87)</p> <p>bilang "Jangan dulu...ini harus diselesaikan dulu." Lalu bagaimana, Pak? Kadang kan timbul perasaan ga' enak gitu... (87)</p> <p>SPV : Iya, itu kadang-kadang kesulitannya disitu. Kadang saya juga sama anak buah saya, anak buah saya membangkang gitu misalnya. Kadang kesulitannya disitu. Gimana kita, tanpa kita harus e...konflik yang ga' perlu gitu, tanpa harus terjadi itu... tapi tetep saya harus bisa ngarahin. Itu yang sulitnya disitu. (Jeda)</p> <p>Kadang kita beda persepsi. Anak buah saya bilang, "Yang ini yang bagus, yang ini yang engga." Dia punya argumentasi sendiri, saya punya argumentasi sendiri. Tapi bagaimana supaya dia bisa ngikutin (88)</p>	
--	--

<p>apa kata saya. Dia juga perlu sedikit berpikir. Kalo kita kerja nih, mainnya cuma main marah mulu, “Ga’ bisa! Lo harus lakuin ini! Kalo lo ga’ lakuin ini, gue kasih sanksi!” Itu <i>mah</i> gampang, semua orang bisa.</p> <p>(Jeda)</p>	(88)
<p>Tapi apakah itu cara kerja yang baik? Lambat laun, lama-lama, orang tidak akan seneng sama kita. Makanya kita kan pengen kerja jangka panjang. Bukannya saya takut sama anak buah saya, engga... Cuma, kalo kita tidak perlu pake cara yang kasar, pake cara yang halus...</p>	(88)
<p>Peneliti : Jadi kalau ada kasus seperti itu, harus dijelasin lagi tujuannya ya, Pak?</p>	
<p>SPV : Mungkin, kadang kalo orang yang... Makanya pengenalan karakter dari setiap orang penting. (Jeda) Ada orang yang perlu diingatkan, hanya perlu diingatkan. Ada orang yang perlu ditegur, ada orang yang perlu di kasih sanksi keras, gitu... Jadi kita harus kenali dulu gimana sih karakternya. (Jeda) Itu yang membedakan disitu.</p> <p>(Jeda)</p>	(89)
<p>Karena kita ngadepin manusia, bukan ngadepin binatang... Kalo ngadepin bintang, gampang... Kalo ngadepin manusia, susah...dia punya akal budi, pikiran sendiri. (Jeda)</p>	(90) (46) (5)
<p>Bagaimana kamu bisa mengakomodir itu semua untuk bisa sinkron dengan kemauan kamu. Disitu sulitnya. Makanya, biasanya, sebelum melangkah, seorang pemimpin itu harus mampu menanamkan <i>trust</i> sama anak buahnya. Kalo anak buah udah <i>trust</i> sama kita, udah percaya sama kita, cenderung akan lebih mudah. Dia harus percaya</p>	(76) (5)

dulu sama kita.	(91)
Peneliti : Caranya bagaimana, Pak?	
SPV : Caranya ya...berbagai macam. Kita kalo misalnya memberikan	(92)
pandangan itu harus sebijaksana mungkin, seadil mungkin, jangan	(93)
selalu menangin kemauannya kita. Kita haru baca dulu, situasi	
makronya gimana, mikronya gimana, baru kita tarik kesimpulan	(94)
mutusin untuk keadilan bersama. (Jeda)	
Dari situ, pandangan-pandangan kita bijaksana, untuk keuntungan	
bersama, kemudian kita <i>sharing</i> informasi, <i>sharing</i> ilmu sama anak	
buah kita, jadi anak buah kita pinter semua. Kita buat perencanaan	
bersama dengan rekan-rekan yang lain supaya kita satu visi, kita <i>drive</i>	
bareng-bareng, berkompetisi bersama. (Jeda)	(95)
Targetnya kita buat terbuka, "Ini lho targetnya begini, dasar hitungnya	
begini," Itu menimbulkan rasa <i>trust</i> . Sekarang kalo kita kerja misalnya,	
kita mau kerja nih, kita sales, sales kan patokannya target. Kalo	
targetnya, si Sales A ini udah teriak, "Kok target saya tinggi sekali sih!	
Biasanya ga begini!"Dari awal sampe akhir pun dia ga' akan	
maksimal. Mereka ga' percaya..."Yang lainnya targetnya lebih dikit,	(96)
saya lebih besar." Udah ada keraguan dari anak buah kepada	
pimpinannya bahwa ngelolanya ga becus. Bahaya itu.	
Peneliti : Padahal kan memang beda-beda target tiap orang itu kan,	
Pak?	(95)
SPV : Iya, tapi kan target itu kan dibuat dengan logika.	

<p>Peneliti : Dilihat dengan keahliannya itu?</p>	(96)
<p>SPV : Ya ada analisisnya dong. Misalnya, emang rata-rata kekuatan dia berapa, potensi yang bisa dikembangkan apa lagi, kan seperti itu.</p>	(97)
<p>Peneliti : Misalnya Bapak udah buat itu, terus dia tetap ga terima pada akhirnya, tetap protes?</p>	(98)
<p>SPV : Nah, kalo kita keras...kalo kita <i>open</i>, terbuka...kejadian di bulan ini lah... Target saya <i>setting</i>, ada yang teriak. Saya diem aja. O...teriak, "Ya udah ayo, apa yang kamu <i>complaint</i> terhadap saya?"</p>	(83)
<p>"Ini angka saya gede-gede! Kok bisa gede sekali?" Ini angkanya dapetnya dari sini, semuanya ada di komputer. Tinggal saya jelasin aja, "Ini angkanya dari sini. Kalo kenaikan target, semua sama. Liat persentase, sama semua kan? Ini karena <i>actual</i> ke tahun lalu kamu sekian, sekarang naik target sama semua segini, kamu jadi sekian yang lain jadi segini." Dia bisa argumentasi apa? (Jeda)</p>	(96)
<p>Akhirnya dia kan ga' bisa ngomong apa-apa. Orang memang semuanya ada dasarnya kok. Kecuali kalo emang cuma cap, cip, cup, cip, cup, ini segini aja, ini segini aja, ini segini aja, itu rentan mengalami resistensi. (Jeda)</p>	
<p>Apalagi kalo anak buahnya pinter-pinter. (Jeda)</p>	
<p>Ya terbukalah. (Jeda) Kalo kamu jadi pimpinan bisa menempatkan diri sebagai teman, sebagai pimpinan, sebagai orang tua, cenderung yang dipimpin itu akan lebih... lebih... <i>trust</i> kepada kita. Itu sangat penting.</p>	

<p>Peneliti : Jadi pendekatannya sebagai itu tadi, teman, sahabat, orang tua...</p>	(99)
<p>SPV : Jadi kalo orang bilang itu...memimpin itu ya, seorang pemimpin yang baik, itu tidak bisa bekerja memimpin secara emosional. (Jeda)</p>	(100)
<p>Tapi dia harus...tidak boleh keras, tapi harus tegas. Bedanya keras sama tegas, kalo keras itu emosional. Tegas itu ga' emosional, dia <i>logic</i>. Kalo tegas, eh, kalo keras, kamu lagi happy, salesman kamu, anak buah kamu melakukan kesalahan, ya kamu ketawain. Kalo kamu lagi ga' seneng hati anak buah kamu berbuat baik pun, tetep aja salah. Itu keras. Tapi kalo tegas, ya kita kembalikan kepada aturan</p>	(101)
<p>"Kamu berhasil apa engga? Kalo kamu berhasil, ya kita apresiasi. Kalo ga' berhasil ya kita lakukan tindakan." Itu bedanya.</p>	(102)
<p>Peneliti : Jadi Bapak menilai diri Bapak tegas?</p>	
<p>SPV : Saya engga juga. Saya sih ga' tegas.</p>	(103)
<p>Peneliti : Lalu apa Pak?</p>	(104)
<p>SPV : Saya ga' tegas, saya ga' keras. Saya sih seperti...(Jeda) Alirannya, aliran aneh ya...</p>	
<p>Peneliti : Tergantung siapa orang yang dihadapi ya Pak?</p>	
<p>SPV : Ya itu udah pasti. Tapi saya ga' pernah marah lho. (Jeda) Saya tuh orang yang setahun sekali mungkin baru sekali marah. Selebihnya saya ga' pernah marah. Saya tuh kalo marah nih,</p>	

<p>sekarang nih, satu jam berikutnya lagi juga udah ga' mikir apa-apa lagi. (Jeda)</p> <p>Kamu boleh tanya sama...ya ga' usah tanya deh, denger cerita saya aja lah. Saya tuh paling <i>banter</i> setahun sekali marah. Selebihnya saya lebih baik diem.</p>	(105)
<p>Peneliti : Maksud Bapak dipendam?</p> <p>SPV : Ya, tapi saya mikir, bagaimana nih bisa menaklukkan orang ini? (Jeda)</p> <p>Jadi nih ada juga cerita, <i>sorry</i> nih ya agak dalem lagi... Saya ngambil...ngambil contoh, <i>sample</i> Pak AJ. Pak AJ itu, pada saat saya masuk ke Bogor, tidak pernah mencapai target. Bener itu, kejadian. Tapi, ya... kan saya analisa SWOT-nya dong. <i>Strength</i>-nya, dia itu pintar. (Jeda) Saya tahu dia pintar. Masalah apapun, pasti dia masih bisa di-<i>handle</i> sama dia. Tapi kenapa ga' capai target kan? Kita teliti lagi dong. Apa saya harus marah-marah sama Pak AJ? Saya analisa juga, kalo saya marah-marah sama Pak AJ, ga' mempan. Dia orang yang...(Jeda) sangat menguasai pekerjaannya. Sangat berpengalaman, dia sih orang yang berpengalaman. Dia sih tahu,</p> <p>“Risiko tertingginya apa sih? Risiko terburuknya apa sih?” Jadi kalo saya ancam-ancam Pak AJ, ga' ada gunanya, masuk kiri keluar kanan. Tapi saya percaya kemampuan dia. Nah, setelah saya teliti-teliti ternyata ada ketidak...apa namanya...ketidakpuasan dia dengan sistem yang ada, dengan cara kerja yang ada. Coba, saya diskusiin sama dia. “Oh begitu, oh begitu, oh begini.” Dari situ saya coba</p>	(106)
	(107)

<p>akomodir, apa sih yang bisa saya bantu dari situ? (Jeda) Yaudah, kita garap bersama. Pertama yang harus saya cuci, yang harus saya luruskan adalah pikirannya Pak AJ dulu saya lurusin. Akhirnya, berhasilnya tuh karena saya tantang Pak AJ. Dalam tanda kutip nantang ya... “AJ, kamu pintar. Kamu kalo begini-begini aja, ga ada gunanya juga buat kamu, kerja males-malesan. Sayang kemampuan yang kamu punya. Ayo, bagaimana kalo kita sama-sama <i>fight</i> dalam bekerja.” Samain persepsi terus, jalan bareng terus, cuci otaknya. Akhirnya, ketangkap, ketangkap. Akhirnya satu persepsi. Semua usulan dia, unek-unek dia, apa yang dia mau kerjain, rencana-rencana dia, saya <i>support</i> habis-habisan. Nah itu, saya berpikir disini adalah</p>	<p>(88)</p>
<p>saya memberikan ruang gerak yang sangat luas buat Pak AJ untuk mengaktualisasikan diri. Pun surat-menyurat, ide-lah, apa-lah, dari Pak AJ kepada Boss saya, saya suruh tulis namanya dia sendiri. Ngapain pake nama saya? Orang ide, idenya Pak AJ kok. Meskipun</p>	<p>(87)</p>
<p><i>e-mail</i>-nya, <i>e-mail</i> saya, tetep saya suruh tulis, <i>from</i> AJ. Biar yang diatas-atas pun ngeliat bahwa ini bukan saya, tapi Pak AJ yang pintar. Saya buka kesempatan. Saya tahu ternyata perbedaannya gitu. Di saya sama di tempat sebelumnya, orang yang sebelumnya, karena dia selalu di <i>block</i>. (Jeda)</p>	<p>(108)</p>
<p>Jadi, ilmu dia itu ga' bisa muncul. Akhirnya dia sebel sendiri. Akhirnya dia males-malesan kerja. Sekarang saya dorong, “Ayo, AJ. Kalo emang lo pintar, ayo lo maju. Tunjukkan diri lo.” Ada Boss dateng,</p>	<p>(109)</p>
<p>misalnya, “Lo tunggu, lo tunggu disini ya.” Ntar ada Boss saya ini, ayo kita sama-sama ketemu, ngobrol. Saya selalu kenal-kenalin. Kalo</p>	<p>(110)</p>

<p>udah kenalin, saya biarin aja Pak AJ yang ngomong, yang ngobrol. (111)</p> <p>Biar dia juga belajar sesuatu dari orang lain. Saya cenderung liat. Nah karena ditantang, ternyata dia terima tantangan saya. (Jeda)</p> <p>Belakangan ini, <i>performance</i>-nya luar biasa. Ga' pernah ga' capai target. Dan capai target selalu dalam kondisi yang tertinggi. (Jeda)</p> <p>Cuma...saya cuma melakukan perbedaan perlakuan dari yang sebelumnya aja, kok. Nah disitulah dituntut kejelian seorang pemimpin melihat karakter dari anak buahnya. (Jeda)</p> <p>Saya ini juga bukan pemuas orang, saya ga' bisa membuat semua orang puas, tapi yang penting, dasar kita adalah kita harus bijaksana dulu. Adil. (112)</p>	(111)
	(113)
<p>Peneliti : Maksudnya ke Boss atau atasan itu, di luar dari Manajer yang disini, Pak?</p> <p>SPV : Terserah mau nafsirin gimana. Pokoknya apa yang jadi ide Pak AJ...saya katakan bahwa inilah hasil kerja Pak AJ. Saya ga' perlu ngomong, "Bahwa ini hasil saya lho...Ini pikiran saya lho, Pak. Ide cemerlang itu bukan dari Pak AJ, dari saya" Saya ga' pernah ngomong gitu. Kalo memang AJ yang nemuin, ya itu punya Pak AJ. Kalo Pak AJ yang dikasih apresiasi, dikasih hadiah, ya silahkan Pak AJ maju terima hadiahnya, bukan saya. Karena saya bilang sama dia, saya ga' takut saingan sama Pak AJ. "Kalo lo jadi Supervisor, gue seneng." Iya bener, kalo perlu saya punya anak buah Supervisor semua. Kenapa saya takut bersaing. (114)</p> <p>Mungkin Pak AJ yang suruh cerita, deh. Biar memahami karakter</p>	(10)
	(114)

<p>saya. Ga' ada yang saya lakukan berbeda dengan yang lain-lain. (115)</p> <p>Kerjaan saya sama dengan orang lain. Saya...istilah kata kayak yang udah ada <i>Standard Operating Procedure</i> gitu. Sama semua, semua Supervisor. Tapi kadang-kadang <i>output</i>-nya berbeda. (Jeda)</p> <p>Pernah suatu kejadian...(Jeda) Saya agak slect sama Supervisor tetangga. Yang emosi malah anak buah saya. (Jeda) Saya ga' abis (116)</p> <p>pikir gitu pertama kalinya. "Kok gue yang berantem, anak buah gue yang ini, yang...apa yang...yang justru belain gue." Disitu saya liat, ternyata berarti saya berhasil dong, <i>teamwork</i>, kebersamaan, kepercayaan itu. Yang intinya saya ga' pernah mau merugikan anak buah saya. Saya mau anak buah saya semua <i>happy</i>. Yang satu capai target, capai target semua. Yang satu dapet duit, dapet duit semua. (Jeda)</p> <p>Saya selalu buka pintu. Dia mau <i>complaint</i> saya, <i>complaint</i>, silahkan. Jangan ngomong di belakang. Ngomong sekarang apa <i>complaint</i>-nya, saya ga' akan marah. Kasih masukan ke saya.</p> <p>Peneliti : Kapan aja ya, Pak?</p> <p>SPV : Kapan aja... Karena saya juga orang yang selalu mau lebih baik dari sebelumnya. Kalo saya ga' mau terima <i>complaint</i>, artinya saya sudah merasa hebat. Seperti ini <i>complaint</i>, "Boss, ini ditanda (117)</p> <p>tangan dong... Tanda tangan dong ini, mau tokonya suruh telepon kesitu?" (Peneliti dan SPV tertawa bersama)</p> <p>Terus kalo dipikir-pikir, "Iya, gue salah..." Saya ngakuin saya salah. Saya kerjain, beresin, "Sorry ya lama..." (Jeda) (118)</p>	
--	--

<p>Artinya kita sebagai manusia pun belum tentu bisa sempurna. Emang yang namanya Boss, paling pinter sendiri? Engga..</p>	
<p>Peneliti : Padahal tanpa orang lain, ga' bisa...</p>	
<p>SPV : Justru itu dia... Kalo ga' ada Pak AJ, ga' ada yang lain... Saya ga' ngomong bohong, ya... Tapi memang itu cara kerja saya. Ga' tahu deh tanggapan Pak AJ sebagai pelaksananya. Takutnya saya membenarkan diri saya sendiri... Kalo suara Pak AJ, mungkin bisa lebih objektif.</p>	
<p>Peneliti bertanya kepada Pak AJ : Gimana Pak?</p>	(119)
<p>Pak AJ : E...tegas iya, keras sih engga...Tapi tegas dalam artian fleksibel. Fleksibel-nya jadi...tidak selalu memaksakan kehendak, gitu. Kalo memang sesuai SOP ya...itu yang dijalani. Tapi tegasnya ini, bukan berarti tegas yang keras. Tegasnya dalam artian dalam menjalani SOP yang ada, dia memang bener, tapi fleksibel dalam pengarahan SOP. (Jeda)</p>	(120)
<p>Ada yang bener-bener neken, jadi ga' fleksibel. Padaha belum nyampe ke yang lebih atas aja udah nge- <i>block</i> gitu... Ya udah mentok, gitu... Kalo dengan Pak WW kan lain, masih disaring, masih dianalisa, masih dipelajari... Kalo dengan yang kemaren kalo udah mentok ya udah mentok. Jadi ga ada analisisnya, ga ada penyelesaiannya.</p>	(121)
<p>Peneliti : Tapi Bapak tahu ga' kenapa Supervisor kemaren bersikap</p>	(122)
<p></p>	(123)

<p>seperti itu?</p> <p>Pak AJ : Kalo menurut saya balik lagi ke pengalaman kali ya... Mungkin yang sebelumnya ini benar-bener baru bekerja di ABC, dan pengalamannya ga sebanding dengan yang Pak WW alami-lah. Balik lagi ke pangalaman. Pak WW ini udah berpangalaman. Yang kemaren jadi Supervisor pun belum lama. Lagipula di dalam mempelajari orang per orang, <i>personal by personal</i> tuh tidak seperti Pak WW. Mungkin kalo Pak WW, apalagi yang tadinya di Jakarta ke Bogor, dari kota besar ke kota kecil, kan lain. Bener-bener udah tahu-lah orang karakternya kayak gini.</p>	(124)
<p>Peneliti kembali bertanya kepada SPV : Padahal di Jakarta orangnya keras-keras ya, Pak?</p>	(52)
<p>SPV : Engga juga. Saya jarang marah sih. Setahun sekali paling saya marah. Ya tahun ini saya udah pake <i>budget</i> marah saya sama <i>sales</i> saya. Ketika <i>sales</i> saya coba-coba bermain uang sama saya. Saya sempet marah, tapi cuma itu doang. Begitu keluar ruangan, udah biasa lagi. (Jeda)</p>	(52)
<p>Saya juga bukan manusia yang sempurna kok. Kadang-kadang saya suka juga masih dikendalikan sama emosi. (Jeda)</p>	(125)
<p>Tapi seharusnya jadi pemimpin itu harus punya emosi yang stabil. Kita ga' boleh gampang marah, kita ga' boleh gampang putus asa, karena kita ini adalah sebagai cerminan buat mereka, gitu. Kalo kitanya sendiri udah nge-<i>down</i>, udah <i>down</i> duluan, artinya udah takut, kita sendiri udah ga' punya kepastian, ga punya...ga punya rencana-</p>	

rencana ke depan, bagaimana dengan mereka? Jadi kita harus selalu optimis. Meskipun kadang-kadang saya ketakutan. Kadang-kadang saya juga ga tahu apa yang harus saya perbuat. Cuma saya ga' boleh tunjukkan kepada mereka.	(53)
Peneliti : Lalu Bapak <i>curhat</i> -nya bagaimana?	(126)
SPV : Kadang-kadang saya ngomong sendiri, kadang-kadang saya ngomong sama Pak Aka, "Pak Aka, saya punya masalah begini, begini, begini. Gimana Pak Aka, kalo misalkan kita melakukan seperti ini?" Kadang saya untuk meyakinkan orang, ada strateginya juga. Jadi misalnya saya mau ngambil satu kebijakan yang...yang...konsekuensinya berat buat orang lain. Saya kadang-kadang serap dulu, tanpa mereka sadari saya serap dulu, "Apa sih yang ada di pikiran mereka? Begini, begini, begini. Wah ini kalo saya lakukan begini juga berarti ada resistensi." Saya coba pecah belah dulu kekuatan mereka. Saya rangkul dulu orang-orang yang satu persepsi sama saya. <i>Sales</i> saya kan ada lima, saya bisa rangkul tiga aja, saya pasti menang. Masuk dulu ke Pak AJ, "Pak AJ, kita mau gini, gini, gini, setuju ga?" "Bagus...gini, gini, gini..." "Waduh, responnya udah bagus nih." Masuk kesana lagi, satu. "Wah, ga bisa nih...gini, gini, gini..." Oke, udah. Titik. Diem. Berhenti dulu, sebelum resistensinya semakin berlanjut. Cari lagi yang lain. Udah, begitu dapet tiga, <i>briefing</i> . Ribut kan yang dua, tapi saya dibelain sama yang tiga. Yang jelas, kita harus percaya dulu apa yang kita lakukan bener, buat yang terbaik buat tim, dan buat individu. (Jeda) Berapa kali kita	(53)
	(127)

<p>lakukan seperti itu, yang benar-benar berisiko. Tapi akhirnya di- <i>support</i> semua, dan ketika tiga lawan satu, dan saya berhasil yakinkan dengan cara seperti itu, akhirnya menjadi suatu keputusan tim. (Jeda) Yang mana akhirnya dijalankan dengan <i>commitment</i> yang baik, dan berhasil. (Jeda)</p> <p>Saya cenderung begitu. Mengajak orang, bukan memaksa orang. Memaksa orang itu kalo saya udah terpepet, udah kejevit, saya paksa. (Jeda)</p> <p>Pak AJ-lah yang calon Supervisor, malah calon Manajer kali. Karena saya akui dia punya cara berpikir berbeda dengan orang yang lain, Padahal kalo saya bilang pengalaman kerja sama. Dulu dia pernah susah, sama. Sekarang dia hidup lebih enak, ya karena hasil dari keberhasilan dia selama ini kan. Tapi dia punya spesifikasi berbeda dengan yang lain. Lebih cenderung...diberikan <i>input</i>, gitu ya dia cerna dulu, baru berkomentar. Kalo yang lain biasanya begitu dikasih <i>input</i>, karena dia <i>negative thinking</i>, selalu nge-<i>block</i> dulu. "Ga bisa...ga bisa..." Kalo dia engga, mikir dulu. Jadi saya kalo mau diskusi, kadang saya berdebat sama dia. Kenapa, karena untuk meyakinkan dia, kadang berdebat. Pada satu titik dimana ternyata saya pahami dalam perdebatan itu saya salah, "Saya akui saya salah, saya coba pake cara kamu." Saya mau begitu, karena saya yakin kok bahwa saya bukan yang paling bener. (Jeda)</p> <p>Istilah kata, kalau kita mau ngerjain sesuatu, mendirikan sesuatu, dipikirkan oleh orang banyak kan paling ga <i>choices</i>-nya banyak. Jadi kita memberdayakan tim, memberdayakan otak orang banyak.</p>	<p>(53)</p> <p>(128)</p> <p>(96)</p>
--	--------------------------------------

Dibanding kita pake otak kita sendiri. Kalo ga' pecah kepala saya.

(Jeda)

Dan saya itu orangnya pelupa. Kenapa saya pelupa? Karena saya ga' mau mikirin. Saya kerja itu, saya...dapet kerjaan nih, masuk nih ya ke otak semua. Saya pilah-pilah. Mana yang perlu saya kerjakan sekarang, mana yang ga' perlu, mana yang penting, mana yang ga' penting, saya pilah-pilah. Kalo yang ga' penting sama saya, saya buang. (Jeda) Meskipun itu harus dikerjakan juga. Kadang-kadang saya suka lupa, kelemahan saya disitu. Karena saya ga' mau mikirin terus. Kalo saya mikirin, nyita *memory* saya. Kelemahan saya disitu.

Peneliti : Kalo ada resistensi dari anggota tadi, lalu bagaimana Pak?

Berarti dia kan tidak ikut menyumbangkan pikirannya?

