



# THE POWER OF **SUPER TEAM**

Bagaimana Membangun Dan Melejitkan Super Tim Anda

## SDM

### BAB 1 Membentuk Super Tim

**“The difference between success and failure is a great team.”** Ungkap Dave Kerpen, CEO Likeable Local. Kira-kira jika dibahasindonesiakan, ungkapan tersebut mempunyai arti “perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan terletak pada kinerja tim yang hebat.” Dari sini kita sudah bisa mengira-ngira kan bagaimana pentingnya sebuah super tim dalam bisnis?

Ya, membentuk sebuah tim yang hebat atau bisa kita sebut dengan super tim akan membuat bisnis kita semakin berkembang. Ini sudah menjadi hal yang lumrah bahwa kita tidak bisa mengerjakan

semua hal sendiri. Karena itulah kita membutuhkan bantuan dari super tim ini.

Kaitannya dengan bisnis, akan selalu merujuk pada penjualan. Penjualan adalah urat nadi perusahaan, tanpa penjualan tidak mungkin perusahaan hidup. Dibalik sebuah hasil penjualan ada orang-orang di belakangnya. Penjualan yang baik mencapai target dan penjualan yang sangat baik melampaui target.

Walaupun ada unsur luck dan blessings in disguise, tidak selalu dan tidak boleh dijadikan andalan. Yang harus dijadikan andalan adalah kinerja tenaga dan tim penjualan. Bagaimana perusahaan membentuk tim yang kita namakan Super-

Team Sales Forces (disingkat STSF). STSF tanpa harus dikejar-kejar akan menunjukkan performa yang tinggi karena kinerja yang luar biasa. Bagaimana kita dapat memiliki STSF yang dapat diandalkan itulah yang ingin kita bicarakan kali ini.

Pertama, rekrutmen. Seorang penjual harus memiliki ambisi besar; mau selalu menjadi pemenang, tidak mudah menyerah. Jika ia seorang pemula maka bisa terlihat dari skor di sekolah apakah ia masuk dalam peringkat tiga terbaik. Jika ia sempat berpengalaman sebagai penjual apakah ia mempunyai track-record sebagai salesman atau saleswoman terbaik. Kemudian kita

juga perlu mengetahui motif bersangkutan dalam bekerja.

Apakah hanya sekedar mengisi waktu daripada menganggur, atau untuk mencari pengalaman ataupun untuk mencari nafkah kebutuhan hidup bagi dirinya dan keluarga; membantu orang tua atau adik-adik. Motif yang terbaik adalah mereka yang bekerja untuk membangun karier menjadi orang penting di perusahaan, mencapai tingkat yang tinggi sebagai manajer atau direktur bahkan pimpinan tertinggi perusahaan. Gabungan dua motif terakhir adalah yang paling baik. Pasti dalam bekerja akan sungguh-sungguh, ngotot, tidak asal-asalan.

Kedua, training. Pelatihan meliputi pengetahuan tentang perusahaan, produk dan gambaran umum tentang persaingan, juga teknik keterampilan cara menawarkan dan menjual serta berhubungan dengan pelanggan termasuk menanggulangi penolakan. Jika memungkinkan, dapat juga mengundang pembicara-pembicara motivator yang terkenal baik yang fokus di penjualan maupun yang bersifat umum dalam rangka menggali dan mendorong calon penjual untuk menjadi seorang berprestasi dan unggul.

Pelatihan tidak cukup dengan class-room trainingakan tetapi juga dalam simulasi dan role-play. On-the-job training

juga perlu dilakukan setelah yang bersangkutan diterima. Selain sebagai individu juga dididik sebagai anggota atau bagian dari sebuah tim dalam teknik-teknik team-dynamics (dinamika tim, interaksi, saling mengisi).

Ketiga, mentoring tahap awal. Tahap awal adalah tahap krusial. Bagaimana tenaga penjual yang telah lolos dan telah melalui pelatihan memulai menerapkan atau mengimplementasikan semua yang dipelajarinya ke dalam praktik.

Seseorang yang menguasai teori belum tentu atau tidak menjamin dapat menguasai praktik di lapangan. Penguasaan teori bersifat pribadi, praktik di lapangan

beinteraksi dengan orang lain yang tidak jarang memberi reaksi di luar dugaan. Olehkarenaitujika dimungkinkan dalam beberapa bulan pertama yang dianggap cukup, salesman atau saleswoman yang bersangkutan didampingi oleh seorang senior berprestasi untuk membimbingnya.

Agar mentoring dilakukan dengan sungguh-sungguh maka sang senior perlu diberi insentif, jika salesman atau saleswoman yang dimentori berhasil dengan catatan penjualan yang baik apalagi sangat baik maka ia mendapat penghargaan sebagai mentor terbaik dengan hadiah yang cukup berharga. Setelah dianggap cukup waktu - seyogianya tidak lebih dari tiga



bulan - maka salesman atau saleswoman yang bersangkutan dapat dilepas sendiri.

Keempat, monitoring. Monitor dapat dilakukan melalui laporan tertulis dan kunjungan ke pasar, ke pelanggan. Bagaimana penerimaan dan penilaian mereka terhadap salesman atau saleswoman baru kita. Komentar baik saja tidak cukup, harus dibuktikan dengan hubungan yang baik dan order penjualan yang semakin meningkat, merupakan bukti baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Selanjutnya, baik bagi individu salesman atau saleswoman maupun secara tim dapat dibuatkan semacam matriks atau kuadran dalam tiga kolom: rendah, sedang

dan tinggi pada baris di atas dan baris ke bawah kualifikasi-kualifikasi yang dikehendaki dan juga achievement (hasil yang dicapai).

Tugas supervisor dan manajer penjualan adalah menggeser yang berada di kolom rendah ke sedang, dan selanjutnya sedang ke tinggi. Rotasi ke wilayah lain (geografi) maupun domain lain (demografi) akan memperlihatkan dan membuktikan mana salesman atau saleswomanyang layak atau pantas menjadi anggota STSF. Kelima, rewards. Tim penjual adalah yang ikut menentukan kemajuan perusahaan secara riil. Ingat penjualan tinggi, menjadikan perusahaan besar.

Oleh karena itu mereka perlu memperoleh penghargaan di samping kompensasi umum. Pujian dengan kata-kata saja tidak cukup. Penghargaan harus betul-betul berharga, baik secara materi maupun non-materi. Penghargaan diberikan kepada tim dan individu serta harus dapat dinikmati oleh keluarga mereka agar keluarga juga dapat menjadi pendorong bagi salesman atau saleswoman untuk berprestasi.

Penghargaan luar biasa diberikan dalam sebuah acara malam penghargaan tahunan bagi mereka yang ada di top three. Biaya yang dikeluarkan untuk STSF mungkin dianggap cukup tinggi dan berlebihan, akan

tetapi perlu disadari bahwa mereka-merekalah yang menjadikan perusahaan besar, oleh karena itu harus dilihat sebagai investasi yang akan kembali bukan sebagai biaya semata.

Perusahaan mulai mencari bentuk kerja yang dapat menghasilkan kerja yang produktif, efektif dan berkualitas. Salah satu bentuk kerja tersebut adalah bekerja dalam tim (teamwork). Kerja sama dalam tim menjadi salah satu karakteristik dari perusahaan yang memiliki kinerja tinggi.

Mengapa hal itu dapat terjadi? Blanchar (1986) menyatakan bahwa saat ini tim menjadi tulang punggung bagi suatu organisasi (perusahaan), karena tim dapat

lebih cepat dan lebih banyak memecahkan suatu masalah yang dihadapi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan secara individual.


Tim memungkinkan perusahaan untuk lebih gesit, lebih fleksibel dan lebih tanggap dalam menghadapi suatu tantangan atau masalah dan persaingan. Selain itu banyak manajer yang menganggap bahwa tim dapat memotong jalur birokrasi perusahaan dan memperlancar perkembangan ide baru. Sebagai hasilnya inovasi, efisiensi dan produktivitas dapat meningkat.

Apakah dengan adanya suatu tim di dalam perusahaan akan menjamin kesuksesan perusahaan dalam bersaing ?

Belum tentu. Ada perusahaan yang sudah membentuk tim kerja tetapi tidak berhasil. Hal tersebut dapat terjadi karena tim yang dibentuk tidak bekerja secara efektif. Lalu bagaimanakah cara perekrutan tim yang efektif alias super tim ini?

### **1.1 Bagaimana cara perekrutan yang tepat untuk bisnis online awal**

Pernahkan Anda melihat pengusaha sukses yang beromzet milyaran hingga triliunan bekerja dengan cara single fighter (sendirian) layaknya seorang Superman? Tentu tidak kan? Ya, pengusaha yang sukses memang selalu punya tim untuk mengembangkan usahanya.



Dikutip dari tulisan Dewa Eka Prayoga dalam *cokipedia.com*, Kalau semuanya dihandle sendiri, namanya bukan pengusaha, namun pedagang. Jabatannya merangkap double, sebagai owner dan karyawan. Saat owner sakit, bisnis ikut-ikutan sakit. Saat owner lesu, bisnis ikut-ikutan lesu. Saat owner tiada, bisnis pun ikut tiada (baca: Bangkrut). Apakah itu yang Anda inginkan? Tentu tidak, bukan?

**"Tidak ada yang namanya Superman. Yang ada hanyalah SuperTEAM..."**

Kita semua berharap agar bisnis yang kita jalankan dapat terus tumbuh dan berkembang walaupun tanpa keberadaan

kita. Bisnis bisa makin maju, meskipun kita sedang lesu. Bisnis terus bermanfaat, meskipun kita sudah wafat.

Bagi Anda yang masih menjalankan bisnisnya sendirian, coba Anda pikirkan. Katanya membangun bisnis agar dapat membuka lapangan pekerjaan. Masa tim atau karyawan satu pun tidak punya?

Katanya menjalankan bisnis agar bisa memiliki banyak waktu dengan keluarga. Ternyata makin banyak orderan, makin jarang waktu yang Anda luangkan bersama keluarga. Itu semua karena semuanya dikerjakan sendirian (sibuk).

Katanya bangun bisnis supaya bisa memiliki waktu luang untuk ibadah.



Nyatanya, semakin hari malah semakin sibuk melayani konsumen sampai lupa untuk ibadah.

Haduuhhh!!! Kalau sudah begini, masih mau menjalankan bisnis sendirian? Tim bisnis nggak ada, karyawan nggak punya. Terus, letak kebermanfaatan bisnis yang Anda bangun saat ini ada dimana?

Meskipun sudah tahu betapa pentingnya tim dalam bisnis, ternyata tetap saja ada yang menjalankan bisnisnya seorang diri padahal sebenarnya dia sudah mampu. Apa Anda mengalami kondisi yang sama?

Bagi seorang pengusaha pemula, tentu wajar jika masih mengerjakan segala

pekerjaan di bisnisnya sendirian. Hal itu pun yang Eka lakukan ketika awal mula membangun bisnis. Panas-panasan naik motor untuk belanja, angkat-angkat barang ke tempat pengiriman, sampai harus hujan-hujan untuk antar pesanan. Semua pekerjaan dari mulai marketing, packing-packing, produksi, hingga keuangan dikerjakan sendirian. Capek...

Nah, apa yang terjadi saat semuanya ia kerjakan sendiri? Ya, bisnis Eka memang tumbuh. Namun pertumbuhannya tidak signifikan. Semakin tumbuh, semakin capek. Hampir satu tahun ia menjalani hal itu. Hingga ia berpikir kembali, "Untuk apa Saya membangun bisnis ini?". Eka teringat kalau

tujuan utamanya membangun bisnis adalah agar bisa membuka lapangan pekerjaan, berbagi rezeki, dan bermanfaat bagi banyak orang. Tapi pada kenyataannya, malah semuanya dinikmati sendirian. Udah omzet kecil, karyawan tidak punya, reseller pun tak ada, mana manfaatnya?

Setelah menghitung-hitung uang kas bisnis, akhirnya Eka memantapkan diri untuk mulai merekrut karyawan. Seiring berjalannya waktu, ternyata memiliki banyak karyawan begitu menyenangkan. Meski harus mengeluarkan biaya lebih, namun pekerjaan rutinitas bisa didelegasikan. Sehingga ia bisa lebih fokus memikirkan

pengembangan untuk kemajuan bisnis ke depan.

### **"Tugas Owner itu memikirkan Bisnis, bukan Teknis"**

Dalam waktu singkat omzet bisnis Eka mulai merangkak naik. Sejak saat itu ia jadi semakin yakin bahwa semakin banyak berbagi, semakin banyak rezeki. Akhirnya ia pun mulai merekrut tim penjualan. Puluhan bahkan ratusan reseller direkrutnya untuk menjadi bagian dalam pengembangan bisnisnya, Billionaire Store. Hasilnya: **WOW!!** Hanya dalam 2 bulan omzet bisnis yang dikerjakan Eka meningkat tajam hingga 10 kali lipat.

Awalnya omzet hanya 20 jutaan, lalu naik menjadi 200 juta. Pekerjaan yang semakin banyak, membuatnya kembali merekrut karyawan dan menambah reseller. Tebak, apa yang terjadi? Bulan berikutnya omzet bisnisnya mencapai 500 juta. Tidak berhenti sampai disitu, seiring berjalannya waktu, akhirnya Eka pun bisa merasakan 1 Milyar pertama. Semua itu berkat bantuan dan dukungan mereka.

Bagaimana, apakah Anda sudah berpikir untuk membangun tim dalam bisnis Anda? Memang tidak mudah membentuk tim yang solid. Namun, tidak memiliki tim akan membuat bisnis Anda malah pailit.

## **"Bisnis makin Sulit jika tidak punya tim yang Solid"**

Sungguh penting ya, sebuah tim bagi kelancaran bisnis? Nah, setelah membaca bagian atas tentu kita tahu sedikit banyak tentang pentingnya super tim untuk kelangsungan bisnis. Pasti banyak dari kita, utamanya pengusaha pemula, ingin segera merekrut super tim tersebut. Tapi tahukah Anda, merekrut super tim bukan perkara yang mudah. Apalagi jika kita adalah pengusaha pemula. Banyak sekali kendala yang akan menghadang.

Meski begitu, bukan berarti kita tidak bisa merekrut super tim untuk bisnis kita. Ada berbagai macam cara untuk

melakukannya. Berikut beberapa cara tersebut.

1. Buat super tim bukan kumpulan super-man

Apa itu tim yang hebat? Apakah mereka semua kumpulan orang yang paling hebat dibidangnya? Bukan, bukan seperti itu. Super tim adalah orang-orang yang akan bekerja untuk mencapai kesempurnaan. Bukan kumpulan dari orang yang paling hebat.

Ketika akan merekrut orang untuk menjadi anggota super tim kita, kita harus menanamkan hal ini dalam-dalam. Daripada memilih

mereka yang paling hebat di bidangnya, lebih baik kita memilih orang yang mau bekerja dan tidak individualis. Selain bayaran yang mereka minta lebih rendah, mereka justru lebih bisa dipastikan kinerjanya.

## 2. Pilih yang action oriented

Selanjutnya kita perlu memilih orang yang action oriented alias gak omong. Pastikan orang yang kita rekrut adalah orang yang mau kerja. Jangan sampai nanti sudah kita rekrut malah hanya berpangku tangan. Bukan keuntungan yang



kita dapat malah makan hati tiap hari.

### 3. Super tim = kerja sama

Dalam memilih anggota super tim, kitajuga harus memastikan bahwa mereka adalah orang yang bisa diajak bekerja sama. Tidak ada gunanya jika kita merekrut orang yang individualis. Bukannya meningkatkan kinerja tim, orang individualis malah akan menghambatnya. Biasanya orang individualis ini adalah orang yang merasa sudah hebat sehingga tidak membutuhkan orang lain.

#### 4. Kuncinya komunikasi

Kunci utama dari sebuah tim yang hebat adalah komunikasi. Tanpa komunikasi, tentunya tidak akan terjadi kinerja yang hebat. Karena itulah, kita wajib memilih orang yang mampu berkomunikasi dengan baik. Mampu berkomunikasi dengan baik di sini maksudnya adalah mampu mengutarakan ide-ide yang dimilikinya.

Selain cara-cara di atas, masih banyak cara kita untuk merekrut super tim ini. Kali in

kita bisa mencontoh cara Mark Zuckerberg, bos facebook, dalam merekrut karyawannya.

Mark punya cara yang menarik untuk merekrut karyawan penting. Biasanya jika sedang mewawancarai karyawan, seorang direktur atau manajer akan berkata, "Maaf, saya belum dapat mempekerjakan Anda. Semoga Anda beruntung di lain waktu." Tetapi Mark malah mengajak calon karyawan tersebut jalan-jalan mendaki gunung, dengan pemandangan yang indah.

Perjalanan itu akan merubah banyak hal dari calon karyawan. Ketika perjalanan tersebut berakhir di atas sebuah bukit yang mempesona, mereka mendapati pemikiran mereka telah berubah. Ada yang mengeluh

kelelahan, ada yang tetap bersemangat dan senang. Hal ini menunjukkan kecerdasan dari seorang Mark. Facebook dapat sebesar sekarang bukan karena keberuntungan, tetapi karena strategi pemikiran Mark untuk mendapatkan karyawan yang terbaik.

Anda dapat mencontoh Mark dalam hal ini, bahwa dia punya cara untuk mempekerjakan seseorang dan menempatkan orang tersebut di tempat yang tepat. **The right man on the right place.**

Orang yang tepat bukanlah orang yang mempunyai bakat yang tepat. Orang yang tepat adalah orang-orang yang mempunyai sikap yang tepat di dalam

posisinya. Beberapa orang yang berbakat yang direkrut oleh perusahaan-perusahaan besar bahkan masih bingung apakah pekerjaan tersebut cocok untuknya.

Facebook merekrut karyawan sesuai dengan kemampuan mereka dan anggapan mereka tentang masa depan. Namun, Facebook membiarkan karyawannya menyikapi masalah yang mereka hadapi dengan cara masing-masing. Facebook menginstruksikan kepada karyawannya, **“Lihatlah sekeliling kalian, temukan masalah dan peluangnya, dan carilah cara agar masalah bisa diselesaikan dan peluang bisa terwujud.”**

Perusahaan-perusahaan membentuk timnya yang terbaik untuk melaksanakan sebuah proyek, dan para pemimpin Facebook tahu: pekerjaan yang paling bagus lahir dari melakukan apa yang Anda suka.

Dengan cara ini, Facebook tidak hanya memastikan para karyawannya melakukan hal yang terbaik untuk proyek, tetapi juga memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir berdasarkan kecerdasan dan kompetensi, bukan hanya karena keharusan.

Karena itu, di dalam Facebook, semua orang adalah sama. Para karyawan dihargai dan dihormati atas jasanya dan kontribusinya untuk Facebook, umur atau

pangkat tidak menjadi masalah. You can do anything here if you can prove it: kamu bisa melakukan apa saja disini, asalkan kamu bisa membuktikannya.

**“Hargai karyawan Anda bukan berdasarkan umur atau masa lalu mereka, tapi dari cara kerja dan kontribusi yang diberikan.”**

Beberapa pemimpin yang terbaik menyarankan untuk merekrut karyawan yang berada “di luar” perusahaan. Karyawan seperti ini akan membawa ide-ide yang segar bagi perusahaan dan seringkali mengisi ulang energi perusahaan. Steve Job berkata, “Salah satu faktor yang membesarkan Macintosh adalah orang-

orang yang bekerja di dalamnya: musisi, penyair, seniman, ahli zoologi, yang kebetulan juga merupakan ahli komputer terbaik di dunia.”

Southwest Airlines juga salah satu industri yang percaya bahwa mempekerjakan orang di luar perusahaan adalah salah satu cara yang tepat.

**“Kami adalah pejuang, kami berjuang untuk mendapatkan hak sebagai maskapai penerbangan, kami berjuang melawan orang-orang besar yang ingin merugikan kami. Siapapun yang akan menjadi bagian dari kami harus mempunyai semangat juang tersebut.”**



Sherry Phelps, eksekutif kelas atas perusahaan tersebut juga mengatakan, "Kami lebih suka merekrut orang-orang yang mempunyai pikiran yang bersemangat dan berorientasi kepada pelanggan, daripada mengubah kebiasaan orang tersebut yang memiliki cara kerja dan pandangan yang berbeda dari perusahaan kami."

Pada tahun 1962, John F. Kennedy mengunjungi pusat ruang angkasa NASA. Beliau melihat seorang karyawan sedang menyapu ruangan. Beliau mendekati karyawan tersebut dan bertanya, "Apa yang sedang kamu lakukan?"

Si karyawan tanpa ragu menjawab,  
"Saya sedang membantu menempatkan  
manusia di bulan, Pak."

**"Hire for attitude. Skills can be taught.  
Passion can't."**

Rekrutlah seseorang berdasarkan  
sikapnya. Keterampilan dapat diajarkan,  
tetapi minat seseorang tidak dapat diubah.

## **1.2 Posisi yang Perlu Diisi di Awal Membangun Bisnis**

Banyak orang yang masih bingung  
tentang posisi apa saja sih yang harus ada  
ketika kita akan membangun bisnis? Ya,  
tentu saja akan banyak sekali kebingungan.

Karena pada dasarnya setiap jenis bisnis membutuhkan posisi-posisi yang berbeda. Jadi tidak ada paten posisi apa saja yang perlu diisi.

Salah satu pertanyaan yang paling banyak ditanyakan oleh para pebisnis pemula yang akan mendirikan startup atau berada di fase-fase awal pendirian startup adalah bagaimana membuat struktur tim ideal untuk startup? Sebenarnya hal ini sangat mudah dijawab, sesuaikan dengan kebutuhan startup kita. Alih-alih memakai pendekatan posisi struktural terlebih dahulu.

Layaknya sebuah organisasi, selain butuh diisi oleh orang-orang dengan talenta terbaik, startup juga butuh struktur di

dalamnya. Tujuannya hanya satu, yaitu supaya memperjelas garis koordinasi dan tanggung jawab orang-orang yang terlibat di dalam struktur tersebut.

Namun seringkali ketika kita membuat sebuah struktur organisasi di sebuah startup, kita terjebak pada paradigma label alih-alih dengan dasar kebutuhan substansial startup kita. Pandangan “pokoknya” sebuah startup harus ada label CEO, CTO, CFO, CBDO, dan berbagai label-label mentereng lainnya, yang akhirnya kita cenderung mengada-ngadakan posisi yang sebetulnya tidak atau belum kita butuhkan saat itu, bahkan akhirnya tim kita cenderung sudah gemuk dan tidak efisien di awal.

Meski begitu, ada syarat struktur tim yang harus kita penuhi ketika awal membangun bisnis. Berikut ini beberapa syarat struktur tim yang dilansir dari laman *satrtupbisnis.com*.

1. Efisien tapi tetap proposional

Ketika awal membangun bisnis, kita dituntut untuk menggunakan uang seefisien mungkin. Begitu juga dengan membentuk super tim kita. Kita harus membentuk tim yang efisien tapi tetap harus proposional. Untuk memulai bisnis ada baiknya menempatkan satu orang di setiap pos yang diperlukan. Misalnya saja

posisi marketing, quality control, keuangan, dan lain sebagainya.

Membangun sebuah tim dengan struktur tim ideal untuk startup, terutama untuk startup yang berada di fase-fase awal pendirian harus benar-benar efisien. Fase tersebut adalah fase dimana kita punya banyak keterbatasan, namun di sisi lain punya tanggung jawab yang sangat besar untuk membuktikan apakah produk startup yang kita rencanakan dan kerjakan bisa terverifikasi baik secara bisnis maupun secara growth. Efisien di sini bisa dari sisi

jumlah maupun dari sisi jenis peran yang saat itu dibutuhkan. Ketika struktur organisasi terlalu gemuk di awal bisa jadi ancaman saat bisnis model kita belum terverifikasi karena kita telah menciptakan fixed cost (pengeluaran tetap yang harus dilakukan dalam periode waktu tertentu) yang jika jumlahnya sangat besar akan menjadi beban bagi perusahaan terus menerus di waktu mendatang.

Startup butuh banyak efisiensi di berbagai macam lini, termasuk aspek SDM yang mengisi tim kita.

Namun jangan sampai juga akhirnya kebablasan sehingga tidak proporsional dengan kebutuhan, ingat selain efisien kita berhadapan pada tuntutan tanggung jawab yang besar untuk segera memverifikasi produk dan bisnis kita. Jumlah maupun jenis peran harus juga disesuaikan dengan kebutuhan startup kita saat itu, agar ketika terlalu sedikit tidak membuat orang-orang di dalamnya overload, tapi juga ketika terlalu banyak tidak membuat orang-orang di dalamnya bingung sendiri mau mengerjakan apa. Setelah



produk dan bisnis model sudah terverifikasi, ditambah kita sudah bisa melihat pola pertumbuhan dari startup kita, maka kita bisa merekrut orang dengan peran baru untuk membantu mengarahkan kerja-kerja di dalam startup kita menjadi lebih fokus.

Saya belajar banyak dari perjalanan mendirikan Badr Interactive. Kami mendirikan Badr Interactive dengan struktur organisasi yang sangat ramping di awal perjalanan karena memang keterbatasan resource yang kita miliki. Namun di tengah

perjalanan, karena beragam hal, kami terus merekrut anggota baru sehingga fixed cost menjadi sangat tinggi. Fixed cost yang sangat tinggi (ditandai dengan proporsi fixed cost seperti payroll dan biaya tetap rutin lainnya yang jumlahnya mendominasi alokasi budget pengeluaran kita) akan membuat kita tidak bisa bebas bergerak dan bermanuver untuk mengembangkan bisnis karena kita telah membawa beban berat dan besar di awal. Oleh karena itu saat ini kami berstrategi agar fixed cost yang besar ini tidak hanya menjadi

sebuah pengeluaran tetap yang menjadi biaya produksi saja, tapi diarahkan agar punya nilai investasi di dalamnya. Itulah saat dimana Badr Interactive bermetamorfosis sebagai inkubator startup teknologi untuk produk-produk yang punya visi kebaikan yang menjadikan fixed cost-nya sebagai investasi jangka panjang.

## 2. Obyektif sesuai dengan kebutuhan

Meskipun kita dituntut untuk membentuk tim yang efisien, tapi kita harus tetap obyektif dengan kebutuhan kita. Jangan

menghilangkan satu posisi pun yang memang dirasa perlu. Pun ketika salah satu posisi memerlukan tambahan orang. Tentunya kita harus memenuhinya.

Untuk sebuah startup berbasis produk di fase awal sebenarnya bisa berjalan baik cukup dengan dua peran ini: pertama adalah ia yang bertanggung jawab pada pertanyaan “apa produk yang akan kita buat (What)” dan yang kedua adalah ia yang bertanggung jawab pada pertanyaan “bagaimana cara kita membuat produk tersebut (How).” Peran What biasanya

dipegang oleh orang dengan label CEO, sedangkan peran how dipegang oleh orang dengan label CTO. Fase awal startup produk teknologi memang sebisa mungkin difokuskan pada pengembangan produk, namun tidak sampai di situ saja, tapi juga pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan serta kebutuhan pasar. Jika meminjam istilah George Berkowski dalam bukunya “How to Build Billion Dollar App”, produk yang diciptakan oleh startup itu harus memenuhi syarat “product-market-fit”, yang berarti membuat

produk yang baik sekali ke market dan berikutnya membuat orang di market tersebut puas karena terpenuhi kebutuhannya.

Itulah mengapa peran pengonsep dan penguji sang produk serta peran pembuat produk memiliki peran yang signifikan di awal fase pembentukan startup. Saran saya jika inti dari startup kita berbentuk produk teknologi, sebisa mungkin miliki orang yang mampu membuat produk tersebut, atau minimal orang yang mampu mengetahui keseluruhan seluk beluk dari

produk kita ketika memang pembuatannya harus di-outsource. Hal ini untuk menghindari kejadian yang tidak diinginkan ke depannya jika kita menyerahkan semua hal teknis dan rahasia pembuatan produk kita kepada pihak luar. Kepemilikan teknologi yang memberi nilai tambah dan tidak bisa ditiru tidak akan sepenuhnya kita bisa miliki jika keseluruhan pekerjaan teknis pembuatan produk kita di-outsource, padahal hal tersebut yang menjadi value added sebuah produk startup teknologi.

Jadi, sebelum kita mampu memverifikasi produk dan juga bisnis kita, maka kebutuhan akan tim yang besar dengan struktur yang kompleks sebaiknya dihindari dengan cara cukup isi tim dengan peran yang menggawangi pertanyaan “what” dan “how” dari pembuatan produk kita. Perlu catatan di sini, bahwa pada pengembangan produk yang cukup besar skalanya, maka peran atau posisi yang bertanggung jawab pada pertanyaan “how” bisa diisi lebih dari satu orang, apalagi jika



kita berkejaran terhadap waktu untuk segera meluncurkan produk startup kita. Saya juga menyarankan jika ada orang dengan talenta design UX yang bagus untuk bisa memberikan masukan terhadap pengembangan produk kita, tidak harus full time, tapi minimal produk yang dibangun dapat kita pastikan nyaman, mudah untuk digunakan, serta tampilannya enak untuk dilihat.

Lalu bagaimana dengan peran marketing atau orang bisnis yang

nanti akan memasarkan serta memperkenalkan produk kita? Menurut saya peran ini di awal bisa dilakukan oleh CEO, karena dia harus punya network dan kemampuan memperkenalkan produknya cepat atau lambat. Bagaimanapun ia adalah representasi dari startupnya, maka kemampuan marketing juga mutlak diperlukan olehnya. Baru ketika skala kebutuhan marketing dan bisnis, termasuk ke keuangan hingga administrasi semakin tinggi, disitulah kita tepat memutuskan

merekrut orang yang fokus mengelola hal tersebut.

Peran minimalis di atas bisa berjalan dengan optimal dalam pembuatan produk dengan catatan orang yang menggawangnya fokus di startup tersebut. Jika pengembangan produk startup tersebut hanya dialokasikan dari waktu sisa yang dimiliki para foundernya maka hal-hal di atas bisa menjadi tidak valid karena mungkin butuh banyak sekali delegasi dan pekerjaan-pekerjaan yang harus di-outsource. Mungkin

di kesempatan lain saya akan bahas seberapa penting peranan terminologi “fokus” bagi founder sebuah startup dalam memulai dan membesarkan startup nya.

### 3. Adaptasi sesuai perkembangan

Kita selalu mengharapkan bisnis kita berkembang. Ketika bisnis kita berkembang biasanya akan terjadi penambahan karyawan untuk mengisi posisi-posisi tertentu. Untuk itu kita wajib terbuka dengan perubahan dan cepat beradaptasi dengan situasi macam ini.

Tim yang efisien di awal hanyalah salah satu strategi agar kita bisa meminimalisir resource yang harus kita keluarkan sebelum kita menguji asumsi produk dan bisnis kita. Dalam perkembangan ke depannya, merupakan sebuah keharusan bagi sebuah startup untuk dapat dinamis dalam beradaptasi pada perkembangan dan kebutuhan pengelolaan operasionalnya. Misalnya ketika peran CEO sudah semakin overload dengan aktivitas di luar dan pengawasan hal-hal jangka pendek maupun jangka panjang

startupnya, maka mungkin ia bisa mendelegasikan tugas untuk mengawasi pengembangan produk kepada seorang product manager yang dedicated, peran ini misalnya melingkupi aktivitas dan tanggung jawab : testing, measuring, dan trying.

Jika pekerjaan di bidang keuangan dan administrasi sudah mulai tinggi, kita bisa merekrut orang yang khusus untuk mengerjakan hal tersebut. Pun juga dalam aspek bisnis, customer relation, dan human capital, semuanya

seharusnya mengikuti dengan kebutuhan pengembangan startup kita. Maka jika kita berjalan dengan pola seperti ini, kita akan lebih presisi dan objektif dalam membangun tim ideal untuk startup kita.

Beberapa pandangan di atas bisa saja berbeda tergantung dengan konteks startup maupun produknya. Jika kita punya resource yang mencukupi, mengincar kecepatan dalam delivery produk, dan juga mengincar pengenalan brand yang besar-besaran, maka

mungkin memang tepat untuk melakukan ekspansi tim yang besar dan komprehensif dari awal. Atau jika dalam tim kita hanya ada orang yang paham apa yang ingin dibuat dan juga bagaimana membuat produk startup kita, namun belum baik dari sisi strategi pengembangan bisnis, maka tidak ada salahnya mengajak co-founder dengan talenta bisnis sedari awal di tim kita. Yang penting pada prinsipnya dari sharing-sharing saya kali ini, bahwa semua yang kita lakukan harus ada dasar serta alasan objektif kenapa kita



melakukan hal tersebut. Karena maju mundur, cepat lambat pertumbuhan startup kita secara langsung maupun tidak langsung berelevansi pada keputusan kita dalam hal ini. Jika ada yang punya pandangan lain atau diskusi lebih lanjut kita bisa melakukannya di kolom komentar di bawah ini, sangat senang untuk bisa saling berbagi satu sama lain. Maju terus startup Indonesia.

### **1.3 Manajemen Pembagian Gaji atau Salary**

Sebagai pemilik perusahaan, ada beberapa hal penting yang perlu Anda perhatikan sehubungan dengan operasional perusahaan yang Anda miliki. Menjalankan bisnis atau perusahaan Anda sendiri mengharuskan Anda untuk memperhatikan berbagai aspek yang berhubungan dengan perusahaan Anda. Sehingga perusahaan Anda dapat berjalan dengan baik atau bahkan dapat meningkat performa bisnisnya.

Salah satu hal yang perlu Anda perhatikan dalam menjalankan perusahaan Anda adalah aspek keuangan. Ada banyak hal yang terkait dengan aspek keuangan. Salah satunya adalah gaji karyawan.

Sebagai pemilik perusahaan, penting bagi Anda untuk mengetahui berbagai detail mengenai gaji karyawan. Salah satu aspek penting yang perlu Anda perhatikan mengenai gaji karyawan adalah bagaimana cara menyusun struktur gaji karyawan yang baik.

**Gaji karyawan dianggap sebagai salah satu jenis pengeluaran utama dalam sebuah perusahaan.**

Gaji karyawan juga merupakan salah satu aspek penting yang perlu dijadikan pertimbangan ketika Anda akan memulai bisnis Anda. Jumlah atau besar gaji karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ukuran perusahaan serta

tingkatan atau posisi karyawan yang bersangkutan di perusahaan.

Karenanya, sangat penting bagi Anda untuk membuat suatu struktur gaji karyawan yang bisa Anda jadikan sebagai acuan dalam menentukan besar atau jumlah gaji yang sebaiknya Anda berikan pada karyawan Anda. dalam mengelola gaji karyawan, ada beberapa hal yang sebaiknya Anda pertimbangkan.

Sebagai pengusaha yang bisnisnya berkembang hingga mempunyai banyak karyawan atau pekerja, tentunya kita wajib mempunyai cara-cara untuk manajemen pembagian gaji karyawan. Ada sangat banyak hal yang bisa kita jadikan bahan

pertimbangan dalam menentukan gaji karyawan.

Berikut ini manajemen pembagian gaji yang dirangkum dalam situs [pakarkinerja.com](http://pakarkinerja.com).

### 1. Nilai kinerja karyawan

Cara paling mudah menentukan gaji karyawan adalah dengan menilai kinerjanya. Si A dan si B yang kinerjanya berbeda tentu berbeda pula gajinya. Selain itu, beban dan risiko pekerjaan yang diberikan boleh kita jadikan pertimbangan untuk pemberian gaji.

Jumlah gaji karyawan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan. Karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beresiko tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai.

## 2. Pencapaian baik = bonus

Pemberian bonus atau reward tertentu pada karyawan yang berprestasi juga bisa kita lakukan. Jangan khawatir harus menghabiskan uang untuk karyawan. Toh, mereka telah membuat kita merasakan

keuntungan. Selain itu, pemberian reward semacam ini bisa memacu kinerja karyawan ke arah yang lebih baik lagi.

Karyawan yang memiliki prestasi atau memiliki pencapaian yang berdampak baik ada perusahaan layak mendapat imbalan berupa bonus disamping gaji pokok karyawan. Pemberian imbalan khusus pada karyawan atas pencapaian tertentu akan dapat memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.

### 3. Kriteria tertentu untuk naik gaji.

Biasanya, sebuah perusahaan memiliki suatu mekanisme kenaikan gaji. Mekanisme ini akan berbeda untuk tiap perusahaan. Ada perusahaan yang menaikkan gaji karyawannya karena telah bekerja dalam waktu tertentu. Sebaliknya, ada juga karyawan yang mendapat kenaikan gaji karena beban dan risiko kerjanya semakin berat.

Karyawan berhak mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kriteria tertentu yang telah diberlakukan



oleh perusahaan. Sama halnya dengan pemberian bonus, kenaikan gaji akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, menentukan standar gaji bagi karyawan akan lebih mudah dilaksanakan dan karyawan juga akan merasa lebih puas dengan gaji yang mereka terima.

Secara umum, komponen gaji yang diterima oleh karyawan biasanya terdiri atas beberapa jenis. Adapun komponen gaji yang biasanya diberikan oleh perusahaan pada karyawan antara lain terdiri dari gaji

pokok, tunjangan tetap, tunjangan khusus seperti tunjangan operasional atau tunjangan jabatan, dan tunjangan tidak tetap seperti uang makan atau tunjangan transport.

Kata lain dari pendapatan karyawan yang berasal dari perusahaan disebut kompensasi. Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* mengatakan, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah

uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Contohnya, di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan,

ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter.

Ada beberapa terminologi dalam kompensasi. Pertama, upah/gaji. Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.

Kedua, insentif. Insentif merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif

disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.

Ketiga, tunjangan (Benefit). Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

Keempat, fasilitas (Facility). Yang dimaksud fasilitas di sini adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial.

Kompensasi finansial secara langsung berupa; bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)

Kompensasi finansial tidak langsung berupa; program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja

(liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

Kompensasi non financial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Menurut Notoatmodjo (1998:67), tujuan dari kebijakan pemberian kompensasi meliputi beberapa hal. Berikut di antaranya.

### 1. Menghargai prestasi karyawan

2. Menjamin keadilan gaji karyawan
3. Mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan
4. Memperoleh karyawan yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan-peraturan.

Komponen gaji ini perlu diperhitungkan secara matang sebelum menyusun struktur gaji karyawan. Komponen gaji yang diberikan oleh satu perusahaan mungkin akan berbeda dengan komponen gaji yang diberikan di perusahaan lain.

Ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi keputusan mengenai



komponen gaji yang akan diberikan pada karyawan. Selain itu, dalam menyusun struktur gaji, Anda juga perlu terlebih dahulu membuat struktur organisasi perusahaan sehingga jabatan karyawan yang ada di perusahaan Anda dapat terorganisir dengan baik. Struktur organisasi perusahaan memiliki berbagai jenis model yang akan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis serta ukuran perusahaan. Struktur organisasi perusahaan juga dapat direvisi secara periodik sesuai dengan kondisi serta dinamika perkembangan perusahaan.

Selain gaji, seorang karyawan juga berhak mendapatkan upah intensif. Upah

insentif sendiri adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah intensif ini juga sering kita sebut dengan istilah bonus.

Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Benefit dan Service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

Adanya insentif diharapkan menjadi faktor pendorong untuk meningkatkan prestasi kerja di atas standar. Di samping upah, gaji, dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan rangsangan lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan antara insentif dan reward adalah insentif bersifat memberi motivasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, pada reward, pekerja lebih bersifat pasif.

Atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja. Bentuk kompensasi lain

berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

Selain gaji dan intensif, manajemen pembagian salary juga mengenal yang namanya mekanisme kenaikan gaji. Biasanya, hal ini ditentukan oleh perusahaan secara mutlak.

Idealnya besaran kenaikan gaji dan bonus itu juga bisa bersifat fair. Maksudnya mereka yang memang kinerjanya bagus tentu berhak mendapatkan persen kenaikan

gaji dan bonus yang lebih aduhai dibanding mereka yang kerjanya asal-asalan dan berkualitas rendah.

Sayangnya, membangun sistem yang mampu membedakan great performers dengan poor performers tidak semudah membalik telapak tangan. Alhasil, masih banyak perusahaan yang kemudian menyamaratakan besaran kenaikan gaji dan bonus tahunannya kepada semua pegawainya. Nggak peduli bahwa ada diantara mereka yang sungguh-sungguh bekerja keras memeras keringat, dan ada juga yang bekerja alakadarnya.

Tentu saja akan lebih afdol kalau saja ada mekanisme yang membuat kenaikan

gaji dan pemberian bonus bisa lebih bersifat fair. Berikut dua formula atau metode yang kadang digunakan oleh perusahaan untuk membuat diferensiasi antara pegawai yang bagus dengan yang tidak.

**Metode Forced Rank.** Metode ini sebagian dipicu oleh rasa gundah pihak manajemen melihat para atasan enggan (atau rikuh dan takut) membedakan prestasi kerja karyawannya. Alhasil sering kita melihat atasan memberikan nilai A semua kepada bawahannya.

Begitulah lalu muncul ide forced rank. Metode ini intinya memaksa para atasan untuk meranking para anak buahnya, dari yang tertinggi hingga terendah. Contoh, jika

seorang atasan memiliki 5 anak buah, maka dia wajib meranking kelimanya. Mulai dari siapa yang berada pada ranking nomor satu hingga nomor lima (kriteria ranking merujuk pada prestasi kerja sehari-hari anak buahnya).

Melalui metode forced rank ini, para atasan dipaksa untuk secara sungguh-sungguh mengidentifikasi siapa yang punya prestasi bagus (dan karenanya layak mendapat ranking nomor 1), siapa nomor 2, dan seterusnya. Dengan metode ini, maka atasan tak lagi bisa melakukan generalisasi penilaian kepada para bawahannya (yang acap menyembunyikan fakta bahwa ada di

antara bawahannya yang lebih bagus dibandingkan yang lainnya).

Pelan-pelan melalui sistem forced rank itu, maka diciptakan mekanisme diferensiasi untuk membedakan mereka yang tangguh dan tidak. Tentu saja, bagi mereka yang rankingnya lebih tinggi maka layak mendapatkan kenaikan gaji dan bonus yang lebih besar dibanding yang rankingnya ada diperingkat bawah.

**Metode Distribusi Normal.** Metode ini sejatinya memiliki kemiripan dengan forced rank. Keduanya berangkat dari spirit bahwa harus ada pembagian antara yang prestasinya bagus dengan yang pas-pasan. Namun kalau forced rank memaksa



pembagian ranking secara satu per satu (dari ranking nomer satu sampai yang paling bawah), maka metode distribusi normal melakukan pembagian kinerja berdasar persentase, dan biasaya diterapkan pada level departemen/divisi.

Sebagai misal, divisi marketing memiliki 100 orang karyawan. Maka rating penilaian karyawannya harus didistribusikan secara normal. Yakni hanya 20 % yang berhak mendapatkan nilai A, 60 % mendapat nilai B, dan 20 % mendapatkan nilai C (komposisinya juga bisa seperti berikut: jatah nilai A = 20 %, nilai B = 30 %, nilai C = 30%, dan jatah nilai D = 20%). Intinya, rating penilaian dari A s/d C atau D

harus didistribusikan secara merata; dan tidak boleh semuanya numpuk pada nilai A.

Sama seperti forced rank, metode distribusi normal ini juga memaksa agar setiap departemen tidak royal memberi nilai A kepada semua karyawannya; dan harus lebih obyektif dalam membedakan antara yang punya prestasi bagus dengan yang tidak.

Baik metode forced rank dan distribusi normal mendorong setiap atasan untuk melakukan perbedaan rating kinerja kepada para bawahannya. Diharapkan dengan cara seperti ini, maka besaran kenaikan gaji dan bonus bisa lebih fair.

## 1.4 Pembagian Jobdesk

Sudah mendapat super tim dan berbagai posisi yang lainnya? Lalu apa yang akan kita lakukan? Ya, kita harus melakukan pembagian ranah kerja masing-masing orang. Hal ini wajib dan harus kita lakukan untuk membuat teratur pekerjaan setiap orang. Jangan sampai kita membuang-buang waktu karena ranah kerjanya tidak jelas.

Pembagian kerja ini juga untuk menghindari hasil yang kurang maksimal. Kita harus menempatkan orang yang tepat untuk posisi yang tepat. Istilahnya, *the right man in the right place*. Dengan begitu, hasil kerja yang kita capai akan maksimal.

Menurut Henry Fayol, seorang industrialis asal Perancis, prinsip-prinsip dalam manajemen sebaiknya bersifat lentur dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Salah satu dari prinsip - prinsip umum manajemen menurut Henry Fayol adalah pembagian kerja (Division of work).

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip the right man in the right place. Pembagian kerja harus

rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar like and dislike.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (the right man in the right place) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efesiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Pemilihan orang yang tepat juga akan menjamin efisiensi, kelancaran, dan kestabilan kerja perusahaan. Jangan hanya mengandalkan perasaan ketika menempatkan seseorang. Gunakanlah penilaian yang benar-benar obyektif. Dengan begitu, kegagalan yang diakibatkan oleh kecerobohan kinerja seseorang dapat diminimalisir.

Pembagian kerja ini juga akan membuat kemampuan masing-masing anggota tim semakin terasah. Sehingga, kinerja mereka akan lebih produktif. Jika mereka produktif, kita juga yang untung.

Fungsi pembagian kerja ini untuk memudahkan dan menghindarkan bentrok

kerja. Diwujudkan untuk mengelompokkan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing personil atau unit kerja. Dengan jadwal ataupun definisi pembagian pekerjaan akan disesuaikan dengan kemampuan seorang atau unit lebih terlihat, dan yang jelas lebih mengurangi tingkat kerumitan. Yang pastinya akan lebih efektif dan efisiensi. Dalam perusahaan ataupun organisasi memiliki tingkat manajemennya masing-masing, dari tingkat manajemen atas (top manager) atau (SPL) Strategic Planning Level, Middle manager atau (MCL) Management Control Unit, dan Tingkat manager paling bawah atau (OCL) Operational Control Level. Berikut

beberapa penjelasan dari tingkatan-tingkatan tersebut.

1. Top manager (SPL) Strategic Planing Level.

SPL adalah tingkat manager paling atas yaitu tugasnya adalah sebagai pembuatan Rencana/planing. Perumusan strategi dan sasaran. Biasanya tingkat management ini mengambil informasi dari lingkungan luar, maksudnya karna pentingnya informasi ini untuk kepentingan apa yang sedang dibutuhkan oleh masyarakat luas, dengan begini si manager ini membuat rencana apa yang harus



dikerjakan oleh perusahaannya agar hasil produksinya nanti dapat mendapat minat tinggi dari konsumen luas. Dan juga dalam hal pelaporan keadaan di perusahaan atau organisasi tingkat ini lebih mengambil informasi perusahaan secara ringkas saja. Misal omset bulan ini mencapai target atau tidak, dan berapa jumlahnya, tingkat ini hanya menerima laporan akhir saja. Karena tugas untuk membuat laporan sudah ada yang mengerjakannya.

## 2. Midle Manager (MCL) Management Control Level

MCL adalah tingkatan manager tengah bertugas pengendalian manajemen. Yaitu membuat rumusan anggaran dan alokasi sumber daya. Melaksanakan tugasnya yang informasinya bersumber dari internal. Dan membuat laporannya secara rinci karena dia bertanggung jawab melaporkan hasil dan kondisi perusahaan atau organisasi.

## 3. Tingkat bawah manager (OCL) Operational Control Manager

OLC adalah tingkatan manager paling bawah bertugas pengendalian operasional, yaitu pengendalian aktivitas dan laporan prestasi. Ikatan manajemen yang bertanggung jawab atas pekerja dibawahnya. Tingkat ini mengambil informasi dari internal, karena mengerjakan apa yang akan dilakukan oleh karyawan atau personil sesuai dengan rancangan dari manajemen tingkat atas. Membuat laporan hasil kerja atau transaksi diperusahaan dengan rinci, karena tingkat ini bertugas

melaporkan semua hal yang ada dalam perusahaan.

Dengan adanya pembagian kerja seperti di atas memudahkan pekerjaan dan terorganisasi. Masing-masing divisi mempunyai tugas masing-masing.

Hampir di setiap perusahaan terdapat tiga dasar kegiatan, yakni; memproduksi, menjual, dan membiayai. Walaupun kadang-kadang identitas pekerjaan tiap karyawan seperti tidak jelas, tetapi tetap ada karena fungsinya memang penting bagi operasi dan kelangsungan hidup perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijadikan berbagai bagian dari perusahaan.

Pemanfaatannya terutama sekali tergantung sifat dan jumlah pekerjaannya, tersedianya orang-orang yang mengerjakannya dan spesialisasi tugasnya.

Ricky W. Griffin dalam bukunya yang berjudul *Manajemen*, mengatakan pembagian kerja atau pengelompokkan pekerjaan (departementalisasi) bisa dibagi menjadi beberapa bagian. *Pertama*, departementalisasi Fungsional. Cara ini mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan aktivitas yang sama atau serupa. Kata fungsi di sini berarti fungsi organisasional seperti fungsi keuangan dan produksi bukan fungsi manajerial dasar seperti perencanaan atau pengendalian.

Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, misalnya bagian produksi, bagian gudang, bagian pengiriman, dan lainnya.

Kedua, departementalisasi produk. Kelebihan jenis ini adalah: 1) Semua aktivitas dihubungkan dengan satu produk atau kelompok produk sehingga dapat secara mudah diintegrasikan dan dikoordinasikan; 2) Kecepatan dan keefektifan pengambilan keputusan pun meningkat; 3) Kinerja produk individual atau kelompok produk dapat diukur dengan lebih mudah dan lebih objektif, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas departemen sebagai hasil dari aktivitas mereka. Kelemahannya, manajer

tiap departemen mungkin berfokus pada produk atau kelompok produk mereka sendiri sehingga bagian lain dari organisasi terabaikan.

Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, misalnya pada komponen suatu kendaraan, bagian pemasangan jok mobil, pemasangan rem mobil dan lainnya.

Ketiga, departementalisasi pelanggan. Dengan cara ini, organisasi mengelompokkan aktivitasnya untuk merespon dan berinteraksi dengan konsumen atau kelompok konsumen tertentu. Keuntungan dasar pada pendekatan ini adalah organisasi dapat

menggunakan tenaga spesialis yang terampil untuk menangani konsumen atau kelompok konsumen yang unik.

Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya.

Keempat, departementalisasi lokasi. Cara ini mengelompokkan pekerjaan atas dasar lokasi atau daerah geografis tertentu. Keuntungannya adalah memudahkan organisasi untuk merespons konsumen yang unik dan karakteristik lingkungan di berbagai wilayah. Sisi negatifnya adalah staf admisnistrasinya yang lebih besar mungkin



diperlukan jika organisasi harus menelusuri unit-unitnya yang berada di lokasi yang terpencar.

Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya wilayah timur, barat atau wilayah kecamatan, kabupaten dan lain sebagainya.

Hampir sama dengan Ricky W.Griffin, George R. Terry dalam *Prinsip-Prinsip Manajemen* menyebutkan bahwa tugas atau pekerjaan dapat dibagi menjadi fungsi, tugas operasi, wilayah, langganan, proses, tim tugas, dan matriks Proses. Pembagian tersebut ditentukan oleh fasilitas-fasilitas teknis dan bersifat logis yang biasanya diterapkan di tingkat operasional. Tim

Tugas, suatu proyek khusus atau blok pekerjaan yang ditugaskan kepada kelompok kerja yang bekerja sebagai unit yang mampu bekerja sendiri karena mempunyai keahlian untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Pelaksanaan kerja seperti itu bersifat kebalikan dari pembagian tugas pada umumnya dan agak terpisah dari unit-unit organisasi, terkadang disebut juga pengorganisasian proyek.

Matriks, pembagian kerja yang menganut pengawasan ganda. Misalnya satu atas dasar teknis dan satu lagi atas dasar manajer. Faktor-faktor yang penting dalam mengadakan pembagian pekerjaan adalah:

- Membantu koordinasi
- Memperlancar pengawasan
- Memanfaatkan spesialisai
- Menghemat biaya
- Menekankan pada hubungan antar-manusia.

Adam Smith (1723-1790) menjelaskan keuntungan adanya pembagian kerja dengan memberikan contoh sebuah pabrik jarum. Di dalam pabrik jarum tersebut seorang buruh secara pasti dapat membuat 20 buah jarum sehari. Dari hasil kunjungan Smith atas suatu pabrik jarum yang telah melakukan pembagian pekerjaan, ternyata 10 orang buruh dapat membuat 48.000 buah jarum, dengan pembagian pekerjaan

yaitu ada yang khusus menarik kawat, ada yang khusus memotongnya dan ada yang khusus meruncingkan jarumnya, serta lainnya. Dari keadaan tersebut dapat dikemukakan bahwa pembagian pekerjaan yang dilaksanakan itu dapat mempertinggi hasil produksi setiap buruh dari 20 buah menjadi 4800 buah jarum atau meningkatkan sebanyak 240 kali lipat.

Pembagian pekerjaan sering dibedakan menjadi dua pengertian, yang pertama adalah membagi pekerjaan menjadi sederhana sehingga semua buruh dengan tingkat keahlian tertentu dapat melakukan pekerjaan. Pengertian yang kedua adalah pembagian pekerjaan

bersusun yang membagi pekerjaan suatu kegiatan produksi menjadi beberapa bagian. Di dalam perkembangannya, konsep pembagian pekerjaan terus berkembang dan terarah kepada kegiatan pekerjaan yang terspesialisasikan, dan di dalam kegiatan produksi yang lebih modern terjadi pembagian pekerjaan sistem ban berjalan.

Keuntungan pembagian kerja adalah:

- Setiap orang dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bakatnya.
- Dapat meningkatkan pengetahuan di dalam pekerjaan tersebut sehingga lebih mantap.

- Orang yang bersangkutan mengerjakan pekerjaan yang sama secara berkelanjutan sehingga dapat menghindarkan kehilangan waktu, ini berarti pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan semakin efisien.

## **1.5 Membuat Super tim yang Kompak**

Ketika kita bekerja bersama dalam sebuah tim, tentu akan menyenangkan bila semua orang bekerja dalam harmoni alias kompak. Namun, bila salah satu tidak merasa demikian, akan lain cerita.

Penyebabnya ketidak harmonisan ini bisa bermacam-macam. Mulai dari perlakuan yang berbeda, hingga tidak adanya pengakuan. Butuh kerja keras untuk kembali membuat kerja tim menjadi kompak. Sebagai pemimpin, kita harus menjadi pelatih, bukan pemain.

Namun, hasil yang nanti kamu dapat akan sangat pantas dan membuat tim yang kamu bangun bisa kembali bekerja dengan kekuatan penuh. Untuk itu, kamu bisa mencoba cara-cara berikut untuk menyatukan kembali tim.

1. Berikan kepercayaan

Misalkan dalam tim kamu punya anggota yang merupakan tenaga

pemasar yang handal. Namun, ketika masuk tim yang kamu pimpin, ia tak memiliki prestasi secemerlang di kantor sebelumnya dan anggota tim lain berpendapat bahwa ia memang tak memiliki keahlian.

Sebagai pemimpin, kamu harus mendengarkan apa yang menjadi kekhawatirannya dan biarkan anggota tim lain mengetahuinya. Kemudian, berikan kepercayaan dengan membiarkan ia melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri, yang menjadi kekuatannya.



Demikian, ia akan memberikan apresiasi padamu sebagai pemimpin serta kinerja yang mungkin lebih baik dari kantor sebelumnya.

## 2. Pelajari aspirasi mereka

Seorang manajer yang baik, akan memiliki pemikiran berbeda untuk tiap karyawannya. Selain itu, ia percaya bahwa kesuksesan bukanlah hasil satu orang genius, melainkan perpaduan keunikan dan bakat yang berbeda-beda dalam tim.

Untuk itu, kamu harus cukup bijak mengetahui masalah yang terjadi dalam tim, kemudian tambahkan elemen motivasi atau buang beberapa aktivitas yang mampu menurunkan motivasi tim. Langkah ini bisa membuat tim menjadi kompak kembali.

Bonusnya, karyawanmu akan bekerja sebaik mungkin untukmu karena kamu bisa membantunya mencapai tujuan karier tertentu.

### 3. Beri dukungan

Banyak manajer yang tak memiliki kemampuan mumpuni dalam menghargai kontribusi karyawannya. Hal ini bisa menjadi salah satu alasan salah satu anggota tim menjadi tak bisa lagi kompak dalam tim.

Kebanyakan karyawan mengeluh bahwa mereka sudah melakukan yang terbaik namun tak pernah mendapat apresiasi. Padahal, ucapan terima kasih yang sederhana sudah cukup membuat mereka senang.

Untuk mengatasi karyawan yang sudah tak kompak, berikan pujian

lebih banyak dari kritikan. Pengakuan semacam ini bukan hanya bagus untuk karyawan, juga keseluruhan bisnis, ujar Rosabeth Moss Kanter dari Harvard Business School.

Menangani sebuah super tim bisa dibilang bukanlah hal yang mudah. Ada banyak faktor yang mampu menghambat kinerja sebuah super tim. Salah satunya adalah masalah kekompakan. Ini sering kali menjadi kenadala terbesar dalam sebuah tim.

Namanya saja sebuah tim, tentunya terdiri dari banyak kepala. Banyak kepala

artinya banyak pemikiran juga. Inilah yang kemudian kadang merusak kekompakan tim. Si A mau begini sedangkan si B mau begitu. Akhirnya tim terpecah menjadi dua kubu. Jika sudah terpecah kinerja mereka pun menurun.

Tentunya kita tidak menginginkan hal tersebut terjadi bukan? Sudah susah-susah mengumpulkan orang untuk menjadi super tim malah timnya terpecah belah. Untuk itulah kita harus membangun kekompakan tim sejak dini. Tapi bagaimana ya caranya?

#### 1. Komunikasi adalah kunci

Semua akar masalah manusia memang berasal dari komunikasi. Banyak sekali perselisihan yang

terjadi karena komunikasi yang salah. Begitu pula dalam satu tim. Perselisihan kecil terjadi karena komunikasi. Namun hal ini juga bisa diselesaikan dengan komunikasi. Karenanya, lakukan komunikasi secara kontinyu pada semua anggota tim. Dengan begitu kita bisa mengetahui masalah yang terjadi dalam tim tersebut.

2. Hindari perbedaan yang bisa membuat tidak kompak
- Cara paling ampuh untuk membuat kompak sebuah tim adalah menghindari perbedaan. Memang

hal ini tidak bisa selalu dilakukan. Tapi sebagai seorang pimpinan sebuah perusahaan tentu kita wajib mengalihkan isu-isu yang bisa memecah kekompakan tim.

### 3. Lakukan kegiatan yang menyenangkan

Manusia pada dasarnya senang dengan kegiatan yang menyenangkan. Ketika melakukan kegiatan yang menyenangkan biasanya orang akan lebih mudah berteman. Apalagi ketika kita berkegiatan kita akan punya mood yang baik. Jika sudah begitu,

membangun persahabatan dan prtemanan pun makin mudah. Sudah berteman selanjutnya pasti akan terjalin kekompakan dengan sendirinya.

Kadang kala meskipun kita sudah melakukan hal-hal yang disarankan di atas, tetap ada perselisihan antar anggota tim. Kalau sudah begitu apa yang harus kita lakukan? Eits, tunggu dulu. Jangan panik.

Saat super tim kita ada masalah ada beberapa hal yang perlu kita perhatikan agar perselisihan tersebut tidak meruncing. Beberapa di antaranya adalah

1. Jadilah netral



Tak perlu saling menjatuhkan atau saling memprovokasi. Percayalah, hal ini tidak ada gunanya bagi Anda. Lebih baik bersikap netral dan berikan komentar seperlunya agar tidak memperkeruh suasana.

## 2. Sesuaikan kondisi

Pisahkan antara hubungan profesional kerja dengan hubungan persahabatan. Misalnya ketika Anda memiliki sahabat yang menjadi bawahan Anda, ketika dia melakukan kesalahan sebagai bos Anda harus menegur dengan baik

agar tidak mengulangi kesalahannya.

### 3. Menjaga Rahasia

Biarlah rahasia tetap menjadi milik Anda pribadi. Sekalipun Anda memiliki rekan kerja yang dapat Anda percaya, siapa tahu kepercayaan Anda bisa disalahgunakan sehingga menjadi bumerang bagi Anda di masa mendatang. Who knows?

### 4. Perbanyak relasi

Memperbanyak relasi bisa menjadi keuntungan untuk masa depan

karir dan bisnis Anda. Misalnya ketika Anda memiliki rekan kerja di berbagai bidang tentu ini akan semakin memudahkan Anda memperluas jaringan untuk pemasaran produk maupun jasa. So, bisnis Anda semakin meningkat.

#### 5. Bersaing secara sportif

Persaingan sebenarnya adalah suatu hal yang justru 'sehat' untuk perkembangan karir Anda jika berpikir positif. Contohnya saat teman Anda naik jabatan atau mendapat promosi, pujilah dia dan mungkin Anda bisa mengambil

pengalaman sehingga dapat mengikuti jejaknya menuju keberhasilan.

Dengan tips-tips di atas, tentunya kita bisa membuat super tim yang super duper kompak ya. Tapi jika Anda tidak yakin akan hal tersebut sebaiknya Anda mulai mengevaluasi tim Anda. Jangan-jangan kita bukan membentuk super tim.

Untuk itu, kita perlu tanda atau ciri-ciri apa saja yang ada dalam super tim. Tim Hebat dan Handal tentu menjadi Idaman setiap Pemimpin Perusahaan dalam menjalankan Organisasinya. Itu karena hal ini akan mempermudah terwujudnya Visi Misi Perusahaan, Tujuan Jangka Pendek,

Menengah dan bahkan Jangka Panjang Organisasi dan Tumbuh Kembang Tim. Tim Super adalah harapan dan cita-cita setiap Individu yang tergabung dalam Kelompok Kerja, sehingga bermanfaat bagi Pribadi dan Kelompok. Tim Super ini memiliki Karakter dan Perilaku yang sangat Kompak, Kreatif dan Inovatif mencapai Performa. Sinergi dan Kerjasama antar anggota membuat Tim Super menjadi Tim Idaman. Berikut tanda-tanda Tim Super yang dapat Anda pahami dan pelajari untuk menjadi Tim Pendukung Anda.

### 1. Kepemimpinan yang Baik (Good Leadership)

Sudah pasti setiap Organisasi akan sukses ketika memiliki Pemimpin dengan Kepemimpinan yang Baik dan Handal. Kepemimpinan yang baik merupakan sebuah Proses yang Progress tiada henti, namun untungnya setiap Karakter Pemimpin yang baik dapat dipelajari. Kepemimpinan perlu diwariskan dan ditularkan dalam masing-masing Individu dalam Tim.

## 2. Tujuan yang Selaras dan Jelas (A Common Goal)

Tujuan yang Sama, Jelas dan Selaras akan menjadikan Landasan yang kuat dalam Pembangunan dan Pengembangan Tim. Pemimpin bukan hanya perlu memberikan Pemahaman, namun juga mendorong Rasa Memiliki Tujuan Bersama terhadap masing-masing Pribadi dan Tanggung Jawab ber Kontribusi.

### 3. Kepercayaan dan Rasa Hormat (Trust and Respect)

Rasa Percaya dan Rasa Hormat menjadikan setiap Individu akan memberikan Ketrampilan Maksimal

tanpa perasaan takut bersalah, sehingga Kreativitas dan Inovasi dari masing-masing Pribadi akan membangun Tim menjadi Handal dan Hebat.

#### 4. Komunikasi yang Baik (Good Communication)

Dengan adanya Rasa Percaya dan Rasa Hormat akan berdampak pada sebuah Komunikasi yang baik antar anggota Tim. Setiap anggota akan memberikan sebuah Harmonisasi Hubungan antar manusia yang hangat. Kedekatan akan menghasilkan chemistry dan pada



akhirnya membawa Tim Sinergi. Pemimpin Tim akan mendorong setiap anggotanya untuk meningkatkan Ketrampilan Komunikasi Verbal dan Non Verbal.

#### 5. Pemberdayaan dan Dorongan (Encouragement and Reinforcement)

Individu tentu ingin merasakan bahwa banyak orang yang mendukungnya dalam setiap tindakan. Pemberdayaan dan Penguatan tidak selalu dengan materi, namun dapat dilakukan dengan hal mudah dan murah,

seperi ucapan Tulus Terima Kasih  
setiap sebuah Kegiatan selesai  
dengan Tepat dan Akurat.

#### 6. Displin (Dicipline)

Disiplin adalah fundamental membangun Konsistensi, dan konsistensi adalah jalan menuju Sukses. Disiplin dengan tindakan kecil, target mingguan dan tenggat waktu yang dilakukan setiap anggota tim, akan berhasil memberikan Dampak Luar Biasa terhadap Kelompok Besar Organisasi.

7. Keterbukaan yang Seimbang (Balanced Accountability) Budaya Akuntabilitas adalah Budaya Modern yang sudah umum dijalankan di setiap Organisasi. Keterbukaan memberikan Kemudahan Proses Monitoring dan Kontrol terhadap Kinerja masing-masing anggota Tim dan Kinerja Tim secara keseluruhan.

## **1.6 Membuat Setiap Orang di Tim Anda Produktif**

Tadi kita telah mengetahui caranya membuat super tim bagi bisnis kita. Tapi semua itu akan menjadi sia-sia jika kita tidak

bisa mendorong setiap anggota tim untuk bekerja secara produktif. Memang tujuan membentuk super tim adalah mencapai tujuan tertentu dengan cara bekerja sama. Namun pada dasarnya, kinerja masing-masing individu akan mempengaruhi hasil tersebut. Karenanya, mendorong setiap anggota tim untuk bekerja secara produktif sangat diperlukan.

Jika Anda seorang pemilik bisnis tentu Anda ingin memiliki bisnis yang sukses dan untung besar. Selain memikirkan keuangan Anda juga perlu membentuk karyawan yang handal.

Budaya kantor telah menjadi sesuatu yang sangat banyak perhatian publik akhir-

akhir ini. Mungkin Anda juga sering melihat, perusahaan dengan kantor yang nyaman, taman yang bagus intinya membuat pekerja menjadi betah.

Sementara Anda mungkin belum mampu menyediakan hal-hal tersebut, dan banyak dari pengusaha baru mungkin tidak memiliki anggaran untuk mendesain ulang struktur lengkap bangunan kantornya. Ada jalan lain yang bisa ditempuh guna membuat staf Anda bahagia dengan cara berikut Anda pasti mampu kok. Tak akan membengkakan anggaran kantor. Intinya membuat mereka bahagia, lalu lihat suasana hati mereka terangkat dan produktivitas mereka meningkat juga.

## 1. Sediakan perlengkapan teknis yang baik

Sediakan beberapa perangkat lunak teknis yang baik untuk membantu mereka menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu mendukung beban kerja mereka dan membantu menghilangkan stres yang diakibatkan oleh perangkat lunak yang buruk.

## 2. "Team Building"

Sebenarnya membangun tim bukanlah sesuatu yang sulit dilakukan, ada banyak perusahaan

jasa yang akan bisa mengatur kegiatan membangun tim untuk Anda, terutama jika Anda tinggal dan bekerja di kota besar. Kegiatan bersama-sama dalam sesi team building akan membantu mereka merasa percaya diri dan nyaman di sekitar anggota tim lainnya. Akibatnya, produktivitas meningkat.

### 3. Membuat mereka nyaman

Ini mungkin terdengar klise, tetapi upaya-upaya kecil untuk memastikan staf Anda merasa nyaman benar-benar penting. Jika karyawan Anda sering bepergian

untuk pekerjaan cobalah berikan kelas bisnis untuk penerbangan jauh.

#### 4. Ucapkan terima kasih

Jangan pernah gengsi untuk mengucapkan terima kasih. Jika mereka bisa mencapai atau melebihi target mereka satu bulan jangan pelit mengirimkan email besar mengatakan terima kasih atas semua kerja keras mereka. Staf Anda akan merasa dihargai - dan itu membuat orang merasa senang.

#### 5. Merayakan ulang tahun



Mungkin Anda memberikan karyawan Anda setengah hari libur pada hari ulang tahun mereka? Atau mungkin meletakkan satu kotak cokelat, kue cup cakes kecil ke meja mereka pada waktu makan siang.

#### 6. Berinvestasi pada mereka

Usaha terbaik adalah dengan berinvestasi pada karyawan Anda. Kirim mereka ke seminar, kursus yang mengembangkan keahlian yang dibutuhkan. Berikan les pelatihan ahli, biarkan mereka mencoba sebuah proyek baru atau

ide. Sekali lagi ini adalah dilakukan agar anggota staf merasa dihargai dan merasa seperti bagian istimewa dari bisnis Anda.

Dikutip dari rubric indonesiana laman *tempo.co*, sedikitnya ada enam cara positif yang terbukti bisa meningkatkan produktivitas tiap anggota tim. Hal ini disampaikan oleh Kim Cameron, seorang guru besar di Ross School of Business, University of Michigan, Amerika Serikat.

Pertama, setiap anggota tim harus saling peduli, saling memberi perhatian, dan memelihara tanggung jawab satu sama lain sebagai anggota tim. Jika kita saling

memperhatikan, tentu saja akan menjadi mood booster bagi setiap orang dalam tim. Saat ada anggota tim yang terlihat kekurangan pun pasti yang lainnya segera menawarkan bantuan.

Kedua, setiap anggota tim saling memberi dukungan, bersikap ramah, dan saling membantu anggota yang mengalami kesulitan. Ini hanya bisa dilakukan jika kita sudah melakukan poin pertama tadi. Itu karena poin pertama akan membangun simpati dan empati kita terhadap sesama anggota tim.

Ketiga, bila terjadi masalah atau bahkan kegagalan jangan mencari siapa yang salah atau bahkan melemparkan

kesalahan pada orang lain. Perlu kita tanamkan pada setiap anggota tim bahwa kesuksesan maupun kegagalan yang terjadi adalah tanggung jawab tim. Jadi tidak ada rasa ingin menyalahkan orang lain.

Keempat, setiap anggota tim perlu saling mengilhami atau memberi inspirasi. Dengan begini, semua ide yang keluar dari setiap anggota tim akan dihargai. Penghargaan semacam ini tentunya membuat setiap anggota ingin ikut berpartisipasi memberikan ide atau gagasan. Tentu saja ini bisa membuat setiap anggota tim makin produktif.

Kelima, setiap anggota tim perlu menyadari bahwa bekerja bukanlah sekedar

mencari penghasilan. Jika keempat poin di atas sudah dilaksanakan maka akan tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan kekeluargaan. Hal ini akan sangat bagus bagi produktivitas tim karena mereka tidak berorientasi pada penghasilan saja nantinya. Tapi juga bagaimana kebersamaan dengan anggota tim yang lain.

Keenam, setiap anggota harus memperlakukan anggota yang lain dengan rasa hormat, rasa syukur, kepercayaan, dan integritas. Dengan begini setiap anggota tim tidak akan menaruh curiga. Jika sudah demikian tentu bekerja pun terasa tanpa beban.

Selain enam cara di atas, kita juga bisa menggunakan strategi-strategi tertentu. Apa saja sih strategi yang dimaksud ini? Seperti yang dilansir dari laman [entrepreneur.com](http://entrepreneur.com), ada tiga strategi yang bisa kita gunakan.

1. Sampaikan kepada karyawan Anda bahwa mereka bisa menjadi lebih cerdas dan mereka pasti bisa.

Coba berikan karyawan Anda newsletter atau white paper singkat tentang cara untuk tumbuh menjadi lebih cerdas. Anda tidak dapat memotivasi tim Anda dengan cara memojokkan mereka atau membuat mereka down. Ken Bain

dari University of the District of Columbia melakukan studi di bukunya yang berjudul What the Best College Students Do. Dari hasil studinya Ken Bain menemukan bahwa orang yang paling kreatif dan sukses adalah orang yang memiliki keyakinan bahwa kecerdasan mereka bisa diupgrade. Karena mereka percaya bahwa mereka dapat “menumbuhkan” otak mereka, jika mereka mau. Mereka yang yakin otak mereka bisa di-upgrade menunjukkan rasa ingin tahu lebih besar dan open minded, yang menjadikan mereka

menjadi seorang profesional dan intelektual yang sukses.

Ada penelitian lebih lanjut yang mendukung hal ini . Psikolog dari Columbia dan Stanford mencoba meneliti sekitar 100 siswa kelas tujuh yang berjuang dalam matematika selama delapan minggu. Sebagian besar siswa memegang keyakinan bahwa kecerdasan adalah sesuatu yang ditetapkan dalam hidup. Para siswa diberi tips tentang cara menggunakan waktu belajar efektif, kemudian siswa-siswa tersebut dibagi menjadi dua kelompok.



Kelompok pertama membaca sebuah artikel berjudul " You Can Grow Your Intelligence, " tentang bagaimana sel-sel saraf di otak membuat hubungan lebih kuat setelah kita belajar sesuatu yang baru, sedangkan kelompok lainnya membaca sebuah artikel tentang cara-cara baru untuk mengingat informasi baru. Kelompok pertama benar-benar menggeser pandangan mereka. Mereka percaya bahwa mereka bisa menumbuhkan kecerdasan mereka dan menunjukkan motivasi yang lebih besar untuk belajar di kelas

matematika di minggu itu dan bahkan sebulan setelah penelitian berakhir. Cobalah berikan staf Anda artikel tersebut. Mungkin saja mereka bisa lebih bersemangat.

2. Membuat karyawan berada di luar zona kenyamanan mereka.

Menyelesaikan tugas-tugas di luar zona nyaman mereka tidak hanya menambah rasa percaya diri, hal itu bisa benar-benar membantu menjalankan sel-sel otak. Psikolog Stanford, Carol Dweck membuat sebuah penelitian tentang anak 10 tahun. Dia mencoba untuk

meyakinkan anak-anak tersebut jika mereka berpikir bisa, maka pasti bisa. Dia memberikan anak-anak serangkaian 12 puzzle untuk diselesaikan. Delapan pertama cocok dengan keterampilan rata-rata 10 tahun . Empat berikutnya berada di luar kemampuan kelompok usia tersebut.

Satu kelompok siswa mengatakan hal-hal seperti, "Saya tidak bisa memecahkan masalah ini, saya tidak cukup pintar " dan hampir menyerah. Anak-anak dalam kelompok lain terus diyakinkan bahwa diri mereka bisa

memecahkan masalah yang sulit jika mereka berusaha lebih. Dweck mengasumsikan kedua grup itu memiliki kemampuan alami yang sama. Mereka yang melihat diri mereka mampu memecahkan masalah berusaha lebih keras dan bukan hanya karena mereka tidak menyerah – tetapi karena mereka berpikir dan bersedia mencoba berbagai solusi sampai mereka menemukan solusi yang berhasil. Secara Neurologis, upaya ini akan memperluas sel-sel otak dan membuat Anda lebih baik dalam memecahkan masalah .

### 3. Memberikan waktu senggang untuk discovery time.

Cobalah buka pikiran Anda untuk pelajaran dan pengalaman yang membawa Anda keluar dari hari kerja yang normal yang mudah diprediksi. Hal ini pasti akan mengguncang otak Anda dan membuatnya bekerja lebih keras untuk membentuk "Otot ". Sebagai contoh, 3M memberikan karyawan mereka 15 persen waktu untuk sebuah program yang memungkinkan karyawan menggunakan sebagian waktu

normal kerja mereka untuk bermain-main dengan ide-ide mereka sendiri. Kebijakan ini telah terbayar dengan memproduksi banyak produk terlaris perusahaan, termasuk Post-It Notes.

Google juga mengambil kekuatan eksplorasi ini dengan "Innovation Time Off", sebuah program yang memungkinkan karyawan untuk menghabiskan 20 persen dari waktu mereka bekerja pada proyek yang menurut mereka menarik. Beberapa layanan terbaru dan paling sukses Google terjadi di

waktu seperti ini termasuk Gmail dan Google News.

Ini adalah eksperimen yang layak untuk dilakukan. Mulailah dengan mendorong karyawan Anda untuk mengambil waktu di pagi hari atau di tengah-tengah waktu kerja, yang memungkinkan mereka untuk menghabiskan waktu membaca dan meneliti proyek dan ide-ide yang menarik untuk mereka. Tidak ada ruginya, tetapi potensi keuntungan bisa saja sangat besar.

Banyak tantangan dan masalah yang bakal muncul bila Anda sedang

membangun sebuah tim yang orang-orangnya tidak mempunyai minat untuk bekerja sama satu dengan lainnya. Ujian sebenarnya terletak pada keahlian leadership Anda. Apakah Anda mampu untuk menciptakan suatu lingkungan atau suasana, di mana setiap individu bersedia untuk bekerja secara kooperatif dan kolