

BAB IV

KEPEMIMPINAN SUPERVISOR DIVISI DISTRIBUSI DAN PENJUALAN

PT HEINZ ABC INDONESIA CABANG BOGOR

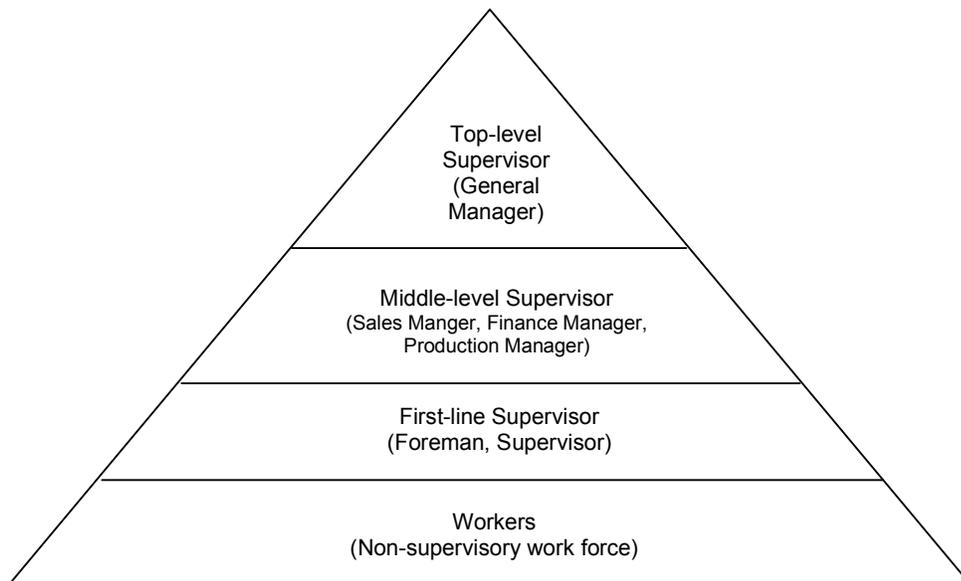
A. Proses Kepemimpinan Supervisor Divisi Distribusi dan Penjualan

Supervisor merupakan manajer di level pertama manajemen, artinya bahwa karyawan memberikan laporannya kepada Supervisor, bukan kepada manajer.⁴⁴ Maka tepat dikatakan bahwa Supervisor fokus pada masalah harian/ rutin dan pada tujuan yang harus dicapai dalam satu tahun atau kurang.⁴⁵ George, Collins, dan Gill membagi tingkatan Supervisor dalam organisasi menjadi tiga tingkat yang digambarkan dalam piramida di bawah ini:⁴⁶

⁴⁴ Samuel C. Certo, *Op.Cit.*, hal. 4.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Claude S. George Jr, Don Collins, Bruce Gill, *Supervision in Action: The Art of Managing Others*, (Sidney: Prentice Hall of Australia Pty Ltd, 1979), hal. 6.



Gambar IV.1
The pyramid of different supervisory levels in a firm

Sumber: Claude S. George Jr, Don Collins, Bruce Gills, *Supervision in Action: The Art of Managing Others*, (Sidney: Prentice Hall of Australia Pty Ltd., 1979), hal. 6.

Telah dipaparkan sebelumnya bahwa bawahan memberikan laporannya secara langsung kepada Supervisor, maka seorang Supervisor harus selalu berurusan dengan para bawahannya. Menghadapi orang lain atau dapat dikatakan menghadapi bawahannya adalah salah satu masalah harian yang dihadapi Supervisor. Supervisor harus mengatasi suasana hati dan perbedaan sikap bawahan, tetap mempertahankan kerjasama dan memotivasi bawahan, memberikan solusi atas masalah dan memberikan saran/ rekomendasi kepada bawahan.⁴⁷ Dengan pemahaman akan pentingnya menciptakan hubungan baik dengan bawahan, maka Supervisor dapat membentuk tim kerja yang kuat, yaitu tetap terciptanya kerjasama agar dapat memenuhi tujuan organisasi. Bagaimana Supervisor mengupayakan agar tujuan organisasinya dapat tercapai melalui

⁴⁷ David Evans, *Supervisory Management: Principles and Practice*, Fourth Edition, (London: Cassel, 1995), hal. 116.

kerjasama tim dari bawahannya, dapat terangkum dari kepemimpinan yang dijalankan oleh Supervisor.

Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, dan keberhasilan seorang pemimpin adalah hasil dari interaksi pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan dengan pendekatan situasional dari Hersey dan Blanchard menekankan bahwa seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya tidak dapat bersikap sama untuk semua bawahan. Pemimpin harus melihat tingkat kematangan bawahan yaitu keahlian, pengalaman, atau karakter. Pemimpin akan berperilaku *telling* bila kematangan bawahan dinilai rendah pada level M1 (tidak mampu dan tidak bersedia), *selling* bila dinilai bawahan tidak mampu tetapi bersedia (level M2), *participating* bila bawahan mampu tetapi tidak bersedia (M3), dan *delegating* bila kematangan bawahan dinilai tinggi pada level M4 (mampu dan bersedia).

Hal inilah yang harus dilakukan Supervisor pada Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, yaitu menunjukkan sikap yang sesuai agar dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai target distribusi dan penjualan yang telah ditetapkan. WW sebagai Supervisor memiliki bawahan sebanyak lima orang (AJ, YU, UW, F, dan M), yang menjalankan fungsi sebagai tenaga penjual atas produk-produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Tugas Supervisor adalah memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya dapat dicapai sesuai dengan rencana atau target kerja yang telah diberikan kepada masing-masing personil penjualan.

Supervisor menyebutkan ada lima tugas besar yang harus dilakukannya, yaitu membuat perencanaan penjualan, menggerakkan orang lain, melakukan pengawasan, memotivasi, dan menjalankan peran sebagai pelatih. Proses dalam

melihat kepemimpinan Supervisor WW dengan pendekatan situasional adalah dengan melihat pada kegiatan yang dijalannya sebagai Supervisor. Disetiap tahapan tugas yang dijalani, Supervisor menunjukkan sikap yang berbeda pada setiap bawahannya.

1. Tahap perencanaan (*planning*)

Membuat perencanaan bagi Supervisor adalah tahapan yang sangat penting dalam memulai suatu pekerjaan, karena di dalam perencanaan Supervisor menemukan tugas-tugas apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan, serta bagaimana dan kapan melaksanakan tugas-tugas tersebut.⁴⁸ Hal ini dikuatkan oleh Evans,

*“Supervisors should plan work activities such as how to meet this month’s production quota, for example, and decide what each of their workforce will be doing at any given time.”*⁴⁹

Supervisor membuat perencanaan penjualan dan distribusi melalui pengumpulan data, menganalisis data, dan membuat asumsi atas data tersebut. Perencanaan ini dapat berupa perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

*“Jadi yang pertama, saya harus membuat perencanaan kerja. Perencanaan kerja itu ada yang jangka pendek, jangka sedang, jangka panjang. Tergantung dari *times framework*-nya ya.”*⁵⁰

Dengan adanya perencanaan, Supervisor dan bawahannya memiliki tugas yang jelas yaitu mencapai target penjualan. Agar bawahan dapat bekerja sesuai dengan rencana, Supervisor dituntut kepandaian dalam membaca situasi bawahan. Supervisor mengungkapkan ada pendekatan-pendekatan tertentu agar

⁴⁸ Samuel C. Certo, *Op.Cit.*, hal. 146.

⁴⁹ David Evans, *Op.Cit.*, hal. 132.

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

bawahan dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan dan hal ini harus berkesinambungan dilakukan dari tahap perencanaan hingga tahap *controlling*. Diantara tahap itu, Supervisor dapat melakukan tugasnya yang lain yaitu memotivasi dan memberikan pelatihan. Memotivasi, menurut Supervisor, adalah hal yang paling penting dalam pekerjaannya. Seperti yang dikatakan Supervisor: “Yang paling penting justru saya bilang motivasi dulu, baru *training*.”⁵¹ Dengan kondisi kerja yang ‘dikejar-kejar’ target, bawahan harus selalu dimotivasi, didorong, untuk mencapai target penjualannya. Salah satunya dengan perencanaan target penjualan yang sesuai dengan harapan dan kemampuan bawahan.

Proses kepemimpinan yang terjadi dalam perencanaan, pada dasarnya, Supervisor melibatkan bawahannya sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Secara terperinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Tugas Supervisor sebagai *forecaster* mengarah ke sikap *directive*

Dalam perencanaan, tugas awal Supervisor adalah membuat perencanaan target penjualan dengan menganalisa data penjualan sebelumnya. Seperti yang dikatakan Supervisor: “Saya merencanakan target penjualan dengan sebelumnya mengumpulkan data-data.”⁵² Dari data yang dikumpulkan, Supervisor merencanakan kerja, kemudian menjelaskan target kerja kepada bawahannya dan cara dalam melakukannya, serta pengharapannya bahwa bawahan dapat mencapai target.

⁵¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁵² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 20 Maret 2008.

Sikap Supervisor yang selalu menjelaskan target penjualan kepada bawahan dan merencanakan target yang dapat dilakukan seorang diri cenderung mengarah kepada sikap mengarahkan (*directive*). Namun, dapat lebih tepat dikatakan bahwa hal ini merupakan tugas Supervisor sebagai *forecaster*. Supervisor tidak melibatkan bawahan bila perencanaan dapat dilakukan dengan data yang dapat diperoleh melalui pengolahan data di komputer. Tetapi, Supervisor mengungkapkan adakalanya data yang ada sebelumnya dibandingkan data *actual* saat ini, menimbulkan *gap*. Bila *gap* yang muncul kecil (yang dikatakan kecil adalah *gap* sebesar 10%) maka Supervisor dapat memutuskan seorang diri target penjualan yang akan datang. Inilah yang dikatakan Supervisor,

“Selisihnya ini, mau diapain? Apakah selisih ini mau kita *break*, bagi, ke seluruh outlet yang ada? Misalnya selisihnya ada sekitar 10%, artinya seluruh transaksi yang ada by outlet kita naikan 10% semua. Bisa apa ngga? Kalo bisa, gampang kan tadi... artinya saya sendiri bisa mutusin.”⁵³

Dengan *gap* yang kecil seperti pernyataan Supervisor di atas, maka Supervisor juga menentukan atau mengalokasikan bawahannya pada daerah-daerah distribusi untuk memenuhi target tadi. Hal ini pun dikemukakan oleh UW, salah satu bawahan Supervisor: “Jadi perusahaan memutuskan, si A megang daerah e...mana gitu, itu selalu perusahaan”⁵⁴ Tetapi bila *gap* yang dirasa cukup besar (yang dikatakan besar adalah *gap* sampai sebesar 30%), maka Supervisor membutuhkan masukan dari bawahannya. Perilaku ini menunjukkan bahwa Supervisor menunjuk kepada bawahannya yang dianggap memiliki *expertise* dalam mengatasi *gap* penjualan yang ada. Dari analisis

⁵³ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

angket yang dilakukan, 1 bawahan menyatakan sangat setuju dan 4 bawahan menyatakan setuju pada pernyataan “Supervisor mengumpulkan informasi dari Anda.” Di bawah ini adalah cara yang dilakukan Supervisor dalam mengatasi *gap* penjualan yang besar tadi.

- Supervisor melibatkan bawahan dalam mengatasi masalah (*participating*).

Telah dipaparkan sebelumnya bahwa dalam merumuskan perencanaan akan muncul *gap* yang cukup besar, seperti yang dikatakan Supervisor di bawah ini,

“Tapi kadang-kadang, *gap*-nya itu bisa lebih dari 10%, sampai 30%... Nah 30% ini, saya butuh *expertise* dari bawahan saya, yang tahu persis kondisi di lapangan seperti apa karena ada data yang kita ga’ punya.”⁵⁵

Berkaitan dengan *gap* yang cukup besar tadi, maka proses perencanaan dilakukan dengan melibatkan bawahannya. Supervisor menganggap penting masukan/ informasi dari bawahan, dan menyadari bahwa bawahannya mempunyai pengetahuan yang lebih luas mengenai kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang sulit didapatkan karena berkaitan dengan kondisi yang ada di lapangan. Dicontohkan oleh Supervisor,

“Misalnya, ‘YU, *gap*-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 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 kita harus konsolidasi lagi sama tim.”⁵⁶

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

YU adalah salah satu tenaga penjual dengan pengalaman kerja mencapai 10 tahun sehingga Supervisor menilai YU mempunyai keahlian dan penguasaan pekerjaan (*abilities*) yang dibutuhkan dalam mengatasi masalah *gap* penjualan yang muncul, khususnya bila *gap* tersebut besar. Dari informasi yang diberikan oleh YU, Supervisor mendapatkan data lapangan yang tidak dimilikinya seperti stok toko, atau perputaran uang di toko. Dengan informasi mengenai kondisi di lapangan ini, Supervisor mendapatkan data yang diperlukan dalam mengatasi *gap* penjualan yang muncul. Pada akhirnya, diakui oleh Supervisor bahwa dalam membuat perencanaan, akan terjadi penggabungan informasi dari bawahan yang dapat membentuk suatu keputusan bersama atas target penjualan yang harus dicapai oleh setiap bawahan. Hal ini berarti, Supervisor menilai kelima bawahannya dapat diandalkan untuk merumuskan rencana target penjualan karena memiliki *expertise* tertentu sesuai dengan daerah kerja penjualan masing-masing.

Melibatkan bawahan dalam merencanakan atau memecahkan suatu masalah, dan mendorong bawahan untuk memberikan masukan-masukan bagi tim, akan mendorong percaya diri dan dapat mengetahui kemampuan dari bawahan. Sikap seperti ini ditunjukkan oleh Supervisor terhadap F karena menilai adanya potensi dalam diri F yang bisa dikembangkan tetapi tidak dikeluarkan. Seperti pernyataan F berikut ini: “Selama ini kan saya...orangnya...ga mau e...terbuka, gitu.”⁵⁷ Berkenaan dengan hal ini, F mengutarakan:

“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

⁵⁷ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

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 dijalani”⁵⁸

Supervisor menunjukkan sikap terbuka dan mendorong kepada bawahan untuk ikut mengeluarkan pemikiran-pemikiran yang bermanfaat bagi kemajuan tim. Keputusan atas pemecahan masalah yang dilakukan bersama-sama dengan tim, pada akhirnya membentuk komitmen yang harus dijalani bersama.

- Supervisor meminta masukan mengenai masalah (*selling*).

Dalam merencanakan, Supervisor tidak selalu melibatkan bawahannya, seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Bila data dapat diperoleh Supervisor melalui pengolahan data di komputer, bila ada tuntutan-tuntutan pekerjaan/ target dari atasan, maka Supervisor kadangkala harus merumuskan perencanaan seorang diri. Tetapi Supervisor terkadang dihadapkan pada masalah yang sulit dan menghasilkan keputusan yang rentan akan penolakan dari bawahan berkaitan dengan memutuskan target penjualan. Hal ini akan menjadi suatu masalah besar yang harus dihadapi oleh Supervisor bila tidak diatasi dengan baik. Dalam memutuskan rencana untuk pembagian target penjualan, Supervisor memerlukan masukan-masukan dari bawahannya. Seperti yang dikatakan oleh Supervisor,

“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.”⁵⁹

⁵⁸ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 20 Maret 2008.

Dari pernyataan Supervisor di atas, diketahui bahwa Supervisor yang telah mempersiapkan rencana awal, 'melemparkan' rencananya kepada bawahannya untuk meminta pendapat/ masukan atas rencana. Supervisor mencontohkan keadaan tersebut seperti: "AJ, saya punya masalah begini, begini, begini. Gimana AJ, kalo misalkan kita melakukan seperti ini?"⁶⁰ Diakui oleh Supervisor bahwa dengan *problem sharing* yang dilakukan bersama bawahannya, salah satunya adalah AJ, Supervisor dapat mempertimbangkan lebih lanjut rencana yang dibuatnya serta dampak-dampak apa saja yang terjadi bila menggunakan rencana seperti itu dan kemudian Supervisor yang akan memutuskan. Inilah yang dikatakan oleh Supervisor: "Nanti saya pilih, yang terbaik bagaimana."⁶¹ Bawahan memberikan masukan/ ide kepada Supervisor, seperti yang dicontohkan oleh Supervisor:

"'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."⁶²

Supervisor menerima masukan dari bawahan dan melihat serta memutuskan apakah masukan yang disampaikan oleh bawahan sesuai dengan keadaan yang ada. Keuntungannya adalah, seperti yang diutarakan Supervisor berikut ini:

"Istilah kata, kalau kita mau ngerjain sesuatu, mendirikan sesuatu, dipikirkan oleh orang banyak kan paling ga *choices*-nya banyak. Jadi kita memberdayakan tim, memberdayakan otak orang banyak. Dibanding kita pake otak kita sendiri. Kalo ga' pecah kepala saya."⁶³

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

⁶¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

⁶² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

⁶³ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

Dengan melibatkan tim dalam membuat perencanaan, maka anggota tim dapat mengetahui masalah yang muncul dan dapat memberikan masukan kepada Supervisor. Hal ini dikuatkan dengan hasil dari analisa jawaban angket yang diberikan kepada kelima bawahan bahwa kelima bawahan Supervisor menyatakan setuju dengan pernyataan “Supervisor melakukan konsultasi dengan Anda bila ada masalah.”

- Supervisor menyerahkan tanggung jawab kerja sepenuhnya kepada bawahan (*delegating*).

Dari paparan sebelumnya, diketahui bahwa saat Supervisor menyusun rencana target penjualan dan menemukan adanya *gap* atau selisih penjualan, Supervisor kemudian mananyakan pendapat kepada bawahannya untuk mengumpulkan informasi bagaimana mengatasi *gap* yang ada. Setelah informasi terkumpul, dibuatlah perencanaan target penjualan. Supervisor kemudian menyerahkan rencana atas target penjualan yang sudah ada kepada bawahannya, seperti yang dikatakan oleh Supervisor,

“...Kemudian rencana target penjualan itu saya delegasikan kepada tim tenaga penjual. Kami menyebutnya dengan istilah *drive*. Setelah melakukan *drive*, barulah mereka bergerak.”⁶⁴

Mendelegasikan target penjualan kepada bawahan dilakukan Supervisor, seperti yang dikatakan Supervisor berikut ini:

“Dapat ni 5.000. Dari 5.000, saya tanya lagi ke mereka. ‘Oke, 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 *break* lagi. (Jeda) ‘Minggu ini sekian.’ Oke, minggu ini sekian, hari Senin

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 20 Maret 2008.

berapa, Selasa berapa, Rabu berapa, Kamis berapa, Jumat berapa....”⁶⁵

Supervisor memberikan kebebasan kepada bawahan untuk merencanakan sendiri mengenai bagaimana, kapan, dan dimana melakukan penjualan. Maksudnya, bawahan dinilai mampu untuk membuat perencanaan sendiri agar mencapai target penjualan karena Supervisor menilai bawahan telah mempunyai cukup pengalaman dalam bekerja. Salah satu bawahan Supervisor, F, memberikan pernyataannya,

“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*.”⁶⁶

F sudah 6 tahun bekerja sebagai *salesman* sehingga target yang diberikan kepadanya tidak lagi sebagai beban, tetapi sebagai tantangan yang harus dihadapi:

“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.”⁶⁷

Supervisor mendelegasikan beban kerja kepada F karena F dinilai telah mampu dan bersedia (tingkat kematangan M4), seperti yang dikatakan oleh F: “Dari diri kita ini, kita punya apa ya...apa, *confident*, kepercayaan diri sendiri.”⁶⁸ Dengan kondisi seperti ini, maka F dapat menerapkan cara pemenuhan target yang dianggap paling tepat untuk dirinya:

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

“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.”⁶⁹

Hal ini berlaku pula terhadap UW, yang juga memiliki kebebasan dalam merencanakan pemenuhan target penjualannya:

“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*”⁷⁰

Cara yang dijalankan UW sama seperti yang dijalankan oleh F. Supervisor memberikan kebebasan kepada bawahan dalam membuat perencanaan-perencanaan kecil atas pemenuhan target penjualan. Hal ini berguna bagi Supervisor karena Supervisor tidak harus memikirkan hal-hal lain yang dapat dikerjakan oleh bawahannya. Hal ini pun disadari oleh AJ yang memiliki pengalaman bekerja sebagai salesman selama 7 tahun. AJ mengemukakan pendapatnya: “Kebetulan kan kalo WW sendiri yang ngelola, takut ga’ ke *handle* sama dia.”⁷¹

Supervisor menilai bawahannya yang memiliki pengalaman kerja diatas 3 tahun memiliki keahlian dan pengetahuan yang cukup dalam menjalankan pekerjaan sebagai *salesman*: “Pada prinsipnya, seluruh *sales* yang pengalaman kerjanya diatas 3 tahun itu *skill*-nya udah cukup.”⁷² Mengenai hal ini, M yang memiliki pengalaman bekerja selama 4 tahun, mengemukakan pendapatnya: “Kalo jadi *sales* udah mau 2 tahun ya, nah itu udah cukup

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷¹ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

mengerti. Udah bener-bener cukup paham-lah kerjanya, gitu.”⁷³ Kecuali, masih menurut M, ada penyerahan tanggung jawab untuk daerah baru yang memerlukan adaptasi lagi terlepas dari keahlian yang dimiliki dari pengalaman:

“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.”⁷⁴

Dari pernyataan di atas, M memerlukan bimbingan untuk menangani daerah baru. Hal ini dapat dipengaruhi dari pengalaman M yang masih singkat bila dibandingkan rekan-rekan kerjanya. Kematangan M berada pada tingkat M2 (tidak mampu dan bersedia) sehingga Supervisor harus menunjukkan sikap *Supportive*, sesuai dengan pemberian jawaban pada angket yaitu M menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Anda mengharapkan Supervisor sebagai pemberi dukungan.” Sikap *supportive* dalam *Path-Goal Theory* dari House, mengarah kepada sikap *selling* dari Hersey dan Blanchard. *Path-Goal Theory* menekankan pada sikap pemimpin yang meyakinkan bawahan untuk mencapai nilai dari tujuan (*goal*) dan membantu bawahan cara terbaik dalam mencapai tujuan tersebut (*path*).⁷⁵

Bila M masih mengharapkan Supervisor sebagai pemberi dukungan, lain halnya dengan AJ. AJ mempunyai tanggung jawab untuk menjalankan suatu program dari perusahaan. Pada Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor memiliki program-program yang dikembangkan untuk melayani pelanggan yaitu *Customer Development Fund* (CDF). Dengan program ini perusahaan

⁷³ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁵ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Op.Cit.*, hal. 379.

menyediakan *budget* untuk promosi. AJ merupakan bawahan yang memegang program ini, seperti yang dikatakan AJ:

“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...”⁷⁶

AJ dinilai memiliki kemampuan dalam mengelola *budget* promosi tersebut sehingga dipercaya untuk membuat rencana promosi yang disampaikan dalam bentuk proposal. Seperti yang dikatakan oleh AJ: “CDF sendiri, itu musti di-*propose* ke Manajer, ato saya *propose* dulu ke Pak WW, dari Pak WW baru ke Manajer, gitu.”⁷⁷ Proposal yang diajukan AJ memiliki peluang besar untuk diterima oleh atasan. AJ mengemukakan alasannya:

“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.”⁷⁸

Dengan mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan sesuai dengan kemampuan bawahan, beban kerja Supervisor dapat berkurang dan bawahan mempunyai suatu peluang untuk mengembangkan diri. “Dia (Supervisor) pun punya porsi (jeda) porsi pekerjaan masing-masing. Kebetulan aja, kebetulan sekali saya agak ngerti, gitu.”⁷⁹ Supervisor telah bersikap *delegating* dengan

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

menyerahkan tanggung jawab untuk keputusan dan implementasi.⁸⁰ Covey mengatakan,

“Banyak orang menolak untuk mendelegasi pada orang lain karena mereka merasa bahwa pendelegasian membutuhkan banyak waktu dan tenaga dan bahwa mereka dapat melakukan sendiri pekerjaan tersebut dengan lebih baik. Tetapi pendelegasian yang efektif pada orang lain barangkali merupakan satu-satunya aktivitas yang paling berpengaruh dan berdaya ungkit paling tinggi.”⁸¹

Dengan melakukan delegasi pekerjaan, Supervisor dapat melakukan pekerjaan lain yang menuntut tenaga/ energi lebih.

Sikap Supervisor ini dapat dikaitkan dengan memotivasi bawahan melalui *job enlargement* kepada AJ. *Job enlargement* merupakan salah satu strategi memotivasi, yaitu memperluas pekerjaan bawahan dengan adanya tugas yang lebih besar yang harus diselesaikan.⁸² *Job enlargement* ini terjadi dengan menggabungkan tugas/ pekerjaan dari beberapa karyawan.⁸³ Seperti yang dilakukan AJ:

“Orang lain ada, Pak UW, Pak F, Pak YU, ada mereka... Mereka ada *minimarket* yang disini, CDF sendiri, di...jatah untuk mereka-mereka yang omsetnya diatas 5juta, (jeda) mereka pun memberikan datanya ke saya, mereka nyerahin datanya ke saya, saya ngolah...”⁸⁴

Adanya peningkatan pekerjaan ini, AJ mempunyai motivasi dalam bekerja bahwa tugas yang dilakukan adalah penting bagi perusahaan dan mendukung

⁸⁰ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Op.Cit.*, hal. 160.

⁸¹ Stephen R. Covey, *Seven Habits of Highly Effective People*, Edisi Revisi, alih bahasa oleh Budijanto, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hal.164.

⁸² Theo Haimann, Raymond L. Hilgert, *Supervision: Concepts and Practices of Management*, Third Edition, (Ohio: South Western Publishing Co., 1982), hal. 73.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

tercapainya target penjualan pada khususnya, dan tujuan organisasi pada umumnya.

2. Tahap menggerakkan bawahan (*directing*)

Setelah perencanaan, kemudian dilakukan *directing* (menggerakkan orang lain). Bagi Supervisor, *directing* merupakan proses dalam membuat bawahannya dapat melaksanakan atau mencapai target yang diinginkan sesuai dengan rencana. Proses ini dilakukan tidak hanya satu kali, tetapi berkelanjutan. Penjabaran sikap Supervisor dalam proses *directing* ini adalah sebagai berikut:

- Supervisor memposisikan bawahan

Dalam *directing*, Supervisor melakukan pembagian pekerjaan atau dalam lingkungan penjualan disebut pembagian target penjualan. Supervisor menjelaskan kepada peneliti bagaimana melakukan tahapan *directing* ini:

“Ada pemisahan beban kerja tadi, sesuai dengan e...*expertise*-nya dia, *skill*-nya dia, potensi wilayahnya, kita bicara *sales* ya... Itu kita yang atur. Sesuai dengan, e...potensi dia, kemauan dia, *interest*-nya dia, *skill*-nya dia, kita yang ngatur, kita yang nge-*plot*, kita yang bikin rencana dia harus di posisi mana.”⁸⁵

Supervisor menyadari bahwa dalam pembagian target penjualan ini akan dibedakan sesuai dengan keahlian, pengetahuan, dan pengalaman masing-masing bawahannya. Contoh yang diberikan adalah salah satu bawahannya, YU. Supervisor menilai YU mempunyai *skill* untuk mengelola *outlet-outlet* besar, *outlet* yang *volume* pengambilan barangnya besar. Jika ditempatkan di *outlet* kecil, maka Supervisor melepaskan peluang besar karena YU mempunyai keahlian untuk dapat mengelola *outlet-outlet* besar dengan baik. Seperti yang dikatakan Supervisor berikut ini,

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

“Yang biasa ngambil rata-rata cuma ‘X’ gitu, dia bisa ngambil ‘2 kali X’. Makanya, saya posisiin YU ini pada daerah yang punya *outlet* besar cukup banyak. Jadi, mengepaskan dengan kemampuan dia.”⁸⁶

YU yang telah memiliki pengalaman bekerja selama 10 tahun, mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas mengenai daerah distribusi sehingga mampu mencapai target penjualan. Tetapi bertolak belakang dengan YU, Supervisor mengemukakan salah satu bawahannya yang bila ditempatkan pada *outlet-outlet* besar cenderung mendapatkan omset penjualan yang menurun,

“Ternyata ada lagi *sales* 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 *pool* dia, omset dia, hari-hari dia, bisa meng-*cover* banyak toko. Kalo dilihat dari itu, potensi, berarti dia adalah ditaro di daerah yang *retail*-nya banyak.”⁸⁷

Supervisor menilai bawahannya ini memiliki nilai tambah, yaitu kerajinan yang sangat tinggi. Jadi, Supervisor menempatkan pada daerah distribusi dengan banyak *retail* karena dapat menangani banyak toko. Seninya adalah Supervisor harus memadu-padankan setiap kemampuan bawahan yang berbeda-beda dalam membagi beban target penjualan agar berhasil mencapai target. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh F,

“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.”⁸⁸

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

Menurut F, Supervisor membagikan target penjualan sesuai dengan kemampuan, kondisi daerah, dan karakter. Karakter seorang *salesman* juga menjadi pertimbangan untuk menangani satu toko tertentu.

“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...”⁸⁹

F mengemukakan salah satu tugas Supervisor adalah mencocokkan karakter tenaga penjual dengan situasi dan kondisi di lapangan: “Makanya justru dari situ e...mungkin dari pihak Supervisor ‘Oh ini, ini cocoknya disini, ini cocoknya disini.’ Gitu.”⁹⁰ Pernyataan dari F diperkuat oleh pernyataan yang diberikan oleh UW:

“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 ukurannya, tetapi lebih kepada tanggung jawab daerah, gitu lho.”⁹¹

UW tidak keberatan atas pembagian beban pekerjaan/ target penjualan karena UW percaya bahwa Supervisor, membawa nama perusahaan, berusaha untuk tidak memberikan target kerja diluar kemampuan karyawan. Pendapat UW tersebut adalah: “Cuma lebih kepada proporsional mereka pun memberikan target ke kita secara proporsional, kekuatan kita itu memang disana, gitu.”⁹² Jadi, dengan memperhatikan faktor-faktor tadi seperti karakter bawahan, potensi

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

⁹² Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

daerah, dan kemampuan bawahan itu sendiri, Supervisor tidak memberikan beban kerja yang berat/ sulit dicapai oleh bawahannya, dan dapat mengharapkan seluruh tenaga penjualnya dapat memenuhi target penjualan. Hal ini ditunjukkan pula dengan hasil pengisian angket oleh kelima bawahan yang menyatakan setuju bahwa Supervisor memberikan pekerjaan yang dapat dicapai.

3. Tahap pengawasan (*controlling*)

Setelah dilakukan pembagian beban kerja atau pembagian target penjualan, Supervisor melakukan pengawasan (*controlling*). *Controlling* dilakukan untuk memastikan bahwa rencana yang telah dijalankan berhasil mencapai tujuan/ target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan pengawasan, Supervisor membagi dalam tiga tahap yaitu jangka pendek, jangka sedang, dan jangka panjang.

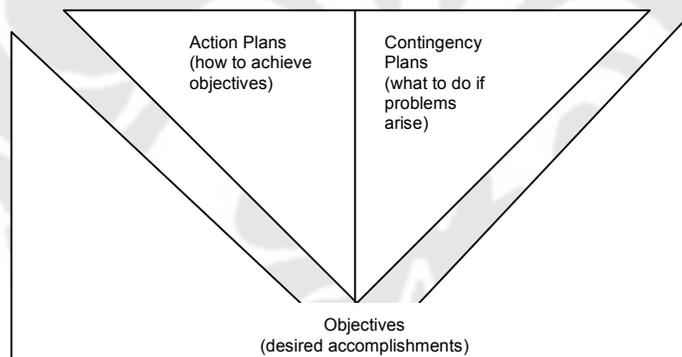
“Kontrol itu sendiri harus dibagi, ada jangka pendek, jangka sedang, jangka panjang. Misalnya jangka pendek, kontrol harian. Kemaren jual berapa, sekarang kurangnya berapa, hari ini mau jual berapa lagi, besok sisanya jadi berapa, besok harus jual berapa.”⁹³

Dengan membagi pengawasan ke dalam tahapan-tahapan, Supervisor dapat dengan cepat mengetahui masalah/ kendala yang dihadapi bawahannya. Masalah yang sering ditemukan adalah melesetnya target yang telah ditetapkan setelah dijalankan oleh bawahannya. Seperti yang digambarkan oleh Supervisor mengenai laporan yang diberikan oleh bawahannya: “Boss, dengan cara seperti ini, ternyata saya ga’ bisa mencapai target masih kurang sekian.”⁹⁴ Bila ditemukan masalah sesuai dengan laporan dari bawahan seperti itu, maka

⁹³ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

Supervisor akan mencari tahu penyebab mengapa target tidak dapat dipenuhi. Hal ini bisa disebabkan dari rencana yang salah karena data yang dikumpulkan salah, sehingga asumsi yang dipakai salah, atau karena eksekusinya yang salah. Eksekusi disini bagi Supervisor maksudnya adalah kesatuan dari seluruh kegiatan setelah melakukan perencanaan. Jadi, eksekusi menurut Supervisor adalah rencana yang dilaksanakan atau diaplikasikan. Jika masalah melesetnya target ditemukan di bagian rencana, maka selalu ada yang disebut sebagai *contingency plan*, yaitu rencana cadangan ketika rencana utama tidak berhasil dijalankan. *Contingency planning* menurut Certo adalah: *Planning what to do if the original plans don't wok out.*⁹⁵



Gambar IV.2
Areas of Planning

Sumber: Samuel C. Certo, *Supervision: Quality, Diversity, and Technology*, Second Edition, (United States of America: Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1997), hal. 151.

Melesetnya target penjualan dapat terjadi karena eksekusi yang salah.

Bila hal ini terjadi, maka Supervisor mencari tahu dimana letak kesalahannya.

"Kalo memang rencananya udah bener, eksekusinya yang salah, kita lihat...salahnya kenapa? Apakah *skill*-nya yang kurang,

⁹⁵ Samuel C. Certo, *Op. Cit.*, hal. 151.

apakah *knowledge*-nya yang kurang, atau bagaimana? Ataukah motivasinya yang kurang?"⁹⁶

Menurut Supervisor, eksekusi yang salah terjadi karena beberapa hal, yaitu kurangnya keahlian (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan motivasi. Setelah mengetahui letak kesalahan yang menyebabkan melesatnya penjualan, maka Supervisor masuk ke dalam tahap berikutnya yaitu sebagai *motivator* dan sebagai *trainer*, seperti yang dikatakan Supervisor di bawah ini,

"Kalo memang masalahnya ada di motivasi, kita harus memotivasi. Kalo misalnya masalahnya ada di *skill*, kita harus *training*. Jadi fungsi Supervisor itu ada lima tadi. *Planning, directing, controlling, motivator, dan trainer*. Kita harus mampu."⁹⁷

Tetapi sebelum masuk kepada tugas Supervisor berikutnya yaitu sebagai *motivator* dan *trainer*, dalam *controlling* Supervisor menunjukkan beberapa sikap yang perlu dilakukan agar bawahan tetap dapat memenuhi target penjualan, antara lain:

- Pengumpulan data

Setelah rencana dibuat, target penjualan ditetapkan, dan bawahan telah di-*drive* untuk melakukan penjualan, Supervisor harus memastikan bahwa tujuan/target telah tercapai. Sejauh mana target tercapai, Supervisor meminta laporan dari bawahan secara kontinyu seperti yang telah diutarakan oleh Supervisor sebelumnya, yaitu jangka pendek (harian), jangka sedang (mingguan), dan jangka panjang (bulanan, kuartalan, tahunan). Supervisor menggambarkan sebagai berikut:

"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."⁹⁸

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

Dari laporan yang diberikan oleh bawahan, diketahui terdapat masalah dengan target yang tidak tercapai,

“Contohnya ni, kita monitor misalnya di outlet besar kita, yang seharusnya di *deal* dapat angka seribu, misalnya, sayangnya Pak YU ini tidak pernah meleset, sayangnya. (Peneliti, Supervisor dan Pak YU tertawa).⁹⁹

[Peneliti melihat keadaan seperti ini adalah adanya keakraban yang telah terbentuk antara Supervisor dengan bawahannya. Saat percakapan ini dilakukan, awalnya dilakukan dengan Supervisor dan AJ pada tanggal 15 Mei 2008 pukul 09.34 WIB di suatu tempat makan di daerah Bogor.



Gambar IV.3

Lokasi Penelitian: Tempat makan, Bogor (kiri-kanan: F, YU, AJ, SPV)
Sumber: Hasil penelitian, 2008.

Supervisor membuat janji dengan peneliti di luar kantor karena Supervisor harus melakukan kunjungan ke suatu daerah distribusi bersama dengan AJ. Peneliti datang tepat pukul 09.00 WIB (sesuai dengan janji awal dengan Supervisor), dan memesan sarapan sementara menunggu kedatangan Supervisor (pada akhirnya makanan yang dipesan peneliti dibayar oleh Supervisor). Setengah jam kemudian Supervisor dan AJ datang dengan mengendarai mobil (terlihat kedekatan antara Supervisor dengan bawahan), disaat peneliti baru saja menyelesaikan sarapan. Peneliti bertegur sapa dengan Supervisor dan AJ,

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

melakukan pembicaraan basa-basi (seperti menanyakan kabar masing-masing), kemudian proses wawancara pun dimulai. Peneliti duduk berhadapan dengan Supervisor dan AJ duduk di sebelah Supervisor, tetapi tidak terlalu dekat, dengan sebelumnya memesan sarapan. Percakapan telah berjalan selama lima menit, ketika YU datang. Lalu percakapan antara peneliti dengan Supervisor dilanjutkan, sedangkan AJ dan YU melakukan percakapan diantara mereka. Percakapan bersama Supervisor sempat terhenti sementara saat Supervisor menerima telepon dari ponselnya pada menit ke-20 peneliti dan Supervisor melakukan wawancara. Setelah Supervisor selesai melakukan pembicaraan melalui ponsel, percakapan dengan peneliti pun dilanjutkan dan YU serta AJ kembali melakukan obrolan. Tetapi, 2 menit kemudian percakapan kembali terhenti sementara ketika YU meminta diri untuk meninggalkan lokasi. Keakraban juga terjadi saat itu terlihat dari adanya candaan diantara Supervisor dengan YU (rekaman candaan dapat dilihat pada lampiran halaman 133. Dari pembicaraan tersebut, Supervisor bersikap tidak seperti atasan terhadap bawahan tetapi sebagai teman, begitu pula dalam urusan mengingatkan pekerjaan sehingga bawahan, dalam hal ini YU tidak merasa terbebani oleh target kerja. Jadi dapat terlihat disini, koordinasi yang baik dari Supervisor terhadap bawahan). Kemudian, setelah YU pergi dengan menggunakan motor, bawahan Supervisor yang lain, F, datang. Dari raut wajahnya, peneliti menilai F mempunyai suatu masalah. Hal ini terbukti dengan setelah percakapan dengan Supervisor telah selesai dilakukan, dan peneliti bersiap meninggalkan lokasi, Supervisor pindah tempat duduk berhadapan dengan F yang kemudian melakukan percakapan dan memberikan kata-kata yang menenangkan dan mengembalikan semangat, seperti “Udah...tenang aja F...pasti bisa kok.” Hal ini

berarti, sikap Supervisor pada saat itu sebagai pemberi dukungan kepada F. Kemudian, peneliti meninggalkan lokasi setelah menangkap tanda bahwa peneliti tidak diharapkan untuk lebih lama tinggal di lokasi, karena Supervisor memiliki urusan lain yang harus dilakukan. Waktu menunjukkan kurang lebih pukul 10.30 WIB saat peneliti meninggalkan lokasi.]

Supervisor melanjutkan,

“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’ 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.”¹⁰⁰

Dengan melakukan kontrol, Supervisor dapat mengetahui masalah-masalah yang terjadi di lapangan yang menghambat pencapaian target penjualan sehingga dapat segera dilakukan perbaikan. Keadaan yang terjadi di lapangan, menurut Supervisor tidak selalu dapat diantisipasi sebelumnya. Supervisor berkaitan dengan ini mengatakan: “Jadi kalo jualan itu ga’ bisa matematis, $1+1=2$. Kadang-kadang $1+1$ jadi 10 (Tertawa bersama) Ya kita bicara yang faktual ajalah.”¹⁰¹ Supervisor dalam mengatakan hal ini tertawa bersama peneliti, yang dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang normal saja terjadi di dalam pekerjaan menjual, bukan merupakan hal baru.

“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...”¹⁰²

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹⁰² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

Jadi, menjual adalah seni. Suatu hal yang hasilnya tidak dapat diperkirakan tepat seperti apa yang diinginkan, tetapi dapat diusahakan untuk mencapai target penjualan tersebut. Pemikiran seperti ini juga dirasakan oleh UW:

"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."¹⁰³

UW melanjutkan,

"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."¹⁰⁴

Pendapat senada juga diutarakan oleh M:

"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 jejelin lagi jejelin lagi gitu kan lama-lama toko juga muntah ya, engap ya...dengan seperti itu, gitu."¹⁰⁵

Dari pendapat yang diutarakan oleh UW dan M di atas, Supervisor mendapat satu pemikiran dengan bawahannya mengenai kondisi lapangan atau lingkungan pekerjaan, sehingga dapat melakukan kerja sama tim dengan baik. Artinya, pemimpin pun menyadari kesulitan yang dihadapi bawahan di lapangan dalam pemenuhan target penjualan, dan akhirnya tidak dapat memaksakan kehendak atas tercapainya target penjualan kepada bawahannya. Inilah fungsi kontrol yang

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

diterapkan oleh Supervisor untuk mengetahui kendala bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencari cara dan penyelesaian kendala tersebut.¹⁰⁶

- Menerima masalah yang dihadapi bawahan dan bersikap *participating* dalam menyelesaikan masalah

Laporan yang didapatkan dari bawahan dalam melakukan proses *controlling*, tidak selamanya berupa laporan yang baik mengenai target penjualan, tetapi juga laporan yang tidak diharapkan seperti melesetnya target yang telah ditentukan. Supervisor terbuka atas keluhan dari bawahan karena kesulitan menjalankan pekerjaan. Sikap terbuka atas keluhan bawahan perlu dilakukan Supervisor karena dengan keluhan, Supervisor mengetahui kesulitan/masalah yang ada di lapangan. UW mengungkapkan,

“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.”¹⁰⁷

Pada awalnya, UW ingin menyampaikan keadaan dimana UW tidak dapat mencapai target. Tetapi dari hal ini, Supervisor dapat mengetahui perkembangan pekerjaan dari UW yang menggunakan istilah *volume* dan *effective call*. UW melanjutkan,

“Tapi kita maksimalin dulu di *volume*, oh mungkin katakan kita ga punya grosirnya, kita punya *retail*-nya yang jual cuma ngecer-gecer 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,

¹⁰⁶ Samuel C. Certo, *Op.Cit.*, hal. 10.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

juga pertanggung-jawaban saya pada hari itu saya tidak punya *volume* tapi saya punya pelanggan banyak, itu aja.”¹⁰⁸

Maksud dari perkataan UW di atas adalah Supervisor bersikap mendengarkan masalah yang dihadapi oleh UW, kemudian membiarkan UW memutuskan langkah-langkah atau rencana yang dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Sehingga tanggung jawab atas keputusan tersebut berada pada tangan UW.

Keterbukaan Supervisor atas masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahan secara tidak langsung akan mengurangi beban kerja dari bawahan karena dengan bersikap terbuka, bawahan dapat melakukan diskusi sehingga memungkinkan penyelesaian masalah. M mengungkapkan: “Keluh kesah e...masalah-masalah yang ada di jalan kita pasti kan *discuss* sama Supervisor gimana jalan bagusnya.”¹⁰⁹ M melakukan diskusi dengan Supervisor dalam mengatasi masalah yang muncul dan bersama-sama mencari cara terbaik dalam penyelesaian masalah. F pun mengutarakan hal yang senada,

“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*.”¹¹⁰

Supervisor mengetahui kendala yang dihadapi oleh F dan bersama-sama ikut mencari apa yang menjadi masalah F dalam pemenuhan target penjualan. F melanjutkan,

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

“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.”¹¹¹

Hal ini berarti tercipta komunikasi dua arah antara Supervisor dengan bawahannya sehingga masukan-masukan baik dari bawahan maupun dari Supervisor mendapatkan titik temu dan dapat diterima oleh kedua belah pihak.

4. Tahap memotivasi (*motivating*)

Pemimpin, merupakan mesin penggerak utama denyut jantung organisasi, memfasilitasi seluruh anggota organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawab untuk mengembangkan organisasi sesuai dengan aturan main dalam organisasi.¹¹² Dalam lingkungan penjualan, Supervisor sebagai pemimpin berarti menggerakkan anggota tim penjualnya sehingga dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan. Agar anggota dapat bergerak mencapai target penjualan, Supervisor harus memotivasi. Motivasi merupakan hal yang mempengaruhi berhasil tidaknya bawahan dalam mencapai target penjualan. Oleh karena itu, penting sekali bagi Supervisor untuk dapat memotivasi bawahannya dan memperbaiki keahlian (*skill*) penjualan bawahan karena pekerjaan yang utama adalah pemenuhan target penjualan. Tetapi dalam sudut pandang manajemen, motivasi dan manipulasi harus dapat dibedakan.¹¹³ Denny mengatakan,

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹¹² J. Kaloh, *Pemimpin: Antara Keberhasilan dan Kegagalan*, (Jakarta: Kata Hasta Pustaka, 2006), hal. 7.

¹¹³ Richard Denny, *Sukses Memotivasi: Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*, alih bahasa oleh Pius M. Sukmaktoyo, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1995), hal. 2.

“Manipulasi adalah bersikap sedemikian rupa sehingga seseorang mau tidak mau melakukan sesuatu sebab *Anda* menginginkan orang itu melakukannya. Sedangkan motivasi adalah menggerakkan orang-orang untuk melakukan sesuatu sebab *mereka* sendiri ingin melakukannya.”¹¹⁴

Denny menekankan kata *Anda* dan *mereka* untuk membedakan dua hal tadi, motivasi dan manipulasi. Bila Supervisor menerapkan manipulasi, maka Supervisor tidak dapat berharap banyak bahwa bawahannya akan setia dan percaya. Supervisor pun dalam mengharapkan bawahannya untuk mencapai tujuan, tidak selamanya akan tercapai karena bawahan tidak menginginkan tercapainya tujuan yang sama dengan Supervisor karena tujuan tersebut tidak muncul dari dalam dirinya sendiri melainkan kehendak Supervisor.

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa melesetnya target penjualan dapat terjadi karena eksekusi yang salah. Eksekusi yang salah akibat kurangnya motivasi, maka Supervisor harus dapat memotivasi bawahannya. Supervisor meyakini bahwa setiap orang mampu dalam melakukan setiap pekerjaan dan selalu mempunyai keinginan untuk maju bila mempunyai motivasi yang kuat dalam dirinya. Jadi, menurut Supervisor sangat penting untuk selalu memotivasi bawahannya karena untuk mengembangkan seseorang, harus dimulai dari motivasi terlebih dahulu. Alasan mengapa pentingnya memotivasi setiap orang, Supervisor mencontohkannya dengan pisau yang harus selalu diasah untuk menjaga ketajamannya. Artinya bahwa walaupun seseorang telah mempunyai motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, motivasi yang dimiliki semakin lama akan semakin berkurang dan menyebabkan penurunan hasil kerja bila Supervisor tidak memberikan motivasi secara berkelanjutan.

¹¹⁴ *Ibid.*

Dalam memotivasi, Supervisor melakukannya dengan cara yang berbeda-beda,

“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.”¹¹⁵

Supervisor harus melihat karakter bawahan masing-masing, karena tidak semua bawahan menerima perlakuan yang sama dari Supervisor dalam membangkitkan semangat bekerja kembali. George, Collins, dan Gill, mengungkapkan bahwa: *A Supervisor should have the ability to size up others and recognize individual strengths and weaknesses.*¹¹⁶ Dalam hal ini Supervisor harus mampu memadukan kekuatan dan kekurangan setiap bawahannya agar sesuai dengan apa yang menjadi kemampuannya untuk mencapai target penjualan. Supervisor mencontohkan salah satu bawahannya, YU,

“Karena ada orang yang, contoh seperti Pak YU ini yang tidak bisa dipaksa....“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...”¹¹⁷

Mungkin memang benar bahwa cara yang mendikte tidak sesuai dengan YU, karena pengalaman bekerjanya kurang lebih sudah 10 tahun. Dengan pengalaman yang sudah cukup lama, Supervisor dapat menyerahkan pekerjaan yang memang sudah menjadi bagiannya. Supervisor bersikap *delegating* karena menilai YU berada pada tingkat M4, yaitu mampu dan bersedia dalam menjalankan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan penilaian YU terhadap dirinya sendiri. Melalui angket, Pak YU menyatakan tidak setuju bila dikatakan tidak

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹¹⁶ Claude S. George Jr, Don Collins, Bruce Gill, *Op.Cit.*, hal. 13.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

percaya diri dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, YU merasa mampu menyelesaikan tugas berdasarkan pengalaman, dan keahlian yang dimilikinya sehingga tidak menginginkan Supervisor untuk selalu memerintah/memberitahukan apa yang harus dilakukan. Supervisor menilai YU sebagai bawahan dengan Tipe Y,

“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.”¹¹⁸

Teori X dan Y yang dikemukakan oleh McGregor ini menyebutkan asumsi dasar mengenai persepsi Supervisor terhadap bawahannya. Dalam Teori X, bawahan dinilai sebagai orang yang tidak suka bekerja, harus selalu dikontrol, diberikan hukuman atau ancaman agar dapat bekerja dan mencapai tujuan, serta lebih memilih diperintah dan menghindari tanggung jawab.¹¹⁹ Tetapi, Supervisor menilai YU sebagai bawahan dengan Tipe Y, yaitu memiliki motivasi kerja dari dalam dirinya sendiri dan dapat menerima tanggung jawab kerja. Ini juga berlaku pada UW yang mengatakan bahwa motivasi kerja datang dari diri sendiri dan bekerja merupakan hal normal yang dilakukan:

“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...”¹²⁰

Memotivasi dan melatih, menurut Supervisor adalah dua hal yang berkaitan untuk mengubah seseorang: “Oke, bicara merubah ya... Itu tadi ada dua, motivasi sama *training*.”¹²¹ Maksud Supervisor merubah disini adalah

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹¹⁹ Theo Haimann, Raymond L. Hilgert, *Op.Cit.*, hal. 64.

¹²⁰ Hasil wawancara dengan UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹²¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

meningkatkan potensi atau keahlian dari bawahan, tetapi yang lebih utama dibentuk adalah motivasi. Dengan motivasi yang kuat dari dalam diri, maka keinginan untuk meningkatkan kemampuan (*training*) juga ikut meningkat. UW juga mengemukakan pendapatnya berkaitan dengan motivasi ini:

“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.”¹²²

Memotivasi diri dapat datang dari Supervisor dan teman kerja, seperti yang dikatakan oleh M:

“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, kena sih gue ngga?’ gitu...”¹²³

M memotivasi dirinya dengan mengukur kemampuan dirinya dengan rekan kerja dan akhirnya mempunyai keinginan untuk belajar lebih meningkatkan keahlian dalam berjualan. Seperti yang dikatakan oleh Supervisor,

“Cuma bedanya adalah meskipun dia juga memotivasi dirinya sendiri, dia juga melatih *skill*-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 *skill*-nya juga. Belajar, kan... Men-*training* dirinya sendiri. Motivasi juga sama. ‘Kok dia bisa sampai target, kok saya ga’ bisa?’ Itu juga memotivasi dirinya sendiri.”¹²⁴

¹²² Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹²³ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹²⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

Dengan motivasi, bawahan dapat bekerja lebih baik karena mempunyai keinginan untuk memperbaiki diri. F merasakan mendapat motivasi dari Supervisor melalui sikap Supervisor yang selalu mendorong F untuk meningkatkan potensi,

“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.”¹²⁵

Supervisor meningkatkan motivasi pada F dengan mendorong F untuk lebih mengeluarkan kemampuan yang ada. Jadi, bila dikaitkan dengan analisa SWOT yang digunakan Supervisor tadi, Supervisor melihat ada peluang (*opportunity*) yang ada pada diri F sehingga disitulah Supervisor akan memotivasi.

Gambaran mengenai memberikan motivasi yang berbeda dengan lebih terperinci, Supervisor mencontohkan suatu keadaan pada diri salah satu bawahan, yaitu sebagai berikut:

- Sikap terhadap Pak AJ

Supervisor mengakui perlu cara yang berbeda dalam menghadapi AJ. AJ, menurut penilaian Supervisor pada awalnya menunjukkan performa kerja yang tidak bagus dan tidak bersemangat dalam bekerja. Seperti yang diutarakan oleh Supervisor: “AJ itu, pada saat saya masuk ke Bogor, tidak pernah mencapai target. Bener itu, kejadian.”¹²⁶ Sedangkan menurut penilaian Supervisor, AJ merupakan salah satu bawahan yang mampu melakukan tugas dari penjualan.

“Kalau misalkan semuanya saya lakukan sama, seperti saya ngadepin Pak AJ, *atuh*...bisa jebol. Kenapa, soalnya kebetuan Pak AJ pintar. Mengelola pekerjaannya udah bisa, pemahaman

¹²⁵ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹²⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

pekerjaannya sudah *advanced*, penguasaan pekerjaannya *advanced*.”¹²⁷

Dari kondisi tersebut diketahui bahwa tingkat kematangan AJ berada pada tingkat M3, yaitu mampu dan tidak bersedia. AJ memiliki pengalaman selama 7 tahun dan telah menguasai pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kesediaan dalam bekerja. Hal ini membuat Supervisor harus mencari tahu apa yang melatar belakangi sikap AJ tersebut.

“Tapi, ya... kan saya analisa SWOT-nya dong. *Strength*-nya, dia itu pintar. (Jeda) Saya tahu dia pintar. Masalah apapun, pasti dia masih bisa di-*handle* 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.”¹²⁸

Supervisor berusaha memahami sikap yang ditunjukkan oleh AJ dan yang ditemukannya adalah rasa ketidakpuasan AJ terhadap pekerjaannya. Kemudian yang dilakukan Supervisor adalah dengan melakukan pendekatan secara langsung terhadap AJ melalui diskusi, menciptakan komunikasi dua arah.

“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 akomodir, apa sih yang bisa saya bantu dari situ? (Jeda) Yaudah, kita garap bersama.”¹²⁹

Supervisor membuka peluang bagi AJ untuk mendiskusikan apa yang diharapkan AJ agar mempunyai kesediaan dalam memenuhi target penjualan. Sebelum Supervisor menjabat di Divisi Distribusi dan Penjualan Cabang Bogor, AJ merasa tidak puas dalam pekerjaannya karena merasa tidak diberikan

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹²⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan menunjukkan ilmunya. AJ mengutarakan perasaannya sebagai berikut

“Ada yang bener-bener neken, jadi ga’ fleksibel. Padahal belum nyampe ke yang lebih atas aja udah nge- *block* gitu... Ya udah mentok. Gitu...”¹³⁰

Supervisor sebelumnya, tidak memberikan kesempatan bagi AJ untuk menyalurkan ide dan mengembangkan kemampuannya. Bagi Supervisor ini adalah masalah karena berdampak pada pencapaian target kerja. Kemudian dalam mengembalikan semangat kerja AJ, Supervisor memberikan peluang untuk membuktikan diri.

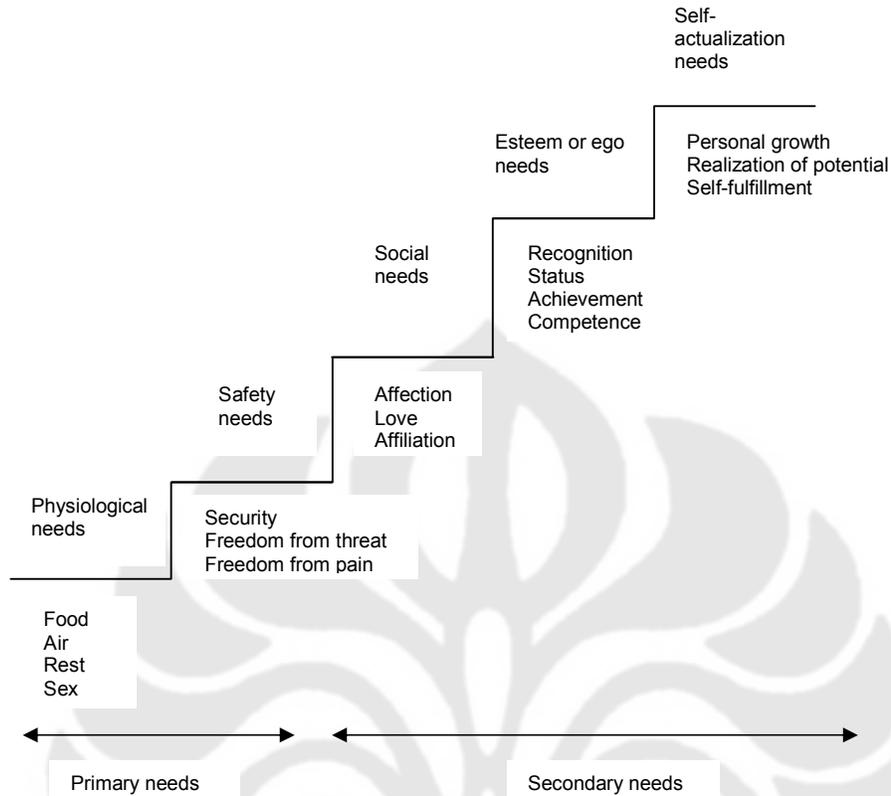
“Akhirnya, berhasilnya tuh karena saya tantang AJ. Dalam tanda kutip nanti ya... ‘AJ, kamu pintar. Kamu kalo begini-begini aja, ga’ ada gunanya juga buat kamu, kerja males-malesan. Sayang kemampuan yang kamu punya. Ayo, bagaimana kalo kita sama-sama *fight* dalam bekerja.”¹³¹

Supervisor memberikan ruang gerak bagi AJ untuk mengaktualisasikan diri. Hal ini berarti, Supervisor menemukan bagian mana dari diri AJ untuk dimotivasi. Menurut hirarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow, yaitu:¹³²

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹³¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹³² Derek Torrington, Jane Weightman, *Effective Management: People and Organization*, Second Edition, (London: Prentice Hall Europe (UK) Ltd., 1994), hal. 354.



Gambar IV.4
Maslow's hierarchy of human needs

Sumber: Derek Torrington, Jane Weightman, *Effective Management: People and Organization*, Second Edition, (London: Prentice Hall Europe (UK) Ltd., 1994), hal. 354.

Bila dilihat dari hirarki di atas, maka kebutuhan yang belum terpenuhi pada diri AJ adalah kebutuhan akan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), sehingga Supervisor dapat memotivasi di bagian itu. Hersey dan Blanchard mengungkapkan bahwa dalam menetapkan gaya kepemimpinan harus melakukan beberapa hal: *First, you must decide what areas of an individual or group's activities you would like to influence.*¹³³ Artinya menentukan aspek apa dari pekerjaan seseorang yang ingin dipengaruhi. Setelah itu, menentukan kemampuan atau motivasi dari individu dalam area/ aspek yang telah ditentukan.

¹³³ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Op.Cit.*, hal. 156.

Supervisor menemukan bagian mana dari pekerjaan AJ yang dirasa tidak memuaskan AJ dan kemudian memotivasi di bagian itu dengan berdiskusi, memberikan pekerjaan yang menantang, dan membuka jalan bagi AJ untuk berkembang (mengeluarkan ide dan kemampuan).

“Semua usulan dia, unek-unek dia, apa yang dia mau kerjain, rencana-rencana dia, saya *support* habis-habisan. Nah itu, saya berpikir disini adalah saya memberikan ruang gerak yang sangat luas buat AJ untuk mengaktualisasikan diri. Pun surat-menyurat, ide-lah, apa-lah, dari AJ kepada Boss saya, saya suruh tulis namanya dia sendiri. Ngapain pake nama saya? Orang ide, idenya AJ kok. Meskipun *e-mail*-nya, *e-mail* saya, tetep saya suruh tulis, *from* AJ. Biar yang diatas-atas pun ngeliat bahwa ini bukan saya, tapi AJ yang pintar. Saya buka kesempatan.”¹³⁴

Supervisor menjadi fasilitator bagi AJ untuk berprestasi. Fasilitator disebutkan sebagai peran dari seorang pemimpin untuk mengembangkan karir seseorang.¹³⁵ Dengan sikap seperti ini, Supervisor merasakan keberhasilan AJ dalam bekerja (mencapai target penjualan) karena AJ memiliki motivasinya kembali untuk bekerja.

“Nah karena ditantang, ternyata dia terima tantangan saya. (Jeda) Belakangan ini, *performance*-nya luar biasa. Ga’ pernah ga’ capai target. Dan capai target selalu dalam kondisi yang tertinggi.”¹³⁶

Keberhasilan Supervisor dalam menggerakkan AJ untuk mencapai target kerja karena menerapkan sikap yang sesuai dengan keadaan AJ saat itu. Dengan kepemimpinan situasional, Supervisor menerapkan sikap *participating*, sesuai dengan kematangan AJ yang berada pada tingkat M3 (mampu dan tidak bersedia). Setelah berhasil, kematangan AJ berubah menjadi M4 (mampu dan bersedia).

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹³⁵ Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, dan Richard Beckhard (editors), *Op.Cit.*, hal. 178.

¹³⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

“Saya punya *sales* kaya YU semua, saya udah ga’ kerja lagi. Dan kayak 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.”¹³⁷

Supervisor dapat menyerahkan beban kerja kepada AJ yang sepenuhnya menjadi tanggung jawab AJ, dan Supervisor akan menerima laporan penjualan secara berkala. Keberhasilan Supervisor dalam memotivasi, diakui oleh AJ:

“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 (Manajer), yang lain memang udah tahu sih, kualitas kerja saya seperti apa...”¹³⁸

Tingkat kematangan AJ yang semula berada pada level M3 (mampu dan tidak bersedia), naik menjadi M4. Selain ditandai dengan adanya tugas yang diserahkan kepada AJ, ada pengharapan yang muncul dari dalam diri AJ:

“Kali ini sih saya berharap, saya di-*rolling*. Di *rolling* ke tempat lain... Memang dari dulu pun mau ditarik ke Pak WN (Supervisor Penjualan Bogor I)...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?”¹³⁹

Harapan/ keinginan AJ tersebut menunjukkan kesiapannya untuk mendapatkan pekerjaan atau tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. AJ mengartikan *rolling* sebagai peningkatan karir vertikal secara struktur organisasi, yaitu sebagai Supervisor. Harapan AJ atas hal ini belum dapat terwujud, karena belum ada pengganti untuk menangani pekerjaan yang ditangani saat ini. AJ

¹³⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹³⁸ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

bawahan yang seorang diri bertanggung jawab atas daerah distribusi dengan tipe *modern outlet*, dimana pengambilan produk (*volume* penjualan) besar. Keahlian tersendiri dibutuhkan dalam menangani modern outlet. Seperti yang dikatakan oleh AJ berikut ini:

“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. Istimahnya 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.”¹⁴⁰

Selain menjalankan tugas seorang *salesman*, AJ dituntut untuk melakukan analisis lapangan berkaitan dengan tugas lain yang harus dijalankan yaitu menjalankan program CDF yang telah dipaparkan sebelumnya. Dengan kematangan atau tingkat kesiapan berada pada level M4, menunjukkan keahlian, percaya diri dan komitmen, serta motivasi yang kuat. Hal ini sesuai dengan hasil angket yang diisi oleh AJ yang menyatakan sangat setuju pada pernyataan “Anda memiliki kompetensi (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan) yang dibutuhkan dalam bekerja” dan pada pernyataan “Anda menginginkan adanya peningkatan tanggung jawab dalam pekerjaan.”

Dalam Kepemimpinan Situational, kesiapan bawahan diartikan sebagai kemampuan dan kesediaan bawahan dalam menjalankan tugas/ pekerjaan tertentu, dimana kemampuan meliputi knowledge dan/ atau skill yang dapat

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan Bapak AJ di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

diperoleh melalui pendidikan, training, dan pengalaman.¹⁴¹ Sedangkan kesediaan adalah sebuah kombinasi dari komitmen, percaya diri, dan motivasi.¹⁴²

- Menghadapi karyawan yang baru bekerja (pengalaman kurang)

Supervisor menilai YU sebagai salah satu bawahannya yang telah berpengalaman sehingga mampu menyelesaikan tugas tanpa bantuan dari Supervisor dengan begitu Supervisor bersikap *delegating* kepada YU. Perbedaan sikap juga dilakukan Supervisor dalam berhadapan dengan AJ yaitu menunjukkan sikap *participating* dan dengan meningkatnya tingkat kematangan AJ, maka Supervisor bersikap *delegating*. Lain halnya bila harus menghadapi karyawan yang baru bekerja. Supervisor mengungkapkan bagaimana menghadapi bawahan yang baru bekerja dan masih kurang dalam keahlian maupun pengalaman,

“Beda, beda *treatment*-nya. Beda *treatment*-nya. (Jeda) Kalo orang yang baru misalnya yang paling...yang paling *basic* itu adalah biasanya saya *joint call* sama dia, saya lebih banyak ngocehin dia bagaimana cara nawarin barang. (Jeda) Bagaimana membangun *self esteem* 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 *basic*.”¹⁴³

Supervisor dalam menghadapi bawahan yang baru dalam bekerja atau kurang berpengalaman, lebih cenderung memberitahukan/ mendikte bagaimana cara/ teknis untuk mencapai target penjualan (*sikap directive*). Seperti

¹⁴¹ Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Situational Leadership*, dalam J. Thomas Wren (editor), *The Leader's Companion: Insight on Leadership Through the Ages*, (New York: The Free Press, 1995), hal. 208.

¹⁴² *Ibid.*

¹⁴³ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

bagaimana cara menawarkan barang, bagaimana mempresentasikan penjualan kepada toko agar toko tersebut bersedia mengambil produk, atau bagaimana menyampaikan program-program perusahaan agar toko tertarik untuk mengambil lebih banyak produk. Semua itu lebih kepada hal-hal dasar dalam melakukan penjualan. Untuk bawahan yang seperti ini, Supervisor terlebih dahulu membangun kepercayaan diri (*self esteem*) bawahan dalam menghadapi toko.

Supervisor menambahkan perlunya menyamakan persepsi kepada orang baru. Hal ini bertujuan agar bawahan mengetahui pengharapan Supervisor terhadap dirinya, bahwa bawahan dapat mencapai target kerja. Supervisor menjelaskan kepada peneliti bagaimana menyamakan persepsi tersebut, sebagai berikut:

“Makanya kita harus *define* dulu *objective*-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.”¹⁴⁴

Supervisor merasa perlu untuk memberikan arah/ jalan yang harus ditempuh kepada bawahan yang kurang pemahaman atas pekerjaan, seperti bawahan yang masih baru dalam bekerja. Cara ini dirasakan efektif bagi Supervisor dalam menggerakkan bawahan agar dapat mencapai tujuan, karena Supervisor menyediakan informasi, sikap mendukung dan usaha lainnya seperti pelatihan yang berguna bagi bawahan dalam mencapai target kerja.

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

Dalam memotivasi bawahan, Supervisor harus dapat memotivasi diri sendiri. Akan mustahil untuk memotivasi orang lain jika diri sendiri tidak termotivasi.¹⁴⁵ Supervisor memotivasi diri dengan menerapkan standar diri:

“Saya selalu berusaha untuk...e...prinsip saya itu...saya selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik. (Jeda) 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.”¹⁴⁶

Dari yang dikatakan oleh Supervisor di atas, dapat diketahui bahwa Supervisor menetapkan sasaran tertentu memotivasi diri sendiri, yaitu untuk menjadi yang terbaik. Dengan menetapkan sasaran/ standar, Supervisor akan berusaha keras untuk mencapai sasaran tersebut.

5. Tahap melatih (*training*)

Dalam pembahasan sebelumnya telah disebutkan bahwa target penjualan tidak dapat dicapai karena eksekusi yang salah. Eksekusi yang salah dapat terjadi bila perencanaan salah, motivasi yang kurang, atau kurangnya *skill* dari tenaga penjualnya. Bila rencana yang salah, Supervisor akan membuat perencanaan kembali. Bila motivasi kurang, Supervisor akan memotivasi seperti dalam pembahasan sebelumnya. Bila eksekusi salah disebabkan kurangnya *skill* dari bawahan, maka Supervisor dituntut untuk melatih bawahan tersebut.

“Nah, makanya disitu nanti setelah kita tahu *weakness*-nya, ya kita harus perbaiki dengan *training*. (Jeda) Apakah *training*-nya dengan *class room*, apakah kita *on the job training*.”¹⁴⁷

Dalam meningkatkan keahlian bawahannya, Supervisor dapat mengadakan *class room training* yang diikuti oleh seluruh bawahannya. Hal ini

¹⁴⁵ Richard Denny, *Op.Cit.*, hal. 10.

¹⁴⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹⁴⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

dimaksudkan agar bawahan dapat berbagi pengalaman, artinya anggota yang memiliki pengalaman dan keahlian yang lebih tinggi dalam penjualan diharapkan dapat berbagi dengan anggota lain yang tidak dapat mencapai target penjualan. Dengan berbagi pengalaman dan keahlian penjualan, anggota lain dapat belajar untuk memperbaiki diri. Begitu pula yang dirasakan oleh YU, bahwa keberhasilan dalam mencapai target tidak lepas dari kerjasama tim, yang menurut YU adalah tim yang kuat karena dapat saling membantu. Inilah pendapat YU,

”Sebenarnya gini ya, kalo menurut saya sih kita ini semua saling membantu gitu karena kita termasuk...apa...tim, ya... Jadi *teamwork* kita tuh bener-bener saling membantu. Kalo temen kita juga dalam kesulitan atau apapun ya kita juga harus siap membantu mereka...”¹⁴⁸

Jadi, bawahan dapat meningkatkan skill dalam menjual produk dan memotivasi diri sendiri dengan melakukan proses berbagi (*sharing*) diantara sesama tenaga penjual (*salesman*). Pendapat serupa juga diutarakan oleh M,

“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.”¹⁴⁹

Proses *sharing* antara sesama anggota tim penjualan dipergunakan juga untuk melatih anggota tim lain yang masih kurang dalam pengalaman dan juga kemampuan dalam menjual. Supervisor mengatakan:

“Untuk bisa memperbaiki... kita bicaranya beda nih ya, kita bicara ada yang *skill*-nya jelek lah ya...kira-kira begitu. Kalo *skill*-

¹⁴⁸ Hasil wawancara dengan Bapak YU, di daerah distribusi, tanggal 15 Mei 2008.

¹⁴⁹ Hasil wawancara dengan Ibu M di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

nya jelek, ya kita *training*. *Training* itu macem-macem, misalnya *sharing*. 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 *explore* dong, kenapa dia bisa jelek, *Iha wong* situasinya sama, kondisinya sama. Kebetulan memang setelah kita liat sama semua, situasi sama, kondisi sama. Berarti kan ada sesuatu yang dia tidak lakukan, di *compare* dengan tiga orang lain yang berhasil.”¹⁵⁰

Selain dengan *sharing* sesama anggota tim, pelatihan lain yang dilakukan Supervisor adalah melalui diskusi:

“Ya bisa... Bisa sendiri, bisa lebih dari satu orang. Bisa cuma saya panggil gitu...kita diskusi itu bisa. Berhadap-hadapan bisa...”¹⁵¹

Dengan diskusi, maka terjadi pertukaran pengetahuan, ide, dan opini dari bawahan kepada atasan, begitu pula sebaliknya.¹⁵² Berkaitan dengan hal ini, F mengutarakan:

“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...”¹⁵³

Melalui proses ini, Supervisor mengharapkan seluruh bawahan dapat terus belajar dan mengasah kemampuan agar dapat mengembangkan diri dalam bekerja. Memberikan pemikiran, masukan, atau ide-ide demi memajukan tim.

- Supervisor mendorong kemajuan bawahan

Telah diutarakan sebelumnya bahwa Supervisor tidak mengharapkan kemampuan bawahan berada pada tingkat yang sama. Supervisor

¹⁵⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁵¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁵² Derek Torrington, Jane Weightman, *Op.Cit.*, hal. 430.

¹⁵³ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

menginginkan kemajuan bagi seluruh bawahannya. Seperti yang disampaikan

Supervisor berikut ini:

“Saya terus terang ya, kalo kita punya anak buah pinter-pinter... Gini, kita sebagai pimpinan ya, kita jangan takut bersaing dengan anak buah.”¹⁵⁴

Kemudian, Supervisor melanjutkan,

“Ngapain takut bersaing...makanya saya selalu nge-*drive* bagaimana supaya anak buah saya pinter-pinter semua. Saya ga perlu takut, kalo misalnya dia rejekinya naik pangkat sama seperti saya, saya ga' takut posisi saya terancam. Kita harus dorong kesana... Nah, sekarang kalo anak buah kita pinter, enakya apa? Kita itu kerja bukan instruksi lagi, diskusi!”¹⁵⁵

Supervisor, melalui pernyataan tersebut, menekankan pada keuntungan yang didapatkan bila mempunyai bawahan yang pintar. Supervisor dapat meningkatkan tingkat kematangan seluruh bawahan ke level M4 (*job maturity*), sehingga Supervisor dapat bersikap *delegating* pada seluruh bawahannya. Hal ini menguntungkan, karena beban pekerjaan Supervisor, dan tindakan dalam mengambil keputusan dapat dibagi/ dikurangi dengan menyerahkan kepada bawahannya. Supervisor menggambarkan keadaan ini sebagai berikut:

“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 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.”¹⁵⁶

Sikap Supervisor dalam mendorong bawahannya untuk mengeluarkan pemikiran dan potensi yang ada dalam diri bawahan dibenarkan oleh F. berikut pernyataan dari F:

¹⁵⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁵⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁵⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

“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.”¹⁵⁷

Maksud dari jalan yang dikatakan oleh F adalah bahwa sebelum menuju ke lokasi penelitian yaitu kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor tanggal 4 Juni 2008 pukul 16.45 WIB, F melakukan perjalanan ke lapangan dengan Supervisor dalam urusan distribusi dan penjualan.



Gambar IV.5
Lokasi Penelitian: Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor
Sumber: Hasil penelitian, 2008.

[Peneliti datang ke lokasi penelitian dengan mempunyai tujuan melakukan wawancara dengan bawahan Supervisor untuk mengetahui sikap Supervisor terhadap bawahan, dengan melakukan janji terlebih dahulu kepada salah satu bawahan Supervisor (AJ) atas seijin Supervisor. AJ juga sebagai perantara peneliti kepada bawahan yang lainnya untuk melakukan wawancara. Saat peneliti datang, hanya UW yang ada di lokasi, sedangkan bawahan yang lain belum datang dari lapangan. Wawancara pun dimulai pertama kali dengan UW pada pukul 17.11 sampai dengan pukul 17.29 WIB. Sikap terbuka dan ramah

¹⁵⁷ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

ditunjukkan oleh UW. Setelah percakapan dengan UW berakhir, beberapa saat kemudian UW meminta diri untuk meninggalkan lokasi. Kurang lebih 15 menit kemudian, AJ datang dan peneliti memulai melakukan wawancara dengan sebelumnya menunggu AJ untuk melakukan urusan di dalam kantor selama 5 menit, melakukan tugas rutin *salesman* ketika kembali ke kantor dari lapangan. Pukul 17.53 hingga pukul 18.29 WIB wawancara dilakukan dengan AJ. Selama proses wawancara dilakukan, AJ terlihat menyelingi percakapan dengan melakukan pekerjaan melalui *PDA (Personal Data Assistance)*. Saat sedang melakukan wawancara dengan AJ, M datang dari lapangan dan duduk sebentar bersama peneliti dan AJ untuk beristirahat sementara mengutak-atik *PDA*, seperti yang dilakukan oleh AJ. Setelah melakukan percakapan dengan AJ, percakapan berikutnya dilakukan dengan M pada pukul 18.45 WIB yang sebelumnya menyelesaikan urusan di dalam kantor, seperti AJ sebelumnya. Percakapan dengan M berlangsung singkat yaitu kurang lebih selama 8 menit, karena M mengutarakan tidak bisa terlalu lama melakukan wawancara dikarenakan masih mempunyai anak kecil di rumah dan saat itu tidak biasanya M pulang diatas jam 16.30 WIB. Wawancara dengan M selesai pada pukul 18.53 WIB dan M segera meninggalkan lokasi. Beberapa saat kemudian F datang bersama Supervisor. Peneliti dan Supervisor melakukan percakapan basa-basi dengan saling menanyakan kabar masing-masing dan kemudian mempersilahkan peneliti melakukan wawancara dengan F. Tepat pukul 19.00 WIB, wawancara dengan F dimulai. Sikap F lebih serius dibandingkan dengan narasumber lainnya, tetapi bersikap terbuka terhadap pertanyaan peneliti. Sama seperti AJ, saat wawancara dilakukan, F melakukan suatu pekerjaan dengan *PDA*. Tampaknya *PDA* menjadi salah satu alat bantu *salesman* dalam bekerja

sebagai tenaga penjual. Lalu, percakapan dengan F diakhiri kurang lebih 26 menit kemudian. Wawancara dilakukan di ruang tamu kantor dan suasana saat itu adalah suasana berakhirnya waktu kerja karyawan, sehingga ramai dengan karyawan yang mempersiapkan diri untuk pulang. Posisi dalam melakukan wawancara terhadap seluruh bawahan selalu berdampingan dengan peneliti. Terdengar suara permainan tenis meja dan sorak dari karyawan yang berpartisipasi maupun menonton permainan tenis meja tersebut. Supervisor sering bermain dengan karyawan yang diketahui peneliti melalui AJ. Suasana kerja tim juga dirasakan oleh peneliti. Hal ini diketahui saat melakukan pembicaraan dengan AJ, diselingi oleh karyawan lain yang bertanya kepada AJ mengenai kondisi penjualan, begitu pula sebaliknya. Pukul 19.30 WIB, peneliti meninggalkan lokasi penelitian]

Usaha lain dalam memperbaiki keahlian bawahan yaitu dengan melakukan *on the job training*, artinya pelatihan diberikan dalam lingkungan kerja yang sebenarnya. Supervisor memberitahukan bagaimana seharusnya pekerjaan itu diselesaikan, menunjukkan caranya, dan melakukan pengawasan atas pekerjaan itu. Hal ini dilakukan dalam bentuk *briefing* yang sering dilakukan setiap pagi, seperti yang dikatakan Supervisor: “Oh setiap pagi. Kadang ada yang singkat, kadang ada yang panjang, tergantung kebutuhan aja.”¹⁵⁸ Supervisor melanjutkan alasan mengapa briefing tersebut dilakukan pada pagi hari:

“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 terlalu malam. Jadi biasanya saya pagi-pagi. Pagi

¹⁵⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

nih, saya nemuin nih kemaren sore penjualan jelek. Pagi ini saya *drive* 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.”¹⁵⁹

Melakukan *briefing* merupakan salah satu kontrol/ pengawasan yang dilakukan oleh Supervisor untuk melakukan perbaikan, sehingga *briefing* ini biasanya dilakukan bersama-sama dengan seluruh bawahan. Supervisor melanjutkan,

“Gabung aja bareng, biar kalo saya ngasih tahu arahan ke satu orang, yang lain liat, yang lain denger, sehingga yang lain tahu, sebetulnya e...saya maunya kemana.”¹⁶⁰

Memenuhi target penjualan adalah tugas pokok Supervisor dan bawahannya. Supervisor merencanakan target penjualan dan mendelegasikannya kepada bawahan. Agar target penjualan tercapai, ada pendekatan-pendekatan tertentu yang diterapkan oleh Supervisor seperti melakukan pengawasan secara berkelanjutan, memotivasi dengan melihat pada karakter masing-masing bawahan, dan melakukan pelatihan kepada bawahan bila dirasakan *skill* yang dimiliki kurang. Supervisor memotivasi dan memberikan dukungan atas ide atau pemikiran-pemikiran dari bawahan sehingga bawahan dapat berkembang dan bersemangat. Sikap atau perilaku Supervisor sebagai pemimpin memberikan pengaruh terhadap bawahannya dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Dengan sikap yang berbeda yang ditunjukkan Supervisor dalam setiap tahapan tugas yang dijalankan sesuai dengan pengalaman, keahlian, dan karakter bawahan, maka tim penjualan berhasil memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

¹⁵⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁶⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

Rincian sikap yang ditunjukkan Supervisor sesuai dengan tingkat kematangan bawahan dalam proses menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan yaitu target penjualan, dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel IV.1

**RINGKASAN ANALISIS KEPEMIMPINAN SUPERVISOR
(SIKAP SUPERVISOR DISESUAIKAN DENGAN TINGKAT KEMATANGAN
BAWAHAN)**

Bawahan	Tingkat kematangan	Sikap SPV
M	M2	Selling
UW	M3	Participating
AJ	M3 – M4	Participating - Delegating
F	M3 – M4	Participating - Delegating
YU	M4	Delegating

Sumber: Hasil penelitian, 2008.

Dari Tabel IV.1 di atas, Supervisor menerapkan sikap yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan, yaitu:

- M berada pada level M2 (tidak mampu dan bersedia) dan Supervisor menunjukkan sikap *Selling*. Level M2 digambarkan sebagai bawahan yang masih kurang dalam keahlian/ kemampuan, dan hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pengalaman (tidak mampu), tetapi bersedia yang dikaitkan dengan adanya motivasi dan percaya diri bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan. Sikap *selling* yang ditunjukkan oleh Supervisor adalah perpaduan antara sikap *directive* dan *supportive*. Sikap *directive* dibutuhkan untuk

meningkatkan keahlian bawahan dengan menunjukkan cara terbaik dalam penyelesaian tugas, dan menjelaskan apa saja yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan. Kemudian sikap *supportive* dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi dan keinginan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini diwujudkan dengan melakukan bimbingan seperti yang diharapkan oleh bawahan. Bimbingan berbentuk diskusi dengan Supervisor sehingga tercipta komunikasi dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah. Sikap *selling* yang diperlihatkan Supervisor kepada M yaitu mengarah kepada perilaku membentuk hubungan dengan bawahan (*supportive*) untuk minimal mempertahankan motivasi diri dalam bekerja atau dapat pula meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri dalam bekerja, serta perilaku dalam memberikan pengarahan atas tugas-tugas yang harus dikerjakan (*direction*) untuk meningkatkan skill yang masih kurang.

- UW berada pada level M3 (mampu dan tidak bersedia) dan Supervisor menunjukkan sikap *Participating*. Pengalaman yang cukup lama dalam pekerjaan membentuk kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik (mampu), tetapi adakalanya bersikap tidak bersedia dalam menjalankan tugas/ pekerjaan yang ditunjukkan dengan sikap penolakan (*resistensi*) atas tugas yang dijalankan. Sikap penolakan (tidak bersedia) yang ditunjukkan ini dapat disebabkan adanya rasa tidak aman atau takut tidak terselesaikannya tugas karena ada target dalam waktu tertentu yang harus dicapai. Supervisor lebih bersikap membangun hubungan dengan bawahan untuk meningkatkan kembali motivasi kerja dengan cara bersama-sama dalam memutuskan target kerja yang dapat diterima baik oleh Supervisor maupun oleh bawahan (*participating*). Supervisor tidak lagi mengarahkan bawahan

mengenai cara dalam penyelesaian tugas (*direction*) karena telah mampu, tetapi lebih bersikap terbuka dan berorientasi pada bawahan.

- AJ berada pada level M3 dan naik ke level M4 (mampu dan bersedia), Supervisor bersikap *participating* dan *delegating*. Ketika pengalaman, pengetahuan, dan keahlian dimiliki, tetapi motivasi dan kepercayaan diri berkurang, akan menurunkan *performance* kerja seseorang, salah satunya adalah AJ. Kepercayaan diri AJ berkurang ketika ada kekecewaan saat harapan/ keinginan tidak atau belum terwujud. Keengganan dalam menjalankan pekerjaan muncul, ketika motivasi berkurang (level M3). Supervisor bersikap *participating* dengan membangun hubungan dan keterbukaan kepada bawahan. Mengembangkan komunikasi dua arah dan menganalisa bagian mana dari diri bawahan untuk dimotivasi. Kebutuhan untuk meningkatkan potensi/ mengembangkan diri (*self-actualization needs*) ditemukan untuk memotivasi, hasil dari sikap Supervisor melibatkan bawahan dengan memfasilitasi dan menjalankan komunikasi dua arah, menjadi pendengar, serta memberikan dukungan atas ide yang dikemukakan (*participating*). Dengan sikap ini, kepercayaan diri AJ meningkat, kebutuhan untuk berprestasi mulai terwujud, meningkatkan motivasi kerja (bersedia) dan keahlian semakin terasah (mampu), serta ada pengharapan untuk dapat memegang tanggung jawab kerja yang lebih besar dari sebelumnya, maka tingkat kematangan AJ naik ke level M4. Supervisor bersikap *delegating* kepada AJ dengan menyerahkan tanggung jawab kerja sepenuhnya, membuat perencanaan, dan pengambilan keputusan atas masalah. Hal ini akan berhasil bila Supervisor mengurangi kontrol atas pekerjaan bawahan, karena dengan kepercayaan yang diberikan kepada

bawahan (kontrol kerja tidak ketat) bawahan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan merasakan tantangan dalam bekerja (motivasi kerja).

- F berada pada level M3 dan perlahan naik ke level M4, Supervisor bersikap *participating* dan *delegating*. Tingkat kematangan pada level M3 ditunjukkan dengan tidak adanya kesediaan dalam menyumbangkan ide/ masukan demi kemajuan tim. Supervisor mendorong AJ mengeluarkan potensi dalam diri, dan mengharapkan keterbukaan dari diri F. Dengan Supervisor yang mengarah pada hubungan kepada bawahan maka Supervisor dapat memotivasi bawahan dan menjadikan bawahan percaya diri dalam mengembangkan potensi. Supervisor bersikap mendukung ide dan masukan yang dikeluarkan sehingga kepercayaan diri dapat terbentuk. Ketika kepercayaan diri terbentuk, maka tingkat kematangan F perlahan naik ke level M4 ditandai dengan adanya harapan dari bawahan untuk dapat memiliki tanggung jawab kerja yang meningkat.
- YU berada pada level M4, dan Supervisor bersikap *delegating*. Penguasaan atas pekerjaan (*job maturity*) dan motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri (*psychology maturity*) merupakan tingkat kematangan/ kesiapan bawahan berada pada level M4. Supervisor menyerahkan secara penuh tanggung jawab tugas dalam pemenuhan target (fungsi kontrol rendah) dan Supervisor mengurangi pengarahan atas penyelesaian kerja sehingga interaksi antara Supervisor dengan bawahan berkurang, tetapi tidak berarti hubungan Supervisor dengan bawahan menjadi renggang.

B. Kendala dan Upaya Supervisor dalam Menggerakkan Bawahan

Supervisor mengungkapkan kesulitan paling utama yang dihadapi dalam pekerjaan adalah mengendalikan orang lain, dalam hal ini anggota tim penjualan karena tidak selamanya mengendalikan orang lain dapat berjalan dengan lancar. Ada kendala-kendala yang yang dihadapi berkaitan dengan perbedaan yang dimiliki setiap bawahan. Supervisor mengatakan bahwa bawahan akan diperlakukan berbeda sesuai dengan karakter masing-masing. Perbedaan karakter masing-masing bawahan bila tidak dianalisa dengan baik, maka akan menghambat tercapainya target kerja yang telah ditetapkan. Untuk mengetahui karakter bawahan dan menyesuaikan sikap yang sesuai, Supervisor melakukan analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*) pada setiap bawahannya. Kendala-kendala yang ditemukan antara lain:

1. Supervisor mempunyai keterbatasan waktu dan tenaga untuk dapat melakukan pengarahan terus menerus dengan memberitahukan dengan jelas apa saja yang harus dilakukan untuk melakukan penjualan bagi bawahan yang baru atau kurang dalam pengalaman.

“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.”¹⁶¹

- Untuk meningkatkan *skill* bawahan yang kurang dalam pengalaman bekerja, upaya yang dilakukan Supervisor adalah melakukan pelatihan (*training*) yang dilakukan baik dengan *class room* atau dengan *on the job training*. Supervisor melibatkan bawahan yang lain, yang telah mempunyai pengalaman lebih lama

¹⁶¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

dan *skill* yang lebih *advanced* dengan melakukan proses *sharing* antara sesama tim penjualan.

“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 *input*-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.”¹⁶²

Dengan melibatkan bawahan seperti dalam proses *sharing*, dapat tercipta diskusi yang dapat meningkatkan pengetahuan, maupun keahlian bawahan yang kurang. Supervisor dapat menyimpan waktu, tenaga, dan pikiran, karena dibantu oleh rekan kerja sehingga Supervisor dapat memusatkan pikiran, waktu, dan tenaga untuk menjalankan tugas/ pekerjaan. Jadi, usaha menempatkan bawahan dalam berhubungan dengan orang lain yang dapat membantu adalah salah satu cara mengembangkan kemampuan bawahan.¹⁶³

2. Dalam mengendalikan bawahan muncul resistensi (penolakan) dari satu atau lebih bawahan atas target penjualan. Supervisor menceritakan,

“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, saya lebih besar.”¹⁶⁴

Tidak setiap saat bawahan menerima target penjualan yang meningkat bila dibandingkan dengan target sebelumnya, walaupun telah disebutkan di awal bahwa penentuan target penjualan dipengaruhi oleh kemampuan, potensi

¹⁶² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁶³ Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, dan Richard Beckhard (editors), *Op.Cit.*, hal. 115.

¹⁶⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

daerah, dan karakter bawahan, tetapi tetap muncul penolakan tersebut. UW menceritakan sikap penolakannya terhadap atasan, sebagai berikut:

“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...”¹⁶⁵

Perubahan target penjualan atau dalam hal ini berarti kenaikan target penjualan, menimbulkan resistensi (penolakan) dari UW pada awalnya, karena berdampak pada peningkatan beban kerja. Tetapi bagi seorang pemimpin, resistensi bawahan tidak dapat dibiarkan terlalu lama bila tidak ingin menumbuhkan stres atau perasaan tertekan dalam diri bawahan. Pemimpin dapat mengupayakan dengan memberikan harapan yang realistis, menunjukkan kesabaran yang tinggi, dan dengan meyakinkan bahwa bawahan dapat mencapai hasil/ target yang diharapkan.¹⁶⁶

- Upaya yang dilakukan Supervisor adalah melihat secara objektif apa yang melatarbelakangi sikap yang ditunjukkan bawahan. Supervisor berupaya agar tidak terjadi konflik yang tidak perlu, yaitu dengan mengajak berdiskusi dan menjelaskan kembali tujuan yang ingin dicapai. Jadi, Supervisor bersikap terbuka kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan atas bawahannya, dan memberikan penjelasan berdasarkan data yang kuat (data penjualan). Dengan diskusi, bawahan dilibatkan, dan bawahan menjadi jelas atas permasalahan

¹⁶⁵ Hasil wawancara dengan Bapak UW di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁶⁶ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Op.Cit.*, hal. 399.

yang terjadi dan akhirnya menyepakati keputusan yang disepakati oleh Supervisor maupun oleh bawahan.

“Yang jelas, kita harus percaya dulu apa yang kita lakukan benar, buat yang terbaik buat tim, dan buat individu. (Jeda) Berapa kali kita lakukan seperti itu, yang benar-benar berisiko. Tapi akhirnya di-*support* 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 *commitment* yang baik, dan berhasil. (Jeda) Saya cenderung begitu. Mengajak orang, bukan memaksa orang. Memaksa orang itu kalo saya udah terpepet, udah kejeput, saya paksa.”¹⁶⁷

Sikap memaksa merupakan pilihan terakhir dari Supervisor. Dengan pemaksaan, resistensi akan semakin besar dan akhirnya rasa tidak suka akan muncul menjadi penolakan antar pribadi. Tetapi Supervisor tidak ingin membangun hubungan dengan bawahan yang didasarkan pada perasaan tidak suka oleh bawahannya, tetapi ingin membangun hubungan jangka panjang dengan membangun kepercayaan.

“Tapi apakah itu cara kerja yang baik? Lambat laun, lama-lama, orang tidak akan senang 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...”¹⁶⁸

Dari pernyataan Supervisor di atas berkaitan dengan menciptakan kepercayaan terhadap bawahan yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa Supervisor berharap dapat membangun hubungan jangka panjang terhadap bawahannya.

Kecuali, Supervisor menyebutkan:

“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.”¹⁶⁹

¹⁶⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁶⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁶⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

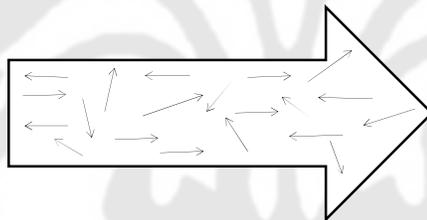
Kepercayaan adalah fondasi bagi Supervisor untuk dapat terus melakukan kerja sama dengan para bawahan.

“Makanya, biasanya, sebelum melangkah, seorang pemimpin itu harus mampu menanamkan *trust* sama anak buahnya. Kalo anak buah udah *trust* sama kita, udah percaya sama kita, cenderung akan lebih mudah. Dia harus percaya dulu sama kita.”¹⁷⁰

Bila kepercayaan telah terbentuk, Supervisor mendapatkan satu persepsi yang sama dalam menyelesaikan beban pekerjaan yang diberikan. Pentingnya menyamakan persepsi ini, seperti yang diutarakan oleh Supervisor:

“Karena sangat penting ya, kalo misalnya kita atasan itu punya satu persamaan persepsi di dalam kerja dengan anak buah. Kalo kita ga’ punya satu persepsi, anak buah yang satu kesana, yang satu kesini, kitanya maunya kemana, akhirnya ga’ ketemu.”¹⁷¹

Bila digambarkan, maka akan menjadi seperti ini:¹⁷²



Gambar: IV.6
Groups that Lack Vision

Sumber: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, Fifth Edition, (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2006), hal. 413.

Gambar IV.6 menunjukkan tidak ada kesamaan arah tujuan yang ingin dicapai dari pemimpin dan bawahan. Tetapi dengan berhasilnya Supervisor menyamakan persepsi dan membentuk kepercayaan, maka tujuan dapat tercapai Artinya bawahan memiliki rasa tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan karena telah mendapatkan kepercayaan dari atasan, dan bawahan bersedia

¹⁷⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

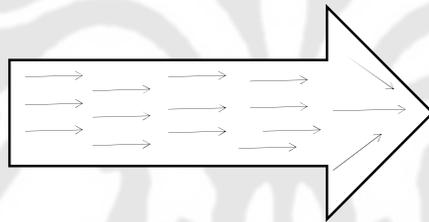
¹⁷¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁷² Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Op.Cit.*, hal. 413.

menyelesaikan pekerjaan karena percaya kepada Supervisor bahwa beban kerja yang diberikan telah ditetapkan dengan adil yang sesuai dengan kemampuan bawahan. Kepercayaan yang ditanamkan Supervisor dirasakan oleh F:

“Dia ngasih e...khususnya, dia memberikan kepercayaan ke saya pribadi khususnya, dan saya harus ya minimal, mempertahankan...ya dikasih kepercayaan, kita harus jaga.”¹⁷³

Dengan kepercayaan yang telah tertanam, F menjalankan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Supervisor: “Ya memang kan kita udah dikasih e...apa, kewajiban kita ya untuk menutup target tersebut.”¹⁷⁴ Bila dapat digambarkan, maka kepercayaan yang menciptakan kesamaan persepsi akan mengarah kepada tercapainya satu tujuan atau tujuan bersama.¹⁷⁵



Gambar: IV.7
Groups with Vision

Sumber: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, Fifth Edition, (Singapore: McGraw-Hill Book Co., 2006), hal. 413.

Jadi, bila telah terbentuk satu pandangan yang sama bahwa tujuan atas target penjualan menjadi tanggung jawab bersama dan dapat dicapai, maka ada pihak-pihak yang dapat dipuaskan selain Supervisor dan bawahan itu sendiri yaitu pelanggan.

¹⁷³ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁷⁴ Hasil wawancara dengan Bapak F di kantor Divisi Distribusi dan Penjualan PT HAI Cabang Bogor, tanggal 4 Juni 2008.

¹⁷⁵ Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, *Loc.Cit.*

3. Mental bawahan (bawahan yang malas). Bawahan yang seperti ini digambarkan Supervisor sebagai bawahan yang walaupun memiliki *skill* yang baik, tetapi memiliki kemalasan yang tinggi dalam bekerja. Supervisor menceritakan,

“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*.”¹⁷⁶

Menurut Supervisor, kesulitan yang paling utama dalam menggerakkan bawahannya adalah masalah mental. Supervisor mengatakan,

“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.”¹⁷⁷

- Upaya yang dilakukan Supervisor dalam menghadapi bawahan yang seperti ini adalah dengan menerapkan kedisiplinan: “Kalo males ya *treatment*-nya ya harus disiplin. Gimana mendisiplinkannya?”¹⁷⁸ Menjawab pertanyaan ini, Supervisor mengatakan: “Kalo kita bisa rubah kemalasan dia menjadi...menjadi...kerajinan, dengan cara kerja dengan sistem tertentu, bisa berubah.”¹⁷⁹

Supervisor mencoba mencari cara mengubah bawahannya sehingga dapat bekerja dengan sikap yang dapat diterima.

“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

¹⁷⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁷⁷ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁷⁸ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁷⁹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

berdiskusi, bagaimana sih untuk me-*manage* pekerjaan dengan cara kerja yang dimiliki sekarang.”¹⁸⁰

Cara kerja yang dimaksud Supervisor adalah cara kerja bawahan yang memiliki pasukan sendiri untuk memenuhi target penjualan.

“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.”¹⁸¹

Supervisor mengetahui sistem kerja bawahannya ini, yang membagi-bagikan beban kerja yang dimiliki kepada orang lain. Sehingga *load* kerja yang dimiliki berkurang.

“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.”¹⁸²

Supervisor dalam mengatasi hal ini bertukar pikiran dengan bawahan untuk mensiasati cara kerja yang seperti itu, karena menurut Supervisor untuk memaksakan menjadi rajin akan sulit. Seperti yang dikatakan Supervisor: “Kalo saya paksa dia untuk jadi rajin, kayaknya sulit.”¹⁸³ Supervisor melanjutkan:

“Tapi saya ajak di berpikir bagaimana mensiasati kemalessan itu untuk jadi peluang yang memberikan keberhasilan, dan berhasil.”¹⁸⁴

¹⁸⁰ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸¹ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸² Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸³ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸⁴ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

Supervisor melihat potensi yang dimiliki oleh bawahan, bukan kelemahannya. Dengan melihat pada potensi, maka potensi tersebut dapat dikembangkan dan kelemahan yang ada walaupun tidak dapat dihilangkan, tetapi dapat diperbaiki. Supervisor mengatakan:

“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.”¹⁸⁵

Kemudian Supervisor menyimpulkan bahwa dengan mengenali karakter dan peluang dari diri bawahan, sikap bawahan dapat disesuaikan untuk pemenuhan target kerja.

“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.”¹⁸⁶

Bila dirangkum, maka kendala-kendala yang dihadapi oleh Supervisor ini dapat diatasi dengan baik bila Supervisor mampu memahami karakter bawahan yang berbeda-beda. Supervisor dituntut memiliki kemampuan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan bawahan, dan harus adil. Hal ini dilakukan agar dapat menjadi Supervisor yang berhasil, yaitu dapat memperoleh persahabatan dan kesetiaan dari bawahan.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸⁶ Hasil wawancara dengan Supervisor WW di daerah distribusi, tanggal 26 Mei 2008.

¹⁸⁷ Claude S. George Jr, Don Collins, Bruce Gill, *Op.Cit.*, hal. 14.