SPV : Bisa jadi begitu. Tapi kan gimana tugas kita untuk bisa mem...mem...membuat dia percaya. Ya logika begini aja lah. Kamu percaya ga ada orang rela mati buat orang lain? (Jeda, SPV menerima telepon)

Contoh ni kayak pem-bom Bali tuh. Orang-orang yang ngebom Bali.

Dia, ada yang mati juga kan? Bom bunuh diri. Bagaiman sih orang bisa dipengaruhi sampai dia rela melego hidupnya dia buat orang lain.

Sebetulnya, semua orang tu bisa di...bisa di...apa ya...dikendalikan.

Tergantung cara mengendalikannya aja. Itu kan dia berarti kan dikendalikan kan? Apakah kita mau berlatar belakang agama, apakah kita mau beratar belakang kepentingan yang sama, pekerjaan kepentingan yang sama. Apakah karena apa, lalu cari isu-isu itu, yang

mana nih yang paling tepat buat kita untuk bisa sama-sama meresapi, memahami, baru kita ber-*commitment*.

Peneliti : Jadi, kalo balik lagi ke bawahan Bapak, berarti Bapak harus tahu kebutuhan mereka?

SPV : Iya, kayak contohnya Pak AJ tadi, dia butuh mengaktualisasikan diri, saya kasih jalannya. Tapi ada orang yang harus di-*block*. Ada... Jadi ga semuanya saya bablas-in. yang perlu di-*block*, saya *block*. Misalnya karena dasarnya dia kalo ga' di-*block*, berbahaya buat kita semua. Rencana-rencana kita bocor, strategi kita bocor, kemudian kalo ga di-*block* bisa jadi orang itu misalnya memanfaatkan situasi untuk menjatuhkan kita. Itu di-*block*. Jadi kita bener-bener liat. Nah, kedepannya untuk orang itu, ya kita harus lebih gandeng lagi. Saya ada satu anak buah saya yang dari awal itu pro-nya bukan pro ke kita. Pro-nya pro ke orang lain. Kalo ini dibiarin terus, berbahaya buat saya, dan tidak efektif buat kerja saya. Gimana saya menggandeng dia? Saya coba tarik, orang itu masuk ke tim dengan sekuat tenaga, dengan meyakinkan rekan-rekan yang lain untuk bisa menerima dia. Sekarang, masuk dengan sempurna, membaaur dengan sempurna. Jadi makanya kita kerja tuh mikir. (Jeda) Bagaimana kita untuk mencapai hasil ini? Kalo kita maunya begini, apa yang harus kita lakukan? Itu aja. Jadi kalo saya, e...semboyan saya, jadi bekerja itu bagaimana caranya, bukan kenapa. Tapi kalo orang kan cenderung ada masalah, atau mau mengejar sesuatu, apa ya, apa ya, kenapa ya. Masalah diubek-ubek tapi ga ada solusi. Kalo saya lebih cenderung

bagaimana caranya. Kadang anak buah saya datang ke saya, “Pak, saya punya masalah gini, gini, gini.” Saya jawabnya gampang, “Ya udah terus menurut kamu bagaimana?” Satu, untuk membuat saya juga ga kebebanan, membagi beban pikiran bahwa di yang punya masalah juga harus berpikir juga. Saya sih menghimbau pada temen-temen yang lain kalo datang ke saya, “Kamu lebih baik datang bawa solusi, *choices*.” Nanti saya pilih, yang terbaik bagaimana.

(Jeda, pindah tempat ke mobil SPV, karena tempat makan semula akan tutup)

Peneliti : Jadi kendala mengendalikan orang itu karakter yang berbeda-beda, yang dipengaruhi oleh pendidikan dan latar belakang kegiadupannya. Lalu ada lagi, Pak?

SPV : *Skill* yang berbeda-beda. Tidak mungkin Pak AJ sama dengan yang lain. Semua orang punya pengalaman kerja yang berbeda-beda. Jadi *skill* itu beda dengan karakter. Kalo karakter itu kan jiwa, kalo *skill* itu kan, e...apa ya istilahnya ya...kebiasaan, keahlian... Semua bisa dibentuk. Justru tugas kita membentuk itu. (Jeda) Tapi yang paling utama adalah mental. Kalo orang, mentalnya udah ga bener, mau sejago apa orang itu pun, dia ga akan pernah bisa berhasil. Tetapi, kalo orang yang mentalnya bagus, meskipun *skill*-nya jelek, akan lebih mudah berhasil. (Jeda) Jadi contoh begini, ada orang yang semangatnya tinggi, tapi bodoh. Ada orang, di satu sisi yang lain, ada orang pintar, tapi males. Mana yang kan berhasil? Yang semangat tapi bodoh, kenapa karena dia semangat untuk belajar. Karena

semangat untuk bejat, dia makin pintar, makin pintar, lama-lama dia akan menyamai orang yang pintar tadi tapi males. Sementara orang yang pintar tapi males, karena dia males, jadi dia ga belajar-belajar, begitu aja, malah cenderung makin tumpul.

Peneliti :Berarti ga bisa diubah yang namanya mental?

SPV :Ga juga... Kalo kita bisa rubah kemalasan dia menjadi...menjadi...kerajinan, dengan cara kerja dengan sistem tertentu, bisa berubah. Contoh lagi nih, yang terjadi nih, ada saya punya anak buah malesnya setengah mati. Dari pertama kali saya masuk ke Bogor, saya liat. Mau keluar aja, bagi-bagi tagihan. Kita kerjanya nagih nih, kerjanya nagih, dia bagi-bagi. "Tolong tagihin ya, tolong tagihin ya." Terus, target juga sama, gitu. Males ke toko, tapi dia bisa bagi, "Tolong ambilin *order*-an, tolong ambilin *order*-an." Saya liat, "Wah, ini orang kelasnya udah beda, nih. Kalo saya paksa dia untuk jadi rajin, kayaknya sulit. Tapi saya coba bantu dengan mencari jalan untuk memaksimalkan potensi dia. Saya ajarin bagaimana *manage*, bukan saya ajarin lah, kita sama-sama saya ajak dia untuk berdiskusi, bagaimana sih untuk *manage* pekerjaan dengan cara kerja yang dimiliki sekarang. Dia sekarang lebih canggih orangnya. Kalo seminggu sekali itu, dia panggil tuh pasukannya dia. Dia punya pasukan kebetulan, bukan cuma pasukan *sales*, pasukannya pasukan pajang, pajangan di toko. Tapi pasukan pajangan toko itu dia ubah jadi *sales*. Jadi *sales*, tapi punya *sales*. *Sales*-nya banyak lagi ada 8. Dia bagi-bagi tuh, "Eh, Sales A, kamu ngerjain ini, lo minggu ini,

bulan ini, harus ngasih gue omset sekian. Sales B sekian, Sales C sekian, Sales D sekian.” Jadi *load* kerja dia yang, tarohlah secara total 100%, load dia cuma jadi 50%, 50% lagi dia bagi lagi. Bukan bagi jangka kerja ya, dia kurangi separo dari load-nya dia, separoh lagi dia delegasiin ke orang lain. Nah, 50% ini, 30%-nya kontrol, 20%-nya lagi kalo kekurangan target dia bertindak, dan efektif. Akhirnya berhasil. Padahal orangnya males. Tapi saya ajak di berpikir bagaimana mensiasati kemalesan itu untuk jadi peluang yang memberikan keberhasilan, dan berhasil. Luar biasa, orang lain saya ceritain, kaget. Sampai bisa begitu, karena apa, karena saya liat potensi dia. Dia tuh potensinya udah seseorang yang mampu mengatur orang lain, istilahnya pangkatnya udah seharusnya Supervisor, Manajer. Dia punya kebiasaan disitu. Kalo udah punya kebiasaan disitu, kenapa ga kita *explore* aja potensi yang dia miliki, jangan dipaksakan jadi *salesman* lagi. (Jeda)

Ya itu, kalo saya bilang cuma sedikit keberhasilan kita membaca peluang yang ada, dan memanfaatkan peluang itu. Karena kalo orang ga bisa baca peluang, ga tahu si orang ini bisanya apa sih, maunya gimana sih, akhirnya kita ga bisa memaksimalkan apa yang dia miliki. Jadi kalo ada orang punya kebiasaan, itu yang didorong. Ketidakbiasaannya dia, coba diperbaiki. Kalo ga bisa diperbaiki, *expose* yang bisanya dia. Karena orang ga semuanya bisa. Jadi itu menurut saya begitu.

Kode	Kata Kunci
-------------	-------------------

1	Tugas SPV (<i>planning</i>)
2	Tugas SPV (<i>directing</i>)
2a	Contoh <i>directing</i>
3	Tugas SPV (<i>controlling</i>)
4	Bawahan <i>sharing</i> ke SPV
5	Menganalisa kematangan bawahan
6	Tugas SPV (<i>motivating</i>)
7	Tugas SPV (<i>training</i>)
8	Proses perencanaan: Butuh data dalam perencanaan
8a	Contoh perencanaan
9	Membuat keputusan sendiri (dalam perencanaan)
10	SPV melibatkan bawahan dalam perencanaan
11	Proses <i>directing</i> : pemisahan beban kerja
12	SPV mengatur, mengalokasikan potensi bawahan
13	SPV mencocokkan kemampuan individu dengan tim
14	Motivasi dan <i>training</i> untuk merubah bawahan
15	Memotivasi setiap orang adalah berbeda
16	Melihat karakter bawahan dalam memotivasi-kemampuan
17	Pak YU karyawan tipe Y
18	SPV menyerahkan tugas kepada bawahan
19	Melakukan <i>controlling</i>
20	SPV menyerahkan rencana penjualan kepada bawahan
21	SPV mendapatkan laporan penjualan dalam <i>controlling</i>
22	Contoh <i>controlling</i> -dari data
23	Contoh <i>controlling</i> -langsung dari lapangan

24	Fakta dalam pemenuhan target penjualan
25	Meminimalisir masalah dalam perencanaan
26	Pengalaman diatas 5 tahun adalah cukup-participating
27	SPV pernah menghadapi bawahan yang kurang contoh pangalaman/
28	baru
29	Menghadapi bawahan kurang pengalaman/ baru
30	Contoh bawahan yang cukup pengalaman
31	Pendapat YU : adanya kerjasama tim
32	Cakupan kerjasama tim
33	Masalah : perencanaan salah
34	Masalah : eksekusi salah
35	Kontrol yang lemah tidak menyelesaikan masalah
36	Arti dari eksekusi
37	Hubungan kerja Manajer ke SPV
38	SPV melakukan delegasi
39	Bawahan melaksanakan pendelegasian dari SPV
40	Bawahan mengontrol pekerjaannya sendiri
41	Bawahan memberikan laporan penjualan kepada SPV
42	Cara bawahan memotivasi diri dan meningkatkan <i>skill</i>
43	SPV memotivasi diri dan orang lain, bawahan memotivasi diri
44	Cara SPV memotivasi diri
45	Cara SPV menyelesaikan masalah seorang diri
46	Kondisi kerja penjualan
47	Analisa bawahan dengan SWOT
48	Contoh penerapan SWOT

49	Alasan perbedaan perlakuan
50	Contoh perlakuan berbeda kepada bawahan
51	Bawahan mengeluarkan pendapat-selling
52	Faktor yang mempengaruhi kondisi bawahan
53	Kendala dalam menggerakkan bawahan
54	Upaya SPV
55	Cara melakukan <i>class room</i>
56	Pengharapan SPV terhadap bawahannya
57	SPV mendorong kemajuan bawahan
58	Dampak kemajuan bawahan
59	Contoh kerja dengan bawahan yang sesuai dengan harapan SPV
60	Cara melakukan perbaikan
61	Cara melakukan <i>training</i>
62	Contoh kondisi perlunya <i>training</i>
63	Cara melakukan <i>training</i> : melibatkan tim
64	Diskusi : bawahan mengutarakan masukan-masukan dalam tim
65	Diskusi : SPV bertindak sebagai moderator
66	Diskusi : alasan melakukan <i>sharing</i>
67	Briefing : waktu kumpul bersama
68	Briefing : alasan pemilihan waktu kumpul bersama
69	Briefing : banyaknya bawahan yang ikut
70	Briefing : alasan banyaknya bawahan yang ikut
71	Persepsi : pentingnya persamaan persepsi
72	Persepsi : cara menyamakan persepsi
73	Persepsi : bawahan yang khusus menyamakan persepsi

74	Persepsi : situasi yang mempengaruhi dalam menggerakkan bawahan
75	Contoh situasi bawahan
76	Upaya: menemukan letak permasalahan
77	Kemampuan SPV : menganalisa masalah bawahan
78	Contoh kondisi bawahan
79	Fungsi SPV : mengendalikan orang lain
80	Standar dalam mengendalikan orang lain
81	Contoh mengendalikan orang lain dalam keluarga
82	Kesulitan dalam mengendalikan orang lain
83	Mengatasi kesulitan dengan <i>trust</i>
84	Cara menanamkan <i>trust</i> kepada bawahan
85	Dampak ketidakpercayaan : timbul penolakan (resistensi)
86	Proses pembuatan target
87	Faktor yang dapat menimbulkan resistensi
88	Pemimpin yang baik menurut SPV
89	SPV menilai sifat diri sendiri
90	Alasan di balik sifat SPV
91	Contoh dalam menghadapi AJ
92	SPV percaya pada kemampuan AJ
93	Menemukan masalah AJ dan mengatasinya
94	Diskusi dilakukan antara SPV dan AJ
95	Tindakan yang dilakukan SPV terhadap AJ
96	Tindakan : mendukung AJ
97	SPV memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan
98	diri

99	Hasil dari sikap SPV terhadap AJ
100	Kemampuan pemimpin : melihat karakter bawahan
101	Ada SOP yang dijalankan SPV
102	Contoh keberhasilan SPV menanamkan kepercayaan
103	Alasan keberhasilan menanamkan kepercayaan
104	SPV menerima masukan/ kritikan (<i>complaint</i>)
105	Alasan bersikap terbuka atas <i>complaint</i>
106	Contoh bentuk <i>complaint</i> bawahan
107	SPV bekerja mencapai tujuan melalui orang lain
108	Pendapat AJ terhadap SPV
109	Pendapat AJ : membandingkan SPV dengan SPV sebelumnya
110	Ketakutan SPV dalam pekerjaan
111	Menanyakan pendapat-selling
112	Strategi meyakinkan bawahan
113	Proses strategi : meyakinkan bawahan
114	Inti dari strategi meyakinkan bawahan
115	Meminta pendapat/ dukungan bawahan untuk menghasilkan keputusan
116	tim
117	Situasi/ karakter AJ
118	AJ sebagai teman diskusi
119	SPV meminta masukan dari orang lain-selling
120	Mengatasi resistensi bawahan
121	Keberhasilan mengendalikan orang lain dengan cara yang tepat
122	Alasan bersikap berbeda terhadap bawahan lain dibandingkan dengan
123	AJ

124	Pendekatan yang dilakukan
125	Contoh penerapan pendekatan yang dilakukan
126	Kemampuan SPV : berpikir
127	Kemampuan SPV : memecahkan masalah
128	Menerima masukan dan memutuskan pemecahan masalah yang terbaik
	Contoh dari sikap mental
	Contoh sikap malas bawahan
	Bawahan memiliki kewenangan sendiri
	Keberhasilan SPV membaca peluang dalam diri bawahan

KATEGORI

No.	Kategori	Rincian Isi Kategori
1.	Tugas SPV	<ul style="list-style-type: none"> • Proses <i>planning</i> • Proses <i>directing</i> • Proses <i>controlling</i> • Proses <i>motivating</i> • Proses <i>training</i>
2.	Sikap Telling	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat keputusan sendiri (dalam perencanaan) • SPV menghadapi bawahan yang kurang pangalaman/ baru dan cara menghadapinya
3.	Sikap Selling	<ul style="list-style-type: none"> • Menayakan pendapat dalam masalah dan memutuskan yang terbaik

		<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan tim • Meminta masukan dari orang lain • Bawahan mengeluarkan pendapat • mengatur, mengalokasikan potensi bawahan
4.	Sikap Participating	<ul style="list-style-type: none"> • Melibatkan bawahan dalam perencanaan • Pengalaman diatas 5 tahun • mendapatkan laporan penjualan dalam <i>controlling</i> • Pemisahan beban kerja dalam <i>directing</i> • Bawahan mengutarakan masukan-masukan dalam tim • Meminta pendapat/ dukungan bawahan untuk menghasilkan keputusan tim • Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan diri • Briefing • Diskusi
5.	Sikap Delegating	<ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan tim • Menyerahkan rencana penjualan kepada bawahan • Menyerahkan tugas kepada bawahan • Bawahan memiliki kewenangan sendiri
6.	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Melihat karakter bawahan dalam

		<p>memotivasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memotivasi diri sendiri • Memotivasi orang lain • Analisa bawahan dengan SWOT • Menganalisa masalah bawahan • Berpikir • Membaca peluang dalam diri bawahan • Meyakinkan bawahan
7.	Kesulitan/ kendala	<ul style="list-style-type: none"> • Kesulitan dalam mengendalikan orang lain • Keterbatasan waktu, dan tenaga • <i>Background</i> kehidupan bawahan • Bawahan yang malas • Resistensi • Skill yang berbeda-beda • Mental bawahan
8.	Upaya	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatasi kesulitan dengan <i>trust</i> • Training melibatkan tim dalam <i>class room</i> maupun <i>on the job training</i> • Kedisiplinan • Keterbukaan, menciptakan <i>trust</i> kepada bawahan • Dibentuk melalui training • Cara kerja dengan sistem tertentu • Menyamakan persepsi

LAMPIRAN 4: Transkrip Wawancara dengan UW

Wawancara dengan Pak UW tanggal 4 Juni 2008 pukul 17.11-17.29

1. Gambaran pekerjaan Bapak seperti apa sih Pak?

Intinya pekerjaan seorang *salesman* ya... Intinya sih kita, apa...me..menjual produk dari perusahaan dimana kita selaku agen langsung yang...apa namanya...e...salah satu agen langsung yang bertanggung jawab di lapangan, dimana pada...e...pada area tersebut menjadi tanggung jawab sebagai seorang *salesman*. Dengan...dengan...e...apa namanya...satu sasaran target yang harus dicapai setiap bulan. Intinya sih pekerjaannya semacam itu. Lantas disana ada beberapa e...tipe-tipe *outlet* yang harus di...e...kita *cover* yang diman produk-produk yang e...memang sesuai dengan tipe *outlet* yang harus kita masuk dan transaksinya pun e...yang kita lakukan di lapangan ini, tidak harus *cash*, ada temponya juga, gitu. Intinya sih menjual barang sebanyak-banyaknya, menagih sebanyak-banyaknya. Itulah inti kerja daripada seorang *salesman*...begitu.

2. Bapak pengalam kerjanya udah berapa lama?

Kalo saya sih gabung di ABC '98, tahun '98, mungkin hampir 10 tahun ya. Bulan Oktober nanti 10 tahun.

3. Kalo tadi bicara mengenai pemenuhan target, ada kesulitan Pak dalam menjalankannya?

Itu selalu sih kalo kesulitan... Karena setiap kita terima target, memang kita setahun, tapi setiap bulan kan tidak di-*flat*. Tidak di-*flat* itu, target semua produk itu selalu ada yang fluktuatif, ada yang naik ada yang turun. Sesuai dengan e...apa namanya...kondisi bulan ini *season-nya season* apa...gitu. Mungkin kalo kita bisa kasih gambaran satu contoh, kalo umpamanya sekarang udah mau masuk e...Rajab ya, bulan Rajab. Artinya disana akan terjadi suatu...apa namanya...suatu adat-istiadat orang Islam selalu me...apa namanya...memperingati Rajaban ya. Disitu ada, mungkin kita punya target pun disitu agak naik dikit. Karena memang ada *season* peringatan rajaban itu sendiri. Secara tidak langsung efek *impact* ke produk kita juga agak lumayan mulai meningkat, gitu.

4. Berarti, target penjualan itu tidak sama ya Pak setiap bulan?

Iya tidak sama. Karena memang setiap bulan per bulan itu pasti naik. Kesulitan bagi saya untuk mencapai target karena di lapangan tidak selalu kondisi itu sama seperti bulan sebelumnya. Karena kan mungkin bulan sebelumnya agak rame sebelum ada e...BBM ada kenaikan ya... Setelah BBM ada kenaikan, orang konsumsi terhadap produk kita agak sedikit menurun, itu aja. Kesulitannya mungkin di...e...apa, konsumsi daripada konsumen itu sendiri yang mulai fluktuatif. Mungkin lebih kepada menurun kali ya.

5. Lalu mengatasinya gimana Pak?

Untuk mengatasinya sendiri kita...(jeda) me-*maintain* paling ya. Langganan-langganan kita yang lama untuk tetap eksis di pengambilannya setiap bulan,

yang kita rate setiap bulan kapasitas dia itu sekian karton, lantas kalo memang kondisinya memang tidak memungkinkan untuk tetap mencapai target mungkin kita ada satu aksi untuk membuka langganan baru, membuka area baru...

6. Lalu peran Supervisor itu sendiri bagaimana Pak ke Bapak?

Kalo peran Supervisor itu sendiri selalu memotivasi, lalu men-*drive* kinerja kita di lapangan supaya tetap pada e...pencapaian per minggu, karena kita punya target per 1 bulan, nanti kita akan *break down* per...e...per hari. Kita *break down* dulu per minggu sebelum per hari. Kita *break down* dulu per minggu, kita bagi 4 minggu. Setelah kita bagi per minggu, kita bagi per hari. Setelah kita bagi per hari, kita bagi per *outlet*. Itu aja yang selalu mengingatkan Supervisor terhadap bawahannya yang selalu men-*drive* bagaimana caranya supaya setiap hari kita bisa e...melakukan apa namanya...mencapai sasaran yang diharapkan seperti katakan kita punya area ya yang mungkin areanya juga ga sama ya. Ada yang kondisinya memang banyak yang tokonya, punya banyak langganannya, mungkin di satu hari ada yang pelanggan kita yang sedikit, itu salah satu caranya mungkin tugas dari Supervisor adalah e...mencari peluang-peluang yang memang pada saat kita yang punya langganan sedikit, bagaimana cara menambah ataupun mencapai e...apa namanya...*outlet-outlet* yang sesuai dengan hari-hari sebelumnya, gitu. Katakanlah kalo hari sebelumnya kita punya 20 langganan, pada saat hari berikutnya ada 10 langganan, bagaimana untuk mencapai 20 langganan itu kita punya target, kita tambahkan ke *outlet-outlet* baru. Itu selalu mengingatkan, men-*drive* bahwa

setiap hari kita harus capai sekian karton untuk jual, supaya bisa mencapai ke per minggu, dan mencapai ke per bulan...

7. Lalu dalam menetapkan target, bagaimana Pak?

Kalo target kita terima langsung dari pusat ya... dari pusat langsung yang secara otomatis nanti akan turun...misalnya ke kekuatan kontribusi daripada daerah-daerah, seperti katakanlah...dari pusat, dari Jakarta kita turun ke Bogor. Ke Bogor ini nanti kan dibagi 4. Satu Bogor kota khusus, Bogor dua, Sukabumi, sama Cianjur... Itu turun dari pusat dan itu pun pembagian targetnya disesuaikan dengan e...kemam...e...apa namaya...kapasitas daerah tersebut di-*up* mungkin kalo pun ada kenaikan sampai dengan 13% kenaikan... Kita terima gitu... Kita memang terima target dari Jakarta itu bulet untuk Bogor. Lantas setelah sampai disini di...dipecah jadi 4 Supervisor yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya...Jadi disini, yang pecah target itu disini, gitu. Sementara kita target dari pusat itu udah global sekian, gitu. Gitu yang kita terima.

8. Untuk menentukan daerah penjualan, bisa ditentukan sendiri Pak?

Kalo...*salesman* itu kan adalah e...apa ya...jadi memang bisa kita meminta ke satu daerah yang memang...kalo kita memang mampu. Tetapi lebih kepada (jeda) perusahaan melihat dari sisi kemampuan seorang *salesman*. Kalo memang kemampuannya sudah di atas rata-rata, itu diberikan daerah yang kapasitasnya lebih berat...area yang lebih kuat untuk pencapaian *volume*-nya. Sementara untuk *salesman* yang standar, itu diberikan kepada daerah-daerah yang e...itu pun sebenarnya tidak menjadi ukuran ya, tetapi

lebih kepada tanggung jawab daerah, gitu lho. Jadi perusahaan memutuskan, si A memegang daerah e...mana gitu, itu selalu perusahaan. Kalo pun ada yang minta, itu pun biasanya kita mengajukan, "Pak, saya ingin di daerah anu," mungkin karena bukan karena kita ingin lebih enak aja, tapi lebih kepada dekat dengan keluarga. Itu aja sih... Kalo untuk memutuskan si A untuk me...me...apa namanya...memegang daerah tersebut itu lebih kepada keputusan perusahaan.

9. Jadi beda-beda ya Pak target Bapak dengan yang lainnya?

Iya itu beda...karena dari tipe *outlet*-nya sendiri beda. Kalo AJ mungkin lebih kepada *modern chain*, kalo saya lebih banyak ke tradisional. Tradisional, artinya target disini pun akan beda. Kalo di modern *outlet* kan banyak *item* yang mereka jual, mungkin dari produk kita katakanlah 50 macam, itu mungkin hampir 50 semua dari supermarket itu jual. Lain halnya dengan tradisional, mungkin ada beberapa yang memang ga bisa jual di tradisional, gitu. Kayak semacam...ga semua jenis bisa dijual di tradisional. Tapi tetep kita menawarkan produk agar tetap bisa masuk di tradisional.

10. Ada beban tersendiri ga Pak, karena perbedaan target itu?

Sebetulnya sih kalo beban ya...kalo beban kerja, ada... Cuma lebih kepada proporsional mereka pun memberikan target ke kita secara proporsional, kekuatan kita itu memang disana, gitu. Cuma kadang-kadang ada satu target yang tidak sesuai dengan kapasitas daerah yang ada...

11. Tapi Bapak tetap bersedia kan?

Iya, tetap kita namanya sudah dipercayakan perusahaan untuk...ya ini yang harus kamu makan, walaupun pahit ya harus kamu makan, tetap kita terima. Tapi mungkin, walaupun kita terima pahit, paling ga kita ada punya argumen dulu gitu ke pimpinan. "Pak, saya biasa punya target sekian. Sekarang kalopun ada kenaikan yang rasional-lah, yang objektif." Kalo misalnya 10% masih kita anggap wajar-wajar aja, tapi kalo misalnya kenaikan sampai diatas 10%, mungkin tidak terima juga kita. Argumen lagi...

12. Lalu tanggapannya gimana Pak?

Kalo (jeda) sebatas itu alasannya itu kita rasional, itu mereka terima, gitu. Jadi mereka terima. Tapi mungkin kalo kita (jeda) e...baru pegang daerah tersebut ya mungkin kita ga bisa ngebantah. Yang kita bisa baca adalah setelah setengah tahun, setengah tahun udah bisa baca gitu kapasitas daerah kekuatan daerah itu udah bisa kita baca.

13. Jadi perlu adaptasi dulu ya Pak?

Iya...

14. Berbicara mengenai Supervisor memotivasi dan men-*drive* tadi, Bapak merasakan adanya motivasi dari diri sendiri atau dari Supervisor?

Sebetulnya sih...kalo motivasi, sebelum Supervisor kita memberikan e...motivasi tambahan, itu harus ada dari kita dulu ya. (Jeda) Karena kalo dis-motivasi, itu sulit juga. Kecuali kalo memang daerah itu sudah ancur-ancur banget, tapi belum ada sih yang sampai kayak gitu. Menurut saya sih motivasi sebelum datang dari Supervisor, mungkin harus dari kita dulu.

Karena niat baik kita untuk bekerja kita berangkat pagi itu disitu sudah ada motivasi sih...

15. Berarti Bapak belum pernah mengalami penurunan motivasi kerja?

Sebetulnya sih kalo penurunan motivasi ada, selalu ada. Karena setiap kita punya daerah itu ga selalu bagus. Setiap...dari hari Senin sampai hari Jumat itu kan ga selalu daerah itu bagus ya yang kita pegang itu. Ada satu daerah yang memang katakan e...paceklik lah ya, paceklik omset. Nah, disitu kita sedikit motivasi agak turun. Harus kemana lagi, harus bagaimana lagi supaya bisa sama dengan daerah-daerah yang lain. Itu yang katakan motivasi pada saat itu mungkin tidak biasa-biasanya sama seperti dengan hari-hari sebelumnya, karena pada saat itu e...bukan kalah sebelum bertanding, tapi (jeda) kita e...apa ya...merasa terbebani dulu. Itu aja yang menjadi e...apa namanya...motivasi kita agak sedikit menurun dari situ mungkin ya.

16. Lalu bagaimana mengatasinya Pak, curhat?

Kalo...(jeda) jalan keluar yang saya lakukan sih e...ya katakan curhat, katakan kalo curhat ya selalu ya. Jadi pada saat...curhat-nya sih ke Supervisor, ke Pak WW. Saya bilang kalo "Hari ini, Boss, kita ga bisa dapat *volume*, tapi dapat *effective call*." Semacam itulah. Tapi kita maksimalin dulu di *volume*, oh mungkin katakan kita ga punya grosirnya, kita punya *retail*-nya yang jual cuma ngecer-ngecer doang, kalo gitu ngambilnya kan ga banyak. Kapasitasnya 1 karton, mereka belanja paling ga' banyak, 50-100ribu. Nah yang akan saya beri ke pimpinan adalah saya tidak akan ngejar *volume*

untuk hari ini, saya akan kejar *effective call*, jadi cari pelanggan sebanyak-banyaknya. Artinya itu menjadi satu jalan keluar juga, juga pertanggung-jawaban saya pada hari itu saya tidak punya *volume* tapi saya punya pelanggan banyak, itu aja.

17. *Effective call* itu udah jadi pelanggan atau masih jadi pelanggan potensial?

Sebetulnya kalo (jeda) kalo...*effective call* itu sebenarnya e...ada yang sudah menjadi langganan, berarti karena ruang waktu kita akan lebih banyak kita akan lebih leluasa lagi mencari langganan-langganan baru. Itu aja.

18. Jadi kalau boleh jujur dan manilai Supervisor, selama ini Bapak menerima/ setuju dengan sikap yang ditunjukkan oleh Supervisor?

Sebetulnya...kalo secara jujur ya, karena seorang *salesman* itu e...(jeda) harus selalu diberikan motivasi, harus selalu e...mau berubah. Pada saat pimpinan saya memberikan suatu motivasi, itu ya memang satu semangat atau satu pacuan kerja yang memang harus selalu dikejar, gitu. Mulai pada saat pimpinan menyampaikan itu, saya sangat termotivasi, gitu. Lain halnya dengan pimpinan yang memang cuma...kan ada banyak karakter pimpinan yang hanya minta matengnya...tolong masak-lah. Jadi cuma matengnya aja. Tapi memang ada pimpinan yang memang ingin dimasakkin tetapi cara masakny gimana, pake bumbunya apa aja... Itulah yang sebetulnya yang sangat bermanfaat buat *salesman-salesman* yang begitu itu pimpinan. Yang ada model begitu, Pak WW ini semacam begitu

19. Pengharapannya apa Pak?

Kalo pengharapannya sih ada ya... Kita kayaknya ga selalu puas dengan apa yang kita terima sekarang ya. (Jeda) Udah capai target 100%, udah capai umpamanya kan kita punya target e...katakan untuk mancapai itu kan minimal 90%. Saya udah capai 100%, tapi kepuasan itu belum ada gitu. Nah tetapi kan di tengah-tengah 100% ini ada *item-item* yang harus dikejar, minimal ada produknya ada kecap,sambal, tomat, sirup, sarden, gitu kan. Kemudian sambal/ cabe 100% 5 *item*, ada dua yang tidak...nah itulah yang kita ketidak puasannya saya pada saat e...apa namanya...mencapai 100% dengan 5 *item*. Sementara ada dua *item* peluang yang lain yang bisa dikejar, gitu. Selalu tidak puas tuh pada sisi pekerjaan, sama dari sisi penghasilan juga, gitu. Saya tidak, tidak terlalu puas. Itu aja...

LAMPIRAN 5: Transkrip Wawancara dengan AJ

Wawancara dengan Pak AJ tanggal 4 Juni 2008 pukul 17.53-18.29

1. Gambaran pekerjaan Bapak seperti apa sih Pak?

Pekerjaannya, mungkin kalo dijabarkan dari mulai persiapan, perencanaan, terus dari situ, implementasinya di lapangan, eksekusi atau keputusan yang harus diambil, udah gitu mungkin e...balik lagi ke kantor, beresin administrasi, beresin laporan, udah.

2. Tiap hari kayak gitu, Pak?

Rutinitas... Dan mungkin kalo saya kadang-kadang, kalo misalnya pagi, dari persiapan berangkat itu, tidak hanya persiapan rutinitas seperti yang lain, karena saya pegang e...outlet-nya kan modern. Istilahnya kalo toko-toko supermarket, beda dengan tradisional. Kadang-kadang pagi-pagi harus udah gini hari, dituntut untuk buat sebuah report dan analisa. Dimana saya, misalnya ngajuin program-program, dan hasil implementasi di lapangan itu harus dianalisa...gitu.

3. Memang kalo yang tradisional tidak pakai Pak?

E...mungkin tergantung kreativitas mereka masing-masing ya. Kalo di tempat saya, kebetulan di Supermarket kan memang harus...pertama, jeli terhadap di lapangan, misalkan, kompetitor itu melakukan aktivitas apa sih... kalo kompetitor melakukan aktivitas, (jeda) kita pun mesti melakukan hal yang sama. Minimalnya, kita harus ngadain program yang buat mereka pun

akan...apa sih...kompetitor pun akan mempertimbangkan, pesaing-pesaing produk kita...

4. Jadi maksud Pak WW kemaren mengenai usul-usul itu mengenai program?

He-eh, jadi usulan bentuk program...misalkan untuk yang sekarang mungkin...kalo dulu, ada...SPF disebutnya, terus ada lagi APPF, ada lagi sekarang yang terakhir, CDF yang terbaru. CDF itu e...*Cost Development...e...Customer Development Fund*, ya. Jadi saya su...ada... Tahun ini, 2008, (jeda) awal tahun ABC di bulan Mei ini, ada *budget* promosi, kalo dulu itu terpusat di Jakarta, sekarang lokal-an. Jadi *budget...budget* promosi ini sekarang di lokal. Jadi, dari mulai Manajer, diserahkan ke Supervisor, Supervisor diserahkan ke saya... saya yang mengelola *budget* itu, misalkan ada uang 10juta untuk toko ini, musti diapain... saya membuat proposal bentuknya gimana, terus nanti implementasinya di lapangan gimana, eksekusinya gimana...(jeda)

5. Cuma Bapak sendiri yang mengerjakan?

Iya. Untuk saat ini saya, kebetulan saya pegang minimarket lokal, sama supermarket yang modern, itu kebetulan saya... Jadi saya sendiri. Orang lain ada, Pak UW, Pak F, Pak YU, ada mereka... Mereka ada *minimarket* yang disini, CDF sendiri, di...jajah untuk mereka-mereka yang omsetnya diatas 5juta, (jeda) mereka pun memberikan datanya ke saya, mereka nyerahin datanya ke saya, saya ngolah...Nih datanya sekian, ya saya ngolahnya seperti apa...Paling saya hanya memberikan saran, bagusnya *budget*-nya ini diolah seperti ini, seperti ini, gitu. (Jeda) Mereka pun, seperti

Pak UW, Mas YU, sama Pak F, ada...cuma mereka ga banyak...(jeda) Jadi mereka pun e..."Pak datanya seperti ini, ini, ini..." saya yang ngolah. Kadang-kadang mereka ga ngasih data, saya yang minta datanya...dari Bu R (Sekretaris Manajer). Jadi dari Bu R, e-mail ke saya datanya, misalkan toko...toko A, B, C, misalnya punya Pak F, Pak YU, itu saya minta datanya ke dia. Dia yang nyariin datanya selama 1 tahun, saya baru kelola.

6. Jadi pekerjaannya lebih berat, Pak?

Ya...(tertawa kecil) semua juga begitu...Ngga juga sih... Kebetulan kan kalo WW sendiri yang ngelola, takut ga' ke *handle* sama dia. Dia pun punya porsi (jeda) porsi pekerjaan masing-masing. Kebetulan aja, kebetulan sekali saya agak ngerti, gitu. Karena memang...udah terbiasa de...sebenarnya udah dari SPF, dari APPF, dan CDF ini ga jauh beda...bentuk proposalnya ga jauh beda. Karena itu kan dari CDF sendiri, itu musti di-*propose* ke Manajer, ato saya *propose* dulu ke Pak WW, dari Pak WW baru ke Manajer, gitu.

7. Pasti diterima, Pak?

Pasti. (Jeda) biasanya, umumnya, kalo saya yang ngusulin jarang ditolak.

8. Kenapa pak?

Karena memang mungkin, ga tahu ya...karena (jeda) saya udah memperhitungkan semua sampe *detail*. Dari mulai...misalkan, omsetnya mau *growth* berapa, terus realisasinya nanti harus berapa, terus kompensasi yang diberikan sama toko apa... itu saya *detail* dan *cost* hasilnya pun biasanya saya udah tahu tidak akan melebihi dari perusahaan. (Jeda)

Misalkan perusahaan menargetkan 5% ato 4%, saya udah, di-*cut* sampe situ...(Jeda) Kita nego ke tokonya pun segitu. Kalo toko udah oke, kita jalan...Toko udah oke, kita *propose*-innya ACC, udah jalan...

9. Jadi Bapak bisa ya mengerjakan itu?

Bisa. Cuma makanya saya disuruh nanya, di awal tahun ini, Mei ya, kita kan awal tahunnya Mei. Kali ini sih saya berharap, saya di-*rolling*. Di *rolling* ke tempat lain... Memang dari dulu pun mau ditarik ke Pak WN...Cuma sama Pak AL itu tidak di pertahankan, karena dengan alasan, kalo saya ditarik disini, yang pegang ini gantinya siapa... Jadi mereka, e...si Pak WW maupun Pak AL, mengkhawatirkan..."AJ bisa aja ke tempat ini, tapi yang disini siapa yang bisa?" Tempo hari sih seperti itu... Belum mereka mengkhawatirkan yang disini itu yang gantiin saya siapa?

10. Jadi Bapak pernah bilang sempat *down* ya Pak?

Mm...itu permasalahannya lain... Jadi saya udah promosi sampe berapa kail...Udah sampe lolos...Itu udah sampe...ah...udah sampe...tinggal...duduk lah. Udah itnggal duduk, udah keputusan Direktur. Ya karena memang ada diskriminasi, ato memang ada faktor...*like or dislike*, akhirnya ketunda, ketunda, ya akhirnya biarin aja lah. Saya anggap angin lalu lah. Saya ambil hikmahnya... (jeda) Akhirnya saya kerjanya begitu, tapi mereka ga mau pernah ngalang-ngalangin saya, gitu. Padahal saya udah ngusulin...(jeda) untuk di-PHK.

11. Kenapa tidak mengundurkan diri Pak?

Kalo mengundurkan diri ga dapet uang...Paling dapet uangnya uang jasa lah (Pak AJ tersenyum) Tapi kalo memang kita minta di-PHK, itu dapet uang...memang waktu itu pun udah sempet kita mau sandiwara sama Manajer sini, saya bilang, anggaplah saya indisipliner, atau apa lah pekerjaan yang tidak bisa saya handle...gitu. Tapi udah begini pun dijalani, mentok, gitu. Mereka ga mau ngeluarin begitu aja. (Jeda) Ntar ya...(Pak AJ menerima telepon, 4 menit kemudian obrolan dilanjutkan kembali) Sampai mana tadi ya...

12. Yang di PHK itu Pak.

He-eh. Ya saya sih tempo hari mengharapakan...(pembicaraan terputus karena Pak AJ berbicara dengan rekan kerjanya) mengharapakan seperti itu...tapi ternyata dari *company*-nya ga mau...mengeluarkan seperti itu... Sebenarnya Pak WW kesini, ya mungkin ada sedikit angin segar, ada penyegaran...(Jeda) Ya mungkin berubah sedikit demi sedikit. Akhirnya timbul lagi kepercayaan emang dari...awal, baik Pak WW maupun Pak AL, yang lain memang udah tahu sih, kualitas kerja saya seperti apa... Ya cuma memang dia juga tidak bisa berbuat apa-apa waktu itu, karena memang keputusan dari pusat tidak bisa diapa-apain...

13. Dari yang saya tangkap, Manajer dan Supervisor sudah tahu kemampuan

Bapak. Tapi menurut Bapak kenapa Bapak tidak bisa dapat posisi itu?

Nah itu dia... E...saya ga tahu sampe ke arah sananya sih, cuma yang saya tahu, e... Presdir yang sekarang ni lebih *fair* gitu, terbuka, dan kemaren pun

saya ketemu GM yang dulunya tadinya RSM Jabotabek, dia akan mengupayakan, e... mempertimbangkan kembali, sebab hasil tes yang dulu saya mau ditaro dimana, dimana, saya belim tahu...

14. Berarti masih proses?

Ya mungkin...cuma ga tahu kapan... Tapi memang dari awal pun saya ga terlalu, udah yang lalu, lalu biarkanlah. (Jeda) Saya tasi kebetulan buka-buka internet, ada lowongan baru, sebagian sih saya lihat. (Jeda) Ada lowongan yang bagus-bagus deh di internet. Di *Danone*, buat *Sales Manager*. Saya kan pengen nyobain, gitu. Saya pun mungkin akan saya akan kasih tahu WW malah, mau ga dia... Dia pun sedang mencari, dia pun termasuk orang-orang seperti saya... Dulu dia sempet SM, *Sales Manager*, dan dia pun udah sampe BOD. BOD itu *Board...Boarding on Director*, ya. Sempet sampe ke level Direktur, udah segala macam, dia pun sempet seperti saya...Dia itu sempet *down*, tapi saya ga tahu karena dia kan waktu dulu di tes itu di Jakarta...(Jeda) Dia pun sempet, termasuk orang-orang yang tidak puas, gitu dengan hasil keputusan yang diambil oleh manajemen, gitu. Dan orangnya pun sama, lagi. RSM yang kemaren dikeluarin dari ABC. Dia tuh udah dikeluarin...yang interview saya, interview Pak WW...udah dikeluarin. (Jeda) Saya sih kayak, e...ngambil hikmahnya. Ya seperti itu, ternyata orang yang tidak menyukai kualitas kerja atau orang yang tidak menyukai profesional kerja, ya seperti itu akhirnya, gitu. Dia sendiri yang jatuh, dia sendiri yang dikeluarin...(Jeda) Banyak kok. Saya sempet, e...berkas saya sempet dibawa ke Bandung. Di Bandung, e...ada SM yang oke, udah ACC, tapi SM-nya ga oke, gitu. Ga suka, gara-garanya memang

dulu pernah bentrok, bukan bentrok sih ya, pernah adu omong sama saya, adu argumentasi, dia ga terima...ga suka... Akhirnya timbul ga suka. Begitu dia pindah ke Bandung, berkas saya dibawa ke Bandung, dia...alesannya..."Saya ga suka sama AJ." Oh ya udah...Akhirnya ga lama kemudian, dia pun dikeluarin... Saya sih selalu, ya udah ambil hikmahnya aja lah.



LAMPIRAN 6: Transkrip Wawancara dengan M

Wawancara dengan Ibu M tanggal 4 Juni 2008 pukul 18.45-18.53

1. Bagaimana gambaran pekerjaan ibu?

Pekerjaan ku sebagai *sales* ya...menjual ya. Nah itu distribusi. Distribusi sama penagihan disini, kalo bisa jual ya harus bisa nagih. Nah tujuannya begitu. Ujung-ujungnya ke omset-omset juga sih dua-duanya juga. Ya...gitulah.

2. Jadi...target penjualan ya?

Ya...

3. Pengalaman udah berapa tahun?

Aku disini udah hampir 4 tahun...di ABC aja.

4. Menurut Ibu dengan pengalaman 4 tahun ini sudah cukup untuk mengerjakan pekerjaan *sales* ini?

Kalau untuk latihan sih udah cukup ya. Mungkin ya ada satu atau dua bimbingan yang mungkin karena pergantian area ini aja aku butuh bimbingan gimana situasi toko baru aku yang baru aku pegang ini. Kalo untuk kamaren-kemaren sih karena memang sudah hampir...kalo jadi *sales* udah mau 2 tahun ya, nah itu udah cukup mengerti. Udah bener-bener cukup paham-lah kerjanya, gitu.

5. Lalu untuk target penjualan itu, ada kesulitannya ga untuk menjalankannya?

Target penjualan dimanapun pasti ada kesulitan ya Mba...

Tergantung...apa ya, e... Kita sih pengennya semua juga langsung (jeda) e...capai sasaran, maksudnya capai target, gitu. Cuma kan kita juga...kadang kesulitannya di toko, dia *nyetock* masih *full*, tapi target belum masuk dan kita harus jejin lagi jejin lagi gitu kan lama-lama toko juga muntah ya, engap ya...dengan seperti itu, gitu. Jadi (jeda) apa ya...

6. Dari segi tokonya aja ya?

He-eh...Begitu. Jadi memang kalo kayak mereka itu ga bisa di-*push* banyak, karena memang kebutuhan mereka segitu, ya segitu gitu lho. Kecuali kalo memang mereka (jeda) ada pertemuan apa yang dia...itu pun...nge-*push*-nya ga' bisa tinggi ya kalo kayak hotel, restoran-kantin, gimana sih? Ya cuman begitu-begitu *thok*. Mungkin aku harus punya...apa namanya..(jeda) banyak cari toko lagi...

7. Itu ngatasinya ya?

He-eh, distribusi yang banyak lagi.

8. Supervisor sendiri bagaimana Bu sikapnya?

Supervisor sih menurut aku...ada peranan untuk e...karena disini struktur ya, dari kita, harus ke Supervisor, Supervisor baru ke Manajer, gitu. Jadi mungkin jalur kali ya...cuman sebatas perantara aja, keluh kesah

e...masalah-masalah yang ada di jalan kita pasti kan *discuss* sama Supervisor gimana jalan bagusnya. Paling cuma gitu-gitu aja...

9. Nah untuk target ini, untuk memenuhi target kan perlu motivasi, menurut Ibu motivasi Ibu didapat dari diri sendiri atau dari orang lain, atau dari Supervisor?

Motivasi itu...dari diri sendiri sih ada. Karena mencapai target itu...gue pasti kan dapat uang, gitu kan... Cuma aku juga butuh motivasi dari orang lain juga, mungkin belajar dari yang..."Kok bisa sih kamu berhasil?" itu. Jadi aku belajar dari pengalaman "Kok aku ga masuk begini, kamu kok bisa?" Nah dari situ aku termotivasi untuk aku ingin seperti dia, gitu lho...yang...yang...selalu capai target itu bisa. Jadi kita selalu belajar dari mereka-mereka aja, itu yang memotivasi aku untuk selalu "Dia aja bisa, kenapa sih gue ngga?" gitu...

10. Berarti ga' ada keinginan untuk mundur dan putus asa gitu ya Bu?
Oh ngga... (Bu M tertawa)

11. Itu sering Bu melakukan *sharing* sama temen-temen?

Sering ya, kalo kita udah kebentur itu ya...kebentur masalah dimana kita "Kayaknya gue udah kerja keras banget, kok ga' nyampe ya?" gitu lho. (Jeda) "Saya ini udah maksimal banget deh kerja. Tapi kenapa sih target gue masih kurang aja?" gitu lho. Maksudnya dari disitu ya kita *discuss* lagi, *sharing*. Gimana sih, ini bagusnya gimana ya?" "Lu dah begini

belum?” “Masa sih, ya udah deh...” ujungnya sih kita saling bantu ya. Ya udah kita saling bantu. Cuma kadang ada orang yang bantu itu mikir diri sendiri, gitu disini, maksudnya mikirin “Enak aja lu, gue bantuin, dapet duit juga engga.” Gitu. Itu yang bikin kadang....gimana ya...kok gitu banget sih...satu tim kok ga’ bisa bantu... Itu terjadi saat kwartal kemaren-lah udah lewat, makanya aku pengen pindah tim seperti ini ajdi aku bisa lihat “Oh, ternyata seperti ini..” Disini memang satu tim, cuma kadang ada rasa ego mereka masing-masing, gitu lho.

12. Memenuhi target sendiri...

He-eh...maksudnya (jeda) “Lu enak-enakkan, gue udah empus-empusan begini, gue masih suruh bantu lu aja!” gitu, bahasa kasarnya...

13. Jadi ada beban tersendiri ya Bu?

Iya! Terus terang aku iya, untuk kwartal kemaren karena disini aku baru bergabung ya sama tim Bogor sebelah, tim Bogor 2...Kalo tim Bogor kesana aku...(jeda) terus terang ada rasa yang (jeda) kok gitu banget ya? Gimana ya...ada sedikit rasa kecewa, kerja tim kok begini, gitu. Jadi aku bisa nilai, ya udah jadi seperti ini. Jadi kita pun dari pengalaman “Oh, jadi harus begini...” gitu.

LAMPIRAN 7: Transkrip Wawancara dengan F

Wawancara dengan Pak F tanggal 4 Juni 2008 pukul 19.00-19.26

1. Gambaran pekerjaan Bapak sebagai *salesman* bagaimana Pak?

Ya kalo saya, terus terang untuk *sales*, intinya kita mengacu ke target yang diberikan oleh perusahaan. Ya...minimal kita harus *achieve* ke angka tersebut, gitu lho... (Jeda) ya memang kan kita udah dikasih e...apa, kewajiban kita ya untuk menutup target tersebut, itu aja...Jadi kalo untuk di...memang kalo untuk di *sales*, memang e...ya khususnya untuk saya pribadi sih ya, (jeda) ya ada tantangan ya... Jadi... jadi memang *basic* saya kan, ya kita kembali ke ini dulu deh, ke...*sales* itu sendiri ya memang harus e...(jeda) ya...tantangan. Dalam arti kadang-kadang kan e...karena teori dengan apa yang kita praktek di lapangan itu beda...dan bagaimana kita e...menyikapinya, artinya ya kadang-kadang kan permasalahan gitu pengaruh... Menyangkut kita ke toko juga pengaruh, gitu. Itu aja...

2. Jadi itu kesulitannya ya Pak?

E...kalo untuk kesulitan sih sebetulnya kalo untuk di kita, itu yang mungkin kita e...satu, penetrasi aja. Penetrasi toko... Artinya tuh distribusi, gitu. Jadi kita jangan mengandalkan hanya beberapa titik, maksudnya toko-toko tertentu, yang pada saat...e...ya memang untuk dibidang produk memang kita kan produknya *fast moving* semua, artinya barang-barang yang *brand* kita kan udah boleh dibidang cukup dikenal

oleh pelanggan, cuma kita juga harus e...tidak, tidak menutup kemungkinan karena kan kompetitor kan selalu menggerogoti kita. Nah dari situ kita harus ya minimal distribusi. Dari distribusi itu nanti, ya kita tinggal kembangkan *capability product*... (Jeda) Ya jadi itu *capability product* itu kan produk kita kan banyak, jadi produk-produk yang...contohkan...tipe toko kan beda. Kayak toko *snack*, toko sembako, toko beras, itu kan dia...(Pak F tersenyum) Nah dari situ kita pilah-pilah, gitu. Artinya, oh ini toko *snack*, sebetulnya cocoknya untuk dimana, gitu lho. Ya, biarpun kita itu...mungkin inti e...apa...kita ga usah perlu banyak dulu, jadi ya sedikit aja dulu. Minimal ngambil... Itu aja kalo untuk *sales*, saya sih sebetulnya tugasnya *sales* yaitu kita kan penjualan kan, ya itu aja.

3. Untuk mencapai target itu, Bapak merasa terbebani ga?

Oh ngga...kalo kita...begini, e...kalo namanya kita e...hidup di dunia *sales*, memang kita harus...e...bukan...bukan apa itu, bukan-bukan suatu risiko, bukan. Jadi itu suatu tantangan, itu tanggung jawab kita. (Jeda) Jadi, e...kembali ke tadi, jadi...kebetulan e...dari, dari kita sendiri, kita terjun ke *sales* berarti kan kita harus diberikan tantangan berat, kita harus mengambil risiko, kurang lebih ya tantangan tersebut. Ini lho target yang dikasih perusahaan...gitu.

4. Artinya harus menyukai pekerjaan itu ya Pak?

Iya memang. Minimal, ya semua bukan hanya di *sales* aja sih, di semua e..pekerjaan e...kita e...menyukai, terus kita kedua, kita meyakinkan diri kita sendiri. Apalagi nih saya *sales* gitu ya, kita meyakinkan diri kita

sendiri, kalo meyakinkan orang lain mungkin, e...tapi kalo meyakinkan diri sendiri agak-agak susah. Meyakinkan diri, kita yakin ga bisa masuk ke toko itu? Kita yakin ga masuk ke target itu? Nah dari situ, dari diri kita sendiri, kita yakin, baru kita e...apa namanya...e...kita ini mengimplementasikan ke lapangan, gitu lho. Nah kita meyakinkan lagi ke toko, gitu. Gimana caranya? Ya kita kan ada trik ya, ada program-program. Mungkin nanti pada saat ini kita melakukan program, melakukan apa, gitu.

5. Meyakinkan diri tadi, dari diri sendiri atau dari Supervisor?

Oh ngga, bukan... Sebetulnya gimana e...di *sales*, itu sebetulnya cuma satu kuncinya, keyakinan. Misalnya contoh, e...A, gitu ya, mau menjual suatu barang. Kalo kita sendiri ga bisa yakin akan diri kita, gimana kita meyakinkan ke orang lain? Artinya gini ya, kita yakin, kita mampu, kita bisa, nge-*goal*-in ini. Dari diri kita ini, kita punya apa ya...apa, *confident*, kepercayaan diri sendiri. Nah dari situ kita implementasikan, caranya gimana? Ya tetap kita disini adalah, contoh misalnya, harga udah tertera, ini udah, itu udah, nah dari situ kita implementasikan ke toko, ya keyakinan ke toko ya kita... dia ngambil barang kemana? Ya...kita yakinkannya dulu, kalo dari ABC dari sini, masalah retur itu bisa, terus yang kedua masalah harga, kita kompetitif, gitu. Kalo memang Bapak mau ngambil sekian, ya harus minimal mengambil sekian. Mau angka sekian, ya ambil sekian, gitu. Jadi satu, intinya dari, dari...dari...*sales* itu satu, keyakinan diri. Kalo kita udah yakin, itu pasti. (Jeda) Dan kedua, kuncinya *sales* itu adalah, semua sih ya, semua pekerjaan, itu kalo saya

punya prinsip, itu K3. Keyakinan, kerja keras, dan keikhlasan. Artinya, kita kan yakin, artinya kita kan bisa menjual barang itu. Kedua, kita yakin toko. Ke...e...kedua, kerja keras. Dari yakin kan otomatis kita kan kerja keras, wah kita harus mencapai sasaran kita yang tepat. Misalnya, saya dikasih target contohlah ga usah gede-gede, 5000 per bulan. Kita *break down*, dalam satu bulan kita berapa hari kerja sih? Oke kita rata-ratakan misalnya 20 hari kerja. Kita bagi...5000 dibagi 2, jadi kurang lebih sekitar 200-an. Kita minimal itu harus 200. Nah, baru diri kita sendiri yakin, oh gue 200 kan. Pokoknya, bisa ga bisa gue harus dapet. Nah nanti, setelah akhir tahun kalo kita ga bisa, itu ada PR buat kita. Mungkin ke depannya. Artinya, hari ini saya, contoh, namanya di lapangan kita kan beda apa yang kita inginkan dengan kenyataan. Misalnya saya 180, berarti kan kita minus 20, untuk ke depannya, berarti kita kan bukan 200 lagi, tapi nambah lagi 20. Gitu... Mungkin intinya kira-kira kerja keras kita seperti itu terus. Nah, yang kedua e ketiga, itu keikhlasan. Kalo memang kita dapetnya segitu, ya memang mau diupayain gimana... Itu kalo saya, kunci saya untuk jadi *sales* cuma itu aja. Itu prinsip saya ya...

6. Kalo misalnya ga *achieve* hari ini, tidak menurunkan keyakinan tadi?
Oh engga...justru makin giat. E... tujuan kita kan e...sasaran pertama itu kan kita kan capai target, yaitu *sales* itu. Jadi kita target nih. Target itu udah kita terima dari perusahaan nih target, adanya 5000. Bagaimana, ya kita *break down*. Tiap hari sih kerja. Bulan ini misalnya 20 hari kerja, nah ada hari libur atau apa ada hari minggu, itu dipotong kan. Pokoknya hari kerja normal itu 20 hari, kita bagi kurang lebih itu sekitar 250. Nah dari

250 itu, kita *break* lagi. Kita *break*. Misalnya contoh, saya memegang daerah Leuwiliang, yang kunjungan saya, dua minggu sekali ketemu. Jadi minggu pertama saya di daerah Leuwiliang, terus minggu kedua di daerah Ciomas. Ya kan. Nah, di minggu pertama, itu ada berapa sih, di hari pertama hari Senin contoh, ada berapa sih toko yang bisa saya harapkan? Dari hari Senin tuh yang saya harapkan misalnya 1 toko, itu rata-rata minimal pengambilan 100. Berarti kan saya tinggal nyari 100 lagi. 100 lagi kita ini, kita pecah lagi. Jadi kita dari 200 itu, kita potong lagi berapa sih total yang kita harus...apa sih, distribusikan. Misalnya 200, nah 200 kita ga usah ngambil yang gede, yang kecil aja. 200 dibagi, rata-rata kita maksimal kunjungan misalnya 8 toko. Kalo saya rata-rata 8 toko. 8 toko dibagi 200, maap 200 dibagi 8, itu kurang lebih sekitar 25 atau 30-lah per toko. Nah disitu...jadi saya selalu *maintain* itu, satu, target yang diberikan oleh perusahaan, kedua *break down*, kita harus *mem-break* dulu, dalam satu bulan berapa kali, kita bagi tuh. Dari 5000...e...dari per harinya 200, kita pecah lagi ada berapa toko sih semua? Dari situ kan kita gampang. Yang efektif buat saya gitu.

7. Targetnya Bapak dengan yang lain sama ga Pak?

Oh laen, laen... Jadi setiap *sales* itu kan punya...ya mungkin satu, daerah. Dua, mungkin kapabilitas si...*performance* si *sales* itu sendiri. Jadi...contoh misalnya si A dengan si B itu beda, gitu. E..."Oh ini B, sanggupnya kayaknya di daerah yang kapasitasnya dikit. Maksudnya, ya...persaingan harga, serta toko-tokonya ada. Yang kedua juga toko-tokonya yang besar, itu otomatis target juga akan lebih besar. (Jeda)

Jadi, setiap...mm...sales, itu...dia punya standarisasi kerja yang beda-beda. (Jeda) Yang penting e...dari...si...si siapa, Supervisor. Ni contoh di tempatnya Pak WW nih. Nih dikasih nih 20ribu, karton, per...bulan. Nah, 20 karton. 20 karton, itu, dia, punya anak buah berapa sih, Supervisor? Contoh 5. Berarti kan dia rata-rata 1 orang 4ribu. Kalo kita *average* rata-rata, 4ribu. Cuma kan e...si Supervisor kan ga mungkin langsung bagi rata-rata. Memang kalo secara *simple* sih gampang...4ribu, 4 ribu, 4ribu. Tapi kan kadang daerah ini, ya...sama ini kan beda-beda...tempat ini kan beda-beda. Tapi kan dilihat dari apa, tingkat ekonominya daerah tersebut. Tingkat ekonomi daerah tersebut, karena kan kalo daerah sini kayaknya menengah ke atas, daerah sini menengah ke bawah...dan otomatis, tingkat daya beli masyarakat kan beda dengan daerah sini.

8. Selain daerah yang tingkat ekonomi tadi, Bapak menyebutkan kapabilitas *salesman* itu sendiri. Yang mempengaruhi apa Pak?

Oh bisa...kalo pengalaman sih bukan... Jadi begini, (jeda) kalo kapabilitas itu, bisa ga nge-*dea*? Sebetulnya, *sales* itu tahu karakter orang, minimal tahu. "Oh," Toko kan macem-macem, orang kan macem-macem, orang yang, toko ya, khususnya toko ya, kita bicara toko. Toko ada yang orangnya hati-hati, orang yang...apa namanya...ga mau pusing, atau apa lah, kita harus baca itu. Nah dari situ kan mungkin "Oh, di kasih daerah ini," si A nih misalnya, "dikasih toko ini, kayaknya ga cocok, mental." Artinya ga pernah masuk ke...ke...toko tersebut. Karena kenapa? Ya mungkin ga cocok karakternya mereka, gitu... Makanya

justru dari situ e...mungkin dari pihak Supervisor “Oh ini, ini cocoknya disini, ini cocoknya disini.” Gitu.

9. Tapi dari karyawan sendiri bilang ke Supervisor alasan kenapa penjualan di toko tertentu gagal?

Oh kalo selama itu memang tetap dalam, itu harus, sekecil apapun masalah, itu...itu...tetap harus bilang, gitu. Jadi...di satu sisi si *sales* itu ga bisa disalahkan, di sisi lain, e...apa, Supervisor ga...ga...terbebani oleh karyawan tersebut, gitu lho. Contoh, misalnya di lokasi A ya. Di lokasi A ditempatkan *sales* B. Di lokasi A, itu ada toko namanya misalnya contoh ‘Bambang’. Dia orangnya potensinya bagus, toko itu. Dimasukkin *sales* B, yang orangnya, kapabilitasnya, apa, *performance*-nya apa, kurang. Malu-malu., lalu apa-apa, gitu ya. Nah, justru kalo ini...mungkin...ga cocok gitu kan. Nah, dari situ...ya, kedua, dimasukkin, otomatis kan beban buat *sales*, e Supervisor dong...beban Supervisor. Daripada di...daripada dia ada penetrasi dari luar ya, barang masuk dari luar, lebih baik taro *sales* yang istilahnya *performance* ya...satu, skill mungkin dengan baik. Kalo, intinya kalo ke toko, kalo *sales* gitu, satu, kita ibarat kita pacaran, gitu. Untuk ke toko baru. Ibarat pacaran. Jadi pertama-tama otomatis kenal dulu, dua kali, tiga kali, baru keempat kali baru menyatakan kan? Yang penting kita diterima dulu. Contoh, si A gitu kan. Yang penting masalah ngambil ato engga, itu urusan nanti, yang penting kita diterima dulu sama si...punya toko. Begitu.

10. Jadi kalo saya tangkap dari penjelasan Bapak tadi, daripada memaksakan orang itu di situ, lebih baik diganti?

Betul gitu. He-eh, gitu. (Jeda) Jadi e...daripada nanti beban di seluruh tim, khususnya di Supervisor, lebih baik di *switch*.

11. Dan itu lebih nyaman juga di *sales*-nya itu?

Di *sales*-nya itu. He-eh. Artinya, ya..satu, dia ga terbebani dengan target. Kedua juga ga terbebani oleh apa, masukan dari toko. Karena dulu bagus, kok sekarang engga. Kenapa, ada apa, ada apa? Nah makanya, dari hal itu lebih baik si *sales* ngomong, "Boss, gue ada kendala begini, tokonya kayaknya sama gue kurang *respect*." Kayak gitu. Oke, kita...kita cari tahu, gitu. Seketemunya, kita bareng-bareng *tek*, kesini. (Jeda) Ya kan? Nah kalo itu udah oke, baru oh ini, masalahnya ini. Kita *break* lagi, si *sales*. Sampe memang ga kena juga, ya udah. Jadi kita harus...memang betul ga serta merta langsung dipindahkan. Cuma kita cari masalahnya dimana dulu, gitu. Cuma kalo memang udah, kita udah...e...memang udah...memang udah...ini, baru kita apa, men-*switch*-lah, gitu. Karena beban itu, bebannya dari Supervisor khususnya, kedua, tim. Otomatis, Supervisor kan minta bantu orang lain, gitu. Artinya katakanlah oh kurang nih, target gue kurang dari...dari ini.

12. Jadi kalo dari yang saya denger, sikap Pak WW ini dapat diterima oleh karyawan ya Pak? Lalu ada ga harapan Bapak ke Pa WW?

E...selama ini saya rasa cukup. Soalnya saya liat ya...satu, dia orangnya terbuka, gitu kan. E...kayak tadi saya jalan, dia juga ngasih *support* ke saya, gitu kan. Ngasih *support* ke saya, apa yang, apa, ide-ide saya, itu

justru harus dikembangkan ke luar, artinya ke dalam tim, gitu. Selama ini kan saya...orangnya...ga mau e...terbuka, gitu. Tapi dengan adanya dia, dia minta keterbukaan, yuk kita sama-sama angkat ini, kita juga harus sekecil apapun, kita harus ngasih masukan. Ibaratnya kita semua hal kita lempar. "Oh ini, kalo kita ngambil ini, oh bagus tuh..."

13. Jadi lebih enak kayak gitu?

Lebih enak, betul... Jadi semua ini, dia sama. Dia ngasih e...khususnya, dia memberikan kepercayaan ke saya pribadi khususnya, dan saya harus ya minimal, mempertahankan...ya dikasih kepercayaan, kita harus jaga.

14. Lalu bagaimana perbandingan sikap Pak WW dengan Supervisor sebelumnya?

Kalo untuk sisi...ya kalo saya liat sistem kerja, memang jauh. (Jeda) Jadi dulu, mm...kita ga ada...khususnya, e...koordinasi, e...komunikasi, terus kedua, (jeda) apa...(jeda) e...kalo di *sales* itu kadang-kadang e...tingkat spekulasi, artinya yang kira-kira ini, dia juga bisa nagatasin, gitu.

Jadi..."Ini kalau seandainya begini, jadi gimana?" gitu. Jadi, dia ada *take and give*. Dia ngasih begini, kita begini. Jadi, ada koridor-koridornya...Ini jangan begini, ini harus begini, lebih *save*, lebih aman. Kadang-kadang kan yang namanya *sales*, itu kan kemampuan menuju target, toko yang seharusnya mampunya 200 kecap *plus*, akhirnya besoknya kita ga bisa jual, gitu. Ga bisa jual ke toko tersebut, karena apa? *stock*-nya tinggi, makanya dia bilang oke, maksudnya ditutup aja dulu, jangan di...jangan

di...apa, jangan di...dilepas. Tutup aja. Itu udah cukup. (Jeda) Jadi memang untuk...ya saya pribadi bukan ini, e...antara dia dengan...dengan...dengan yang lain, apa, yang dulu, itu memang cukup signifikan. Ya...(jeda) ya saya sih liat gitu... Dari...apa namanya, *attitude*, trus juga dari sisi e...kerja, kayaknya profesional banget, gitu... Sehingga, kalo pribadi, pribadi. Ya kan...kerjaan ya kerjaan.

15. Jadi yang seperti Bapak bilang tadi...kalo Bapak mengeluarkan ide-ide ke dalam tim...

He-eh, iya...betul...betul... Jadi...yang saya liat, saya justru ke dia ngasih e...terus terang, khusus saya pribadi, dia ngasih support ke saya, gitu.

“Apa sih Pak F, yang kira-kira untuk penjualan kita, di tim kita?” “Yang bagus tuh begini lho, begini lho.” Saya utarakan ke forum. Masalah diterima atau tidak, itu urusan dia...maksudnya urusan teman-teman...

Yang penting saya udah mengutarakan. Ya kembali, oke kalo memang itu persentasenya lebih tinggi yang nerima, harus dijalanin.

16. Jadi tidak komunikasi satu arah?

Iya...kalo...kalo...dulu kan memang...ya...kan, pimpinan ya, kalo (jeda) kita, pimpinan kan liat dulu ke *sales* juga. Karakternya dia...karakternya...”Oh ini maunya diapain sih?” Kamu, misalnya maunya dielus-elus, diangkat-angkat, ya kan... “Oh si anu maunya begini...” Kalo dulu, kan tipenya kan laen. Setiap orang lain sifat, artinya kalo sama aja, kan beda, gitu. (Jeda)

17. Saya rasa cukup, Pak...

Oh gitu... Jadi intinya kalo saya...saya...jadi *sales* ya itu, ya...saya satu, tantangan. Kedua, ya...initnya mungkin bukan cuma *sales* aja sih ya...semua pekerjaan ya K3 itu tadi ya. Satu, keyakinan, kerja keras, kita mustinya harus yakin juga sama diri kita. Terus yang kedua ya kerja keras. Yang ketiga ya itu...keikhlasan.

18. Oya satu lagi Pak. Bapak ingin kan ada peningkatan karir?

Oh iya, pasti *atuh*. Saya terus terang, saya ada target...tahun ini saya.

19. Lalu untuk pengembangan karir itu sendiri, tidak dihalang-halangi oleh atasan? Kalo misalnya Bapak berprestasi dalam kerja...

Iya betul... Justru gini, e...kalo saya liat ini Pak WW memang memberikan *support* ke saya, gitu. Justru dia malah kasih kepercayaan ke saya, harus saya jaga, justru saya harus menggali potensi. Yang penting sebetulnya baik itu semua, itu tergantung dari Supervisor. Kalo kita baik, atau menunjukkan prestasi, itu terus terang, atasan ga...ga menutup mata. Kecuali, ya ada faktor tanda kutip ya, X, ya...ada suka ga suka... tapi kalo secara profesional, saya liat tadi kan profesional...ya itu engga...

LAMPIRAN 9: Angket

No. Kuesioner :
 Inisial Nama :
 Jenis Kelamin : P / L
 Usia :
 Lama bekerja :
 Pendidikan terakhir :

Berikan penilaian Anda terhadap Supervisor pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT Heinz ABC Indonesia Cabang Bogor dengan memberikan tanda checklist (√) pada jawaban Anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
KS : Kurang Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
1. Supervisor menunjukkan sikap pengertian 2. Supervisor menunjukkan sikap peduli 3. Supervisor membantu Anda mengembangkan kemampuan dan karir 4. Supervisor menunjukkan kepercayaan dan penghargaan 5. Supervisor menunjukkan sikap ramah, informatif, dan mendorong/memberi semangat 6. Supervisor menunjukkan simpati atas masalah Anda					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
---------------	-----	----	----	---	----

<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Supervisor selalu menjelaskan target kerja, cara dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pengharapannya atas diri Anda untuk menyelesaikan tugas 3. Supervisor selalu merencanakan kerja, membuat jadwal kerja, dan memberikan tanggung jawab kerja kepada Anda 4. Supervisor selalu mengawasi/mengontrol Anda dalam menjalankan tugas 5. Supervisor memotivasi Anda dan menunjukkan keahlian/pengetahuannya dalam penyelesaian tugas 					
--	--	--	--	--	--

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor melakukan konsultasi dengan Anda bila ada masalah 2. Supervisor mengumpulkan informasi dari Anda 3. Supervisor meminta opini kepada Anda mengenai alternatif-alternatif dalam pemecahan masalah 4. Supervisor membuat keputusan bersama dengan Anda 5. Supervisor mendelegasikan wewenang/tanggung jawab kepada Anda 					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor memberikan pekerjaan/tanggung jawab yang dapat Anda nikmati/capai 2. Supervisor menawarkan penghargaan atas hasil kerja Anda 					

3. Supervisor memberikan pujian atas hasil kerja Anda					
4. Supervisor melakukan evaluasi atas hasil kerja yang baik					
5. Supervisor memberitahu Manajer apabila Anda menyelesaikan pekerjaan dengan baik					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
1. Supervisor memberikan pekerjaan/tanggung jawab yang tidak dapat Anda nikmati/tidak dapat Anda capai 2. Supervisor memberikan hukuman apabila Anda tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 3. Supervisor mengabaikan hak-hak Anda/tidak menghargai Anda 4. Supervisor melakukan evaluasi atas hasil kerja yang kurang baik 5. Supervisor memberikan pekerjaan yang berlebihan kepada Anda					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
1. Supervisor memberikan target kerja yang menantang bagi Anda 2. Supervisor memberitahukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Supervisor mengontrol/mengawasi penyelesaian pekerjaan 4. Supervisor mengharapkan Anda selalu menunjukkan keberhasilan/prestasi kerja 5. Supervisor memberikan semangat kepada Anda dan					

mendorong Anda agar berusaha menyelesaikan target kerja					
---	--	--	--	--	--



Berikan penilaian Anda terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan diri Anda di bawah ini dengan memberikan tanda checklist (√) pada jawaban Anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<p>Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda merasa kurang percaya diri dalam menjalankan tugas 2. Anda merasakan kekhawatiran tinggi atas ketidakselesaian pekerjaan 3. Anda mengharapkan Supervisor sebagai pemberi dukungan 4. Anda menginginkan adanya peningkatan dalam bekerja 					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<p>Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda merasakan kebutuhan untuk berprestasi dalam bekerja 2. Anda menginginkan adanya kejelasan tugas-tugas yang harus dikerjakan 					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<p>Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda memiliki kompetensi (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan) yang dibutuhkan dalam pekerjaan 2. Anda menginginkan kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Anda meyakini bahwa hasil kerja Anda adalah hasil dari keputusan/usaha Anda sendiri 4. Anda mengharapkan ikut berpartisipasi/terlibat dalam pemecahan suatu masalah bersama-sama dengan atasan 					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<p>Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda mengharapkan adanya penghargaan atas hasil kerja yang Anda lakukan 2. Anda merasa perlunya adanya hukuman untuk memotivasi Anda dalam bekerja 					

Karakteristik	STS	TS	KS	S	SS
<p>Karyawan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anda memiliki keyakinan tinggi/kepercayaan diri yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan 2. Anda menginginkan tanggung jawab lebih dalam pekerjaan di masa yang akan datang 					

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Ratih Hatmaninggita
Tempat dan tanggal lahir : Sabang, 19 Juli 1985
Alamat : Taman Yasmin VI
Jl. Pinang Merah I No. 19 Bogor 16313
Telepon : (0251) 7534033 / 085691265508
E-mail : ranggit_lgals@yahoo.com
Nama Orang Tua
Ayah : Drs. Toto Suhariato, MM
Ibu : Sri Ami Lestari

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : Tahun 1991 - 1997 tamat SD Negeri Angkasa V, Bandung
SMP : Tahun 1997 - 2000 tamat SLTP Negeri 3, Bogor
SMA : Tahun 2000 - 2003 tamat SMU Negeri 2, Bogor
D-3 : Tahun 2003 - 2006 D-3 Administrasi Perkantoran dan Sekretari,
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia
S1 : Tahun 2006 - 2008 Sarjana Ekstensi Administrasi Niaga Fakultas
Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia