

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/ Tanggal : Rabu, 28 juni 2019

Waktu : Pukul 19:00 WIB

Lokasi : Gedung Sarana Jaya, Jakarta Pusat

Key Informan : Louis Narkis

1. Terima kasih untuk waktunya pak. Disini saya langsung aja saya tanyakan, untuk yang pertama itu adalah menurut bapak sendiri apakah yang dimaksud dengan komunikasi organisasi?
“ okey, kalo menurut saya ya.. Yang saya tahu dan saya jalanin. Komunikasi organisasi itu adalah kita komunikasi gak cuma searah, komunikasi dua arah yah? Komunikasi dua arah jadi gak cuman ke atas doang, ke bawah juga, itu yang pertama. Untuk komunikasi harus dilakukan sering, sesering mungkin ya. Karena kalo kita komunikasi jarang, satu kita cuman komunikasi dengan beberapa orang aja dan orang itu akan komunikasi ke orang lain pasti dia pesannya akan beda. Itu menurut saya dari komunikasi organisasi.”
2. Okey lalu bagaimana model komunikasi bapak terhadap karyawan atau bawahan? Nah di dalam organisasi itu kan ada, seperti tadi sudah saya sebutin, ada jenjang juga atau hierarki yah apakah dalam komunikasi ke bawahan juga seperti itu? Ada levelnya ke bawah? Seperti itu..
“Iyah hierarki tetep kita jalanin, karena ada beberapa hal yang mungkin kita gak bisa langsung *share* atau komunikasikan. Tapi kalo yang sifatnya umum itu bisa kita lakukan. Tapi saya ada mimpin beberapa tempat, mimpin berapa orang, karakter orang beda-beda, saya punya staf-staf di bawah yang kadang *missed* komunikasi ke bawah atau yang informasinya putus. Jadi kita harus lihat dulu, kalo kita punya tim, komunikasinya putus lebih baik kita direct, hierarkinya kita lepas. Tapi kalo komunikasi yang antara tim bawah kita bisa ke bawah lagi, yang ga perlu *middlenya*, kita cukup disitu. Jadi kita stop, tapi bukan berarti kita membatasi. Karena ada beberapa yang tidak bisa kita share karena sifatnya masih rahasia dan belum bisa kita *publish*.”
3. oke.. lalu apa rencana taktis sebagai menejer di awal-awal kepemimpinan atau ketika ditugaskan ke sebuah tim atau divisi di awal-awal misalnya memimpin, rencana taktis gitu misalnya kita memimpin?
“Saya suka baca data. Jadi saya baca karakter orang dulu. Biasanya kalo saya mimpin suatu tempat, suatu tim yang saya cek adalah biodatanya nih, dari CV. Kadang pengaruh gitu. Percaya gak percaya, saya orang yang suka pantau zodiak. Jadi kalo saya lihat.. *ahh bintangnya ini, sifatnya ini*, jadi saya tau. Oke jadi misalnya dari mulai saya *team leader* sampe saya jadi menejer kayak gitu. Saya pertama *dichallenge* pegang tim, pegang 15 orang, saya harus tau karakternya, karena kalo kita ga tau karakter, hal simple aja deh,

becanda aja, becanda kita dengan si A, si B pasti beda. Si A mungkin ga terima caranya, si B terima. Jadi harus tau karakter dulu. Mau tau karakter antara dua, kita ajak ngobrol pertama, atau dilihat dari data dulu. Udah main data, baru kita ajak ngobrol, *kamu tinggal disini ya, kebiasaan gini-gini*, lantas kamu buka aja.”

4. Lalu apakah ada sesuatu yang ditargetkan ketika memimpin?

“Target pasti ada, target pekerjaanku saat kita memimpin dua tim, kita kan punya target tim, yang namanya *achievement*, target yang dikasih perusahaan, target yang dikasih ke tim. Saya selalu punya target kalo saya. Pertama yah saya gak mau jelek. Dari hal apa dulu nih, bukan hanya dari *achievement* tapi *feedback*, saya ga mau ada masalah. Kita ga bagus gapapa, bukan tim terbaik, tapi bukan tim terburuk. Kita mulai dari situ. Kalo timnya udah bagus disitu, kita bisa naik ke atas. Jadi hindari kesalahan dulu. jadi target saya adalah menghindari kesalahan jadi target saya bisa *achieve* dari yang lain.”

5. Oke.. Lalu ada banyak jenis komunikasi organisasi, misalnya ada informatif, regulatif, persuasif, ada integratif, dan lain sebagainya. Kalo menurut bapak sebagai orang yang mewakili perusahaan terhadap karyawan, fungsi komunikasi yang bapak jalani seperti gimana? Menurut pendapat bapak, apa itu fungsi komunikasi organisasi? Kalo fungsi secara umum itu tadi kan kalau fungsi komunikasi organisasi itu ada fungsi informatif yaitu seputar informasi regulatif, aturan-aturan dan lain sebagainya, yang bapak jalani kan taktis ya di lapangan. Jadi, apa fungsi komunikasi organisasi perusahaan ini yang bapak jalani sebagai perwakilan perusahaan ke karyawan itu seperti apa sih?

“Bisa dipakai semuanya sih, kita bisa pakai tergantung kondisi di lapangan. Kembali lagi tadi, kita baca karakter tim, saat saya pegang di CS dengan karakter yang berbeda saya ga akan bisa seperti saya pegang tim yang sekarang nih, apapun kita *share*. Karena kita udah lihat bawahnya iya.. Jadi, regulasi tetap jalan, fungsi kayak organisasi secara regulatif, ya kan.. tetep jalan. Informasi paling penting, informasi jangan sampai putus. Ya.. Tapi paling enggak kalo kita mau perankan dua fungsi tersebut atau ada fungsi yang lain, kita harus gunakan cara yang berbeda.”

6. Secara umum gaya komunikasi itu adalah perilaku antar pribadi yang digunakan dalam situasi atau kondisi-kondisi tertentu di dalam organisasi. Nah menurut pendapat bapak, apa itu gaya komunikasi?

“Menyesuaikan.. Kalo menurut saya gaya itu menyesuaikan. Kalo ga bisa menyesuaikan, dengan gaya apapun ga akan bisa kalo ga sama orang.”

7. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan menurut bapak?

“Gaya kepemimpinan menurut saya yah. Gaya kepemimpinan itu satu, kita bisa memimpin. Ada beberapa pemimpin yang pengen dihormati. Ada beberapa pemimpin yang ingin ditakuti. Ada beberapa pemimpin yang ingin dihargai. Gaya kepemimpinan yang bagus adalah dia tidak perlu ditakuti. Tapi dihargai dan saling menghormati. Itu yang

saya coba terapkan. Makanya saya ga pernah ada batasan antara sama bawahan di bawah. Coba berbaur. Contoh simpelnya kalo mau lihat gaya kepemimpinan. Pemimpin yang baik itu ga perlu harus pinter yah. Kalo di desa-desa kalo kita lihat itu orang-orang sepeh dihargain. Tapi dia dihargai. Karena dia punya wibawa. Kita boleh santai main apa adanya. Tapi saat kita tegas, kita tegas. Saat kita ngomong begini, semua diem. Tapi saat lagi biasa kondisional ya, saat lagi santai ya kita berbaur. berbaur, bercandanya bareng, ga ada batasan. Kalo contoh simpel saya di TCID, kita ada perbedaan kan antara yang tali merah sama yang tali hitam. Itu sebabnya saya ga mau pake yang tali merah karena saya ga mau dilihat.. *ahh pemimpin saya..* nanti mereka hanya akan melihat kita pemimpin dan mereka ragu untuk mengungkapkan apapun. Tali merah itu kan untuk level *leader*. Support lah. QA juga pakai. Level *leader* untuk membedakan. Kalo tali hitam udah pasti untuk membedakan, *agent*, CS, pokoknya level bawahlah ya, bukan *team support* ataupun *leader*. Tapi ada beberapa yang saya lihat saat dia pakai tali merah, mereka hanya bermain dengan temen-temennya yang bertali merah. Kayak di perusahaan yang saat ini, temen-temen menejer saya hanya nongkrong dengan menejer. Supervisor hanya bergaul dengan supervisor. Tapi jarang mereka bergaul sama yang di bawah. Itu paling. Itu yang membatasi komunikasi. Saat mereka membatasi hanya bergaul sama yang atasan maka mereka tidak akan terbuka. Tapi cara yang saya lakukan ga terlalu sempurna ya. Karena semakin kita terlalu berbaur, kalo kita ga bisa jaga profesionalisme, otomatis mereka nanti akan kayak tadi banyak hal yang dilakukan. Tersinggung, kalo tiba-tiba kita tegas sama dia, dia marah, karena dia merasa *ah udah dekat kok tiba-tiba dia begini*, gitu.. Jadi ada batasannya. Kapan kita santai.”

8. Ada istilah berani populer atau berani tidak populer. Nah dalam memimpin apakah bapak peduli dengan nama baik?
“Enggak. Kalo berani populer saya termasuk orang yang mudah berbaur, berbaur yah karena saya ga ada batasan, jadi saya ga mentingin harus jadi populer, ga populerpun ga apa-apa. Saya kalo tiap kerja kalo makan sendiri, makan sendiri. Nama baik penting. Tapi tergantung nih, kalo kita sebagai pemimpin, yang kita jaga sebenarnya bukan nama baik kita, tapi nama baik tim yang kita pimpin. Otomatis kayak *company*. Itu yang kita jaga, karena saat yang di bawah kita merusak nama baik, yang salah kan bukan kita pribadi, tapi keseluruhan, *company* kita kena, tim kita. Menjaga nama baik itu penting sebenarnya, tapi ada batasan. Kalo terlalu menjaga nama baik, akhirnya hilang antara hubungan sama atasan. Iya jadinya jaim. Itu salah satunya ya.”
9. Seperti apa gaya komunikasi bapak di kantor terhadap karyawan atau bawahan menurut bapak sendiri?
“Kalo menurut saya gaya komunikasi saya sebenarnya *standard* sih biasa, tapi saya terbuka, terbuka dalam hal apapun gitu. Informasi apapun saya *share*. Ga mau ada rahasia yah. Ada beberapa orang yang selalu mengkritik saya karena di beberapa tempat saya suka mesen misalnya salah satu orang membuat kesalahan, saya *share*. Tujuannya bukan buat

malu dia. Ada beberapa pemimpin tidak melakukan hal itu. Dia *keep*. Tapi kalo kita *teamwork*, *teamwork* itu harus tau. Sebenarnya tujuannya bukan untuk kita menjatuhkan itu orang tuh. Yang berbuat salah, kita melakukan dia secara baik, lalu kita *share* pun kita informasinya secara baik. Teman-teman jangan melakukan apa yang telah dilakukan teman kita ini. Bukan berarti kita *menjudge* dia. Itu salah satu komunikasi, karena kita berpikir bahwa saat *teamwork*, tidak ada rahasia. Kalo di *teamwork* udah ada rahasia sendiri-sendiri, ga akan jalan *teamwork*nya. Kurang kompak. Jadi komunikasi yang saya jalankan adalah komunikasi.. sebenarnya *standard* aja, tapi ga ada rahasia dan terbuka.”

10. bagaimana cara memimpin tim, tadi kita udah bahas target yah, dengan pemimpin itu, bagaimana cara memimpin tim supaya bekerja dan bertindak secara efektif sesuai dengan yang diharapkan?

“Lihat kemampuan masing-masing dulu. Makanya kita kalo yang bagus itu kita main data analisa, kita ada *personal approach*, kita ada masing-masing punya kemampuan apa, jadi SWOT (*Strong, Weakness, Opportunity, Threatment*) nya itu jalan. Dengan cara komunikasi aja nih kita ngobrol berdua nih, saya bisa tau nih SWOT nya, *strength* nya dia, *weakness* nya dia, *opportunitate* nya dia, *threatnya* dia apa gitu. Udah tau disitu. Dari situ kita udah bisa menentukan, kita mau arahkan dia kemana. Saat kita udah tau kemampuan masing-masing kita tinggal ngarahin dia enak. Karena pasti ngarahin si A, si B itu akan berbeda caranya. Karena ada orang yang dijelasin sebentar ngerti, ada orang yang butuh penjelasan panjang. Tapi kalo kita nggak analisa tim kita, cara apapun yang kita arahkan salah. Karena kita akan pukul rata. Itu yang saya lakukan ya.”

11. Lalu apakah bapak mengakomodir masukan atau feedback dari bawah?

“saya MBO. *Management by Objective*. Itu coba cari. *Browsing*. Jadi kalo mau bagus itu kita tampung semua aspirasi orang. Makanya saya selalu bilang ada feedback ga? Ada masukan ga? Kalian punya ide ga? Prinsip saya adalah saya belajar gini. Satu orang hanya punya satu ide, tapi kalo kita kumpulkan 10 orang kita akan punya 10 ide. Maka jadi banyak dong strategi kita? Tapi kalo kita dengan cara, *ah pake gini gini enggak*. Kadang kita harus tunjukan bahwa kita ini pemimpin, kita *decision*. Tapi yang bagus itu adalah kita ambil masukan orang, kadang masukan orang itu yang bikin kita sukses. Karena ide yang tak pernah terbayangkan. Kalo pemimpinnya enggak bagus, ide orang diambil sama dia, tapi kalo kita saling *sharing*, oke kita jalanin. *Ide lu bagus*. Yang bagus gitu.”

12. Apa efek komunikasi menurut bapak? Efeknya, karena secara umum efeknya adalah..

“Efeknya itu besar. Yah.. kurang komunikasi efeknya pun akan besar. Contoh simpel deh, anak kecil umur dua tahun atau satu tahun, kalo dia diajarkan ngomong atau lihat orang ngomong maka dia akan cepat ngomong. Tapi kalo kita diem, dia ga akan bisa ngomong. Karena ga ada bahasa. Itu salah satu ini yah, contoh ya. Jadi kalo kita sering komunikasi sama orang, besar. Kalo ga komunikasi tadi. Tapi kalo komunikasi berlebihan dan nggak sampe, ya *missed* komunikasi jatuhnya. Jadi komunikasi efeknya besar.”

13. Menurut bapak apakah gaya komunikasi pimpinan itu memberikan dampak atau efek tertentu pada karyawan di dalam melakukan tugas atau pekerjaan dia?

“Sangat membantu. Saya ngobrol sama karyawan A, dia mungkin tipe yang saat bicara itu harus lihat *body language* kita. Penjelasan, ya kan. Saya punya anak, saya ngobrol, dia ga lihat muka saya tapi dia tau, hanya berapa menit sambil main game. Kita ngobrol nih, dia denger, tau. Tapi ada beberapa orang yang harus lihat. Jelaskan maksudnya, dia baca pergerakan bibir, bahasa tubuh, barun paham. Jadi komunikasi itu sangat penting banget.”

14. lalu bagaimana menciptakan kesamaan atau equality ketika bapak memimpin, terhadap bawahan begitu?

“Saya selalu anggap mereka selalu sama ya, maksudnya saya ga pernah anggap antara bawahan yang A,B,C, masing-masing setiap level itu sama. Karena kita kan industri kerja yah. Itungannya, orang akan dilihat bagus itu saat dia *achieve* sesuatu, kemampuannya. Bukan berdasarkan dia komunikasi baik ataupun yang lain yah, ataupun dia punya pendidikan yang tinggi. Jadi saya menganggap semuanya sama saat dia tahu paham dan maksudnya. Mengerti tujuan. Dan saya ga pernah membedakan antara level *supervisor*, *team leader*, sampai ke bawah *equal*, semua sama.

15. Gimana dengan *like or dislike* itu adakah?

“Itu umum. *Like or dislike* itu umum. Kan saya suka bilang, kita tidak bisa mengharapkan semua orang suka sama kita, ya kan.. Dan kita nggak bisa ngelarang orang untuk tidak suka sama kita. Itu umum. Kalo semua orang suka sama kita itu pasti ada *something wrong*. Orang semua ga ada yang suka sama kita juga pasti ada yang salah juga sama kita. Bener ga? Jadi yang namanya *like or dislike* itu umum. Kalo menurut saya yah. Itu umum. Kalo dilihat kepemimpinan manapun, yah simpel lah yang baru-baru ini pemilu ya kan.. ada yang suka sama calon 02, jadi umum. Kalo bisa buat semua orang suka, pasti ada yang ga suka. Tapi segi perspektifnya adalah kita harus itu tadi, *equality* itu. Sama. Mau dia suka atau tidak suka kita harus memperlakukannya sama. Jangan sampai menjadi subjektif, karena kita tau dia ga suka, jadi ditekan terus. Itu ga bagus.”

16. Apakah harus berlaku pesan-pesan verbal atau info yang bersifat dua arah tadi? Untuk penyampaian pesan secara dua arah, karena tadi kita bahas hierarki secara dua arah.. interaksional ya?

“Betul. Tapi harus diawasin yah. Kalo misalnya gini, kalo level saya menejer, saya memberikan pesan ke *middle* saya bahwa saya adalah *supervisor* gitu *team leader*, saya harus pastikan bahwa pesannya sampai. Jadi ga cuma saya kasih ke dia, tapi dia ga sampai ke bawah. Iya komunikasi dua arah antara *supervisor* sama saya harus saya pastiin juga berjalan antara *supervisor* dengan *team leader* saya. Komunikasi dua arahnya. Tapi *team leader* dengan staf pun komunikasi dua arahpun harus berjalan. Tetap harus dimonitor.

17. Lalu apakah bapak memberi perhatian secara khusus pada tim, misalnya, alur informasi yang tadi, tujuan-tujuan tadi tentang apa? hal-hal yang ingin dicapai, jadwal kerjaan, aturan atau prosedur yang berlaku di organisasi secara keseluruhan?

“Oh iyah. Pasti dilakukan atau diperhatikan secara khusus yah. Seperti yang tadi disampaikan beberapa poin, kita akan kasih perhatian khusus, contoh dari sisi jadwal yah, sisi jadwallah yang kita bahas yah. Jadwal kita harus tau kayak tadi dari SWOT yang tadi kita bisa lihat nih, oh iyah ini tipe orang yang, makanya saya selalu *share siapa yang bisa jam segini, siapa yang bisa masuk..?* mungkin di tempat lain tidak, semua dipukul rata. Ratain gitu loh. Tapi kita menyesuaikan karena kita lihat, kita beri perhatian khusus, oh iyah, makanya di tempat kita di *preflight* ini ga ada P1, kita coba P2 karena kita lihat bahwa oh ya dari sisi mungkin terlalu pagi, sisi keamanan, wanita, tingkat transportasi susah, kayak gitu, itu termasuk yang kita kasih perhatian. Itu baru jadwal yah, belum dari sisi yang lainpun sama. Iya, tapi setiap orang pasti akan berbeda *treatmentnya*. Makanya saya orangnya sistemnya lempar. Demokrasi, jadi gini, maunya seperti apa? Enaknya seperti apa? Nanti baru kita tentuin. Saat dia udah banyak permintaan, kita akan ambil jalan tengah. Karena kalo kita akomodir semua susah. Kita kan ga bisa memenuhi semua keinginan orang kan? Tapi kita harus pastikan mereka jalani kewajiban, kita kasih hak. Itu yang dilakukan.”

18. Ketika ingin mencapai suatu target, dan namanya kalo di komunikasi itu renstra, rencana strategis ya. Apa aja rencana strategi atau yang diterapkan untuk mencapai *goals* itu tertentu? Misalnya bapak, *ah saya mau ini nih..* Itu rencana strategi, taktisnya itu seperti gimana?

“Iya, komunikasi dengan cara memberikan pengarahannya yang jelas. Pertama, pastikan mereka paham targetnya apa. Kalo kita cuma *share* doang, kamu harus *achieve* ini ya, tapi ga tau tujuannya itu susah. Atau kalo kita di dunia *customer service*, soalnya kita ini memberikan pelayanan jasa ya walaupun kita hanya memberikan informasi ke *customer*, tentang perubahan *schedule*. Ini hal simpel yah, tapi kita harus kasih tau objektifnya. Saat mereka tau objektifnya, mereka akan bisa ngejar tujuannya. Jadi kita punya beberapa *company Key Performance Indicator*, contoh KPI yang kita kerja adalah *hold*. Jangan sampai ada *financial* yang *lost*. Kita jelaskan *impact* yang dari *financial lost* dari sisi apa, kerugian di pelanggan, kerugian di klien, karena *customer* kita adalah klien dan kita melayani *customernya* klien. Jadi kita melayani *customernya customer* kita. Ngerti ya? Kerugian dari sisi apa? Dari sisi *company*, tempat kita bernaung. Kerugian lagi dari sisi apa? Dari sisi tim, individu. Itu kita jelaskan. Saat mereka tau objektifnya, mereka akan tau maksud untuk tujuan yang akan dicapai. Tapi kalo saat kita komunikasi cuman, pokoknya ga boleh ada ini, harus *achieve* target sekian, tapi ga dikasih tau tujuannya apa sih? Atau hal simpel ya, punya target melayani *customer*, atau misalnya kalo di bank antrian harus secepat mungkin, kalo di *teller* itu harus 5 menit selesai, ganti lagi, karena punya tujuan. Kalo dia ga dikasih tau objektifnya, itu antrian akan panjang. Akhirnya dia akan santai karena dia ga tau nih yang penting, cuma taunya melayani orang. Tapi *impact* ke

belakangnya panjang. Ada yang diajak ngobrol setengah jam, ada yang satu jam, ada yang lima belas menit, tapi kalo dikasih tau tujuannya, dia akan tangkas. Pengarahan sih sebenarnya. Pemahaman.

19. Jelasin yang tadi.. Lalu, ada istilah *lead by example* ya. Tindakan apa saja yang harus dilakukan dan ditunjukkan seorang pimpinan di dalam memberikan contoh tersebut? Kalo bapak sendiri?

“Saya termasuk orang yang pengen *lead by example*. Misalnya gini, *ah saya menjadwalkan saya ga mau telat, saya tentukan dari regulasi dulu*. Kita punya regulasi apa di perusahaan? Perusahaan harus kita datang sekian menit sebelum jamnya, harus siap *shifting, overtime*, tidak kenal yang namanya waktu, tidak mengeluh. Nah kita tunjukkan nih bahwa kita kalo datang 30 menit sebelum *shiftnya*, jadi mereka melihat saat kita, dan saat karyawan kita tidak melakukan itu, kita memberikan *coaching*, bimbingan, dia tidak akan membalikin kita. *Bapak aja telat*. Itu salah *satu lead by example*. Itu disiplin. Nah hal apa lagi misalnya, oh iya harus pakai kemeja kerah di kantor. Di tanggal-tanggal sekian misalnya. Hanya boleh jumat, tapi kaos juga harus kerah, ga boleh yang oblong, contohin. Absensi, jam datang. Tunjukkan kalo kita konsennya kamu sering sakit nih, tapi kita sama sering sakit, sering ijin. Saya termasuk orang yang, kalo anak saya sakit, saya ga pulang. Saya cuma komunikasi dengan istri saya, saya Cuma bilang bawa ke rumah sakit, bisa ga urusnya? Kalo ga bisa, telepon sodara. Kalo ga bisa lagi, cari tetangga. Itu gunanya kita komunikasi sama tetangga ya. Karena kalo saya pulang, anak saya belum tentu sembuh. Malah *impactnya* kalo nunggu saya pulang, lama. Kalo saya dibawa dulu pengobatan. Baru saya ada. Jadi saya mau bener-bener mencontohkan bahwa di dunia kerja ya kita dibayar untuk melakukan kewajiban kita. Kecuali kita, ini kan bukan sosial yah.. Bukan non profit. Bisnis profit.”

20. Apa sih yang bapak lakukan jika karyawan atau bawahan itu sering bolos, atau sering terlambat ke kantor itu tadi, apa gimana *approachmentnya*?

“Saya akan cari tau dulu. Jadi ga langsung saya tegur tapi saya cari tau dulu, dia sering bolos karena apa? Sering bolos mungkin karena dia punya *double job*. Misalnya, bantu orang tua, jaga orang tua. Banyak hal jadinya, tapi makanya kita harus cari RCA, *root cause analysis*. Jadi sebelum kita *coaching*, kita cari tau, makanya saya selalu bilang kalo main data, jangan subjektif, ya gak? beberapa contoh yang sering saya contohin adalah, datanya ada gak? Kita bermain data. Sebelum kita *menjudge* seseorang, kita harus tau, kita ga mungkin langsung *punish* kamu ini sering gak masuk nih, sesuai regulasi perusahaan kamu harus dikenakan SP 1, enggak begitu, tapi cari tahu dulu alsannya kenapa, arahin Saat kita sudah tau. Tapi kalau kita tidak pernah komunikasi terbuka dia pasti enggak akan menceritakan masalah pribadinya tapi karena kita enggak ada batasan sampe hari ini hal pribadi pun dia pasti akan cerita dan kita baru bisa ngasih solusi. Oke misalnya contoh, *kalau begitu kamu saya kasih libur deh 4 hari selesaikan dulu masalah kamu saat sudah selesai kamu bisa kembali kerja jadi kamu kepotong potong*, banyak hal yang bisa

dilakukan yah kalau udah dapat root cause nya solusinya pasti dapat karena saya punya prinsip enggak ada sesuatu yang enggak bisa di selesaikan, semuanya bisa diselesaikan.”

21. Apa yang bapak ketahui tentang motivasi kerja?

“Motivasi kerja itu sangat penting, saya dulu pertama jadi *agent* itu, Menejer saya orang Philipina cuman bilang *saya jauh dari Philipina ke Indonesia saya cuman punya motivasi satu, keluarga*. Semua orang pasti punya motivasi beda beda, kalau kita kerja enggak punya motivasi enggak punya tujuan enggak punya semangat itu enggak ada, kita jadi kayak buruh pabrik nih pulang kerja pulang, kita gak punya target. Tapi kalau kita punya motivasi *oh iyah saya sudah nikah saya punya anak motivasi saya adalah saya harus bekerja sebaik mungkin, saya enggak mau kehilangan pekerjaan karena saya harus membiayai mereka, kedepannya ada lagi anak saya harus sekolah timbul motivasi baru, saya harus naik posisi* yakan, tapi yang kita kejar sebenarnya bukan posisi orang yang kejar posisi itu salah yang dikejar adalah prestasi, prestasi bagus posisi akan bagus mengikuti tapi kalau mengejar posisi dia akan bisa main dengan uang yakan, dia enggak punya prestasi tapi posisinya bisa naik atau dengan sistem menjilat tapi kalau kita kejar prestasi posisi akan mengikuti, itu prinsipnya gitu.”

22. Di dalam suatu perusahaan tentu banyak karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang mungkin berbeda-beda. Ada karyawan yang bersemangat dalam bekerja, tetapi ada juga beberapa karyawan yang tidak semangat dalam mengerjakan tugas yang diberikan, menurut bapak apa yang memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan?

“Kembali ke tadi, saat kita udah tau karakter masing-masing, kita kasih tujuan. Setiap kita kasih sesuatu, kita kasih objektifnya. Jangan cuma lempar soalnya tapi kita kasih tau benefitnya. Contoh nih, saat saya share OT (*over time*), saya selalu bilang *OT sejam sekian dibayar sekian, tapi kalo kamu OT lebih dari 8 jam, 2 jam terakhir kamu akan dibayar 7 jam*. Jadi kita kasih benefit, jadi saat kita lihat orang semangat kerjanya udah mulai nggak ada, makanya di beberapa perusahaan ada yang namanya *booster*. Di beri beberapa *reward* biar orang yang malas jadi rajin. Tapi ada beberapa juga yang mengandalkan gaji pokok, dia nggak terlalu mengejar uang. Kita kasih motivasi yang lain. Dengan cara apa nih? *Challenges*. Tantangan yang tadinya dia gak tau, kita kasih, pasti akan berubah.”

23. Menurut bapak apakah gaya komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?

“Kalau menurut saya sangat berpengaruh. Saat kita semangat, saat kita optimis, saat kita sering komunikasi dengan mereka, saat ada beberapa *problem* apapun kita sampaikan, kita kasih motivasi ke mereka. Itu sangat berpengaruh. Tapi saat ada beberapa tempat yang tiba-tiba ada pengurangan beberapa pekerjaan, jangan kita malah terlihat lemah, terlihat kebawa pikiran, dibawahnya pasti akan ngikut. Kan mereka akan melihat

pimpinan. *Ah pimpinan gua aja udah nyari-nyari kerjaan. Jangan give up di depan pokoknya. Coba dulu aja karena semua sudah ada yang ngatur.*”

24. Ketika karyawan dalam kondisi performa kerja yang kurang baik apa yang bapak lakukan?
“saya cari tau masalahnya, makanya kita ada RCA (*root cause analysis*). Saat kita udah tau RCA nya, kita udah bisa bikin *action plan*. Udah tau *problemnya* di apa, dia punya *lackness* nya dimana, dia punya kelebihan dimana, makanya dalam prinsip *coaching* itu yang bagus adalah kita ada yang namanya *good, bad, good*. Kadang ada beberapa orang saat dia *coaching*, dia cuma menyampaikan *bad* nya doang. *Lu salah disini nih, lu ada finding, lu harusnya begini*. Tapi kalo yang bagus kita bilang gini, *nilai kamu 80 nih, kamu jatuh nih, kamu disini kategorinya salah, tapi kamu saat handle pax (pelanggan), pax selalu ucapin terima kasih. Karena kamu ramah. Kamu harus kayak gini nih. Udah bagus banget. Tinggal kamu perbaiki disitu*. Itu salah satu cara ya. Jadi kita cari RCA, abis itu kita *create action plan*nya, yang paling penting evaluasi sama monitoring. Kalau kita udah tau penyebabnya apa, kita udah punya *action plan*, tapi kalo kita nggak monitoring, nggak akan jalan. Saat kita udah tau penyebabnya apa, maka kasih tau lo harus begini besok ya. Kita harus pantau terus beberapa hari, lihat perubahannya. *Approvement* nya dimana. Grafiknya pasti akan naik. Kalau gak berhasil ataupun berhasil, tetap lakukan evaluasi. Saat berhasil 90% tapi nggak 100% berarti masih ada 10% yang bikin dia jatuh, evaluasi. Saat tiba-tiba gagal, nggak sampai 90%, misalnya 70% kita cek lagi nih *problemnya* dimana. Berarti kita nggak monitoring, *action plan* yang kita berikan tidak berjalan. Makanya banyak perusahaan yang terlalu banyak *action plan*, sebenarnya tidak perlu banyak *action plan*, cukup 1 tapi dijalankan. Kalau terlalu banyak tapi yang dijalankan 1, percuma. Orang kan bingung harus pegang ini pegang itu, sebenarnya terlalu banyak itu. Cukup 1. Sabar aja dulu, bertahap nanti evaluasi. Oh iya, butuh lagi dua, dan lagi. Nah gitu sistemnya.”
25. Kadang karyawan juga merasa jenuh dan pusing mungkin karena *load* pekerjaan banyak, ada masalah pribadi dan masalah kerja dan hal lain, apa yang dapat dilakukan untuk *refresh* kembali para karyawan?
“*Engagement*, atasan nggak bisa selalu andalin perusahaan untuk melakukan *engagement* yah. Beberapa perusahaan, seperti perusahaan-perusahaan asuransi yang bisa *membooster* timnya untuk bisa jualan dengan cara ajak jalan-jalan dibiayain, ada beberapa perusahaan yang penting *engagement* jalan. Contohnya seperti kita ada *potluck* (makan bersama), di CS (*customer service*) nggak ada, ada *dresscode* kalo ada acara, dekor, 17an kita ada lomba, tempat lain nggak ada. Itu yang bikin *refresh*. Saya paling sering kalo ada *briefing*, saya kasih *games*. Orang-orang nanti, *oh iya pasti ada sesuatu yang baru nanti*. Dan saya termasuk orang yang paling sering *briefing*. Karena kembali lagi ke yang pertama di awal, komunikasi itu sangat penting. Khawatir kalo komunikasi putus di tengah kita boleh langsung ke bawah. *Engagement* sangat penting yah.”

26. Untuk memper erat *team engagement* perusahaan biasanya membuat *gathering* untuk karyawan, Apakah ada *gathering* khusus yang bapak buat selain program umum dari kantor, misalnya jalan jalan, makan bersama, dan kegiatan yang lain?

“Kalo dari pribadi saya, yang bisa saya lakukan kita masih tetap dengan biaya sendiri-sendiri yah. Saya cuma mengakomodir, saya cuma menjalankan, saya cuma mengarahkan, misalnya *oke bulan depan kita jalan ke sana*. Misalnya ke villa, trus banyak kegiatanlah ya. Tapi nggak semuanya diberikan dana atau dibiayai perusahaan, perusahaan biasanya cuma ada *gathering* setahun sekali. Kalo dari TCID untuk karyawan ada dananya sendiri. Beda dengan *company* saya sebelumnya, kita selalu dapat dana tiap *project*, walaupun hanya dapat Rp 500.000,- mungkin kita nggak jalankan di bulan itu. Tapi saat uangnya sudah terkumpul sekian juta, kita akan jalankan di bulan berikutnya. Kalau di TCID, semua sudah terarah dari pusat, jadi nggak ada dana alokasi buat *engagement ke project*. Kita juga nggak dapat uang kas, sampai sekarang kita kan swasembada. Kita modal sendiri.”

27. Ketika terjadi kesalahan dalam pekerjaan oleh bawahan, apa *punishment* yg diberikan?

Tergantung dari tingkat kesalahannya ya. Kerugiannya fatal atau tidak, sengaja atau tidak disengaja, cari tau dulu *impactnya* apa, biasanya kita juga kan dituntut dari perusahaan kalo *impactnya* merugikan perusahaan, *financial lost*, perusahaan harus bayar sekian, *image company* atau *image* klien jadi buruk, itu pasti ada *rulesnya* sendiri. Ada yang mungkin hanya cuma *coaching*, ada yang mungkin *written reminder*, atau *warning*, ada yang bisa 1 kali *cash* bisa sampai *final warning*. Jadi *punishment* ada. Tapi *reward* dan *recognition* juga harus ada. Nggak cuma *punish* orang, tapi saat dia juga bagus kita kasih *reward*. Makanya saya coba dengan dana perusahaan yang besar, saya coba alokasikan ni uang perusahaan buat *reward-reward* kayak PA (*performance appraisal*) kita, saya *create*. *Best* dapat sekian, PA dapat sekian, berusaha tiap *quarter* naik, kayak bulan sebelumnya kan biasanya *agent* dapat Rp. 500.000,-, QA dapat Rp. 750.000,-, itu alokasi dana yang sayang kalo nggak digunain, tapi kita gunain *reward* dan *recognition*.”

28. Bagaimana sebaliknya jika karyawan sudah berkinerja baik dan mencapai target bahkan lebih dari target perusahaan? Apakah ada penghargaan atau *reward*?

Kita tiap *quarter* (3 bulan sekali) kan buat *performance appraisal program*, *motivational program*, jadi saya rancang targetnya apa aja dengan dana yang sudah ada, saya coba set biasanya kita ukur seperti ini, contoh misalnya kita dapat Rp. 200.000,- setiap bulan, tapi alokasinya karena *achievementnya* nggak dapat, kita cuma hanya 30% serapan anggarannya. Akhirnya dananya sisanya balik ke pusat. Gimana caranya agar anggaran tidak balik ke pusat? Kita coba buat program-program lain. Dari *best discipline*, *best quality*, kita coba ya. Dari yang nggak ada *finding* jadi *best no finding*. Jadi nggak cuma *best agent*. Jadi serapan anggaran dari dana yang diberikan oleh pusat kita gunakan. Jadi target *recognitionnya* jalan.”

29. Sebagai perusahaan *outsourcing* tentu harus memberikan layanan terbaik agar klien bisa bertahan, bagaimana mengkomunikasikan kepada bahawan agar target tercapai? Satu kan komunikasi terbuka harus jalan ya, saya udah jelasin juga di awal kita punya target dari klien. Target dari klien akan kita set jadi target kita biar sama gitu. Contoh, klien tidak ingin kita ada *financial lost*, tidak ada komplain yang sampai masuk media, bagaimana caranya? Kita set target. Cara handlenya harus bagus, harus ramah, dll macam-macam. Itu cuma salah satu doang ya. Komunikasi terbuka kita kasih, kita buat target ke tim sesuai dengan klien. Tapi yang paling utama adalah kasih objektifnya. Di awal saya selalu jelasin bahwa punya target tapi kalo cuma dibilang kamu harus A,B,C, tapi nggak dijelasin, nggak akan dapet. Ini menurut saya yah. Nggak akan dapat berjalan. Selama ini saya coba, saya udah dua tahun disini, saya termasuk salah satu yang setiap tahun bonus tahunannya lebih besar dari yang lain. Karena 3 parameter yang ditargetkan saya *achieve*. Dan saya mengurangi *financial lost*. Kita banyak *case* tapi *invoice* tidak pernah masuk, karena saya cara komunikasi ke klien pun bagus, jadi saya kasih penjelasan. Nggak cuma oh ya pak maaf, tidak diulangi lagi. Tapi kita harus kasih penjelasan. Jadi kita coba *defend* dengan argumentasi yang terlihatnya persuasif. Bukan kelihatannya terlalu membela diri. Kadang nggak selamanya klien itu suka dengan permintaan maaf.”
30. Bagaimanan pemecahan masalah di kantor? Misalnya terjadi *conflict of interest* atau kesulitan dalam pekerjaan apakah pimpinan turun dan menjadi penengah dalam memecahkan masalah?
“Seharusnya yang tahu itu kan level di bawah saya lagi yah, misalnya *supervisor* atau *team leader*. Tapi karena saya punya prinsip komunikasi yang terbuka, kapan ada *gap*, kapan ada jarak, saya selalu tahu kalau si B punya masalah, dan disitu saya punya cara untuk mendamaikan dia dari cara yang nggak dia tahu. Tanpa harus kita dudukin bareng, karena kalo kayak gitu yang namanya orang bermasalah jadi debat. Tapi kita bertahap. Coba pindahkan dia dari tadinya berbeda divisi jadi satu divisi akhirnya ketemu. Kalo udah ketemu kan mereka *teamwork* secara profesional. Walaupun di luar kantor mereka masih ada konflik, tapi dalam artian kata di kantor mereka berusaha untuk tidak konflik. Saat di kantor mereka berusaha untuk tidak konflik, pasti akan dibawa ke luar. Karena di kantornya sudah baik-baik. Palingan kita tahu dulu yang paling enak adalah dengan tidak ada *gapnya* orang akan cerita masalahnya apa. Tapi kalo kita jaga *gap* nih, saya menejer, saya cuma mau bicara sama *supervisor*, gak mau ke bawah, kita ga akan pernah tahu *supervisor* ngomong apa. Benar nggak yang disampaikan. Itu salah satu.”
31. Jika kita melihat pada teori gaya komunikasi kepemimpinan ada begitu banyak jenisnya, Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan diri (*The controlling style*), ada juga *Equalitarian Style* (adanya landasan kesamaan), *Structuring Style* (Gaya komunikasi yang berstruktur ini), *Dynamic style* (Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif), *The Relinquishing style* (lebih mencerminkan kesediaan untuk

menerima saran, pendapat atau gagasan orang lain, dalam hal ini apa gaya komunikasi yang sering bapak gunakan?

“Hampir semua digunakan. Misalnya dinamis, atau misalnya struktural juga, apalagi kalo kita sering menerima saran itu sayang kalo ada orang, biasanya ada beberapa orang yang kalo udah jadi pemimpin dia ego dengan cara dia. Tapi ada beberapa yang menggunakan cara lain, dia komunikasi antara hal yang lain. Dia mau mendapatkan saran dari orang tapi dia dengan caranya dia. Jangan sampai kelihatan kayak meminta saran. Banyak cara sebenarnya di belakang. Karena prinsipnya gitu, kita nggak bisa berpikir sendiri. Kita stag. Ada orang tiba-tiba *pak kenapa nggak begini aja pak? Oh iya..* semua gaya komunikasi itu sebenarnya bisa digunakan. Pasti akan dipraktekkan semua orang. Kadang-kadang kita harus otoriter agar ada jalan tengah. Kalo misalnya kita semua kayak tadi yang saya bilang semua permintaan kita turuti, kadang-kadang kita harus tegas di tengah, oke jalan tengahnya adalah begini, kalau nggak ya tadi terlalu banyak permintaan akhirnya jadi konflik di bawah. Begitu.”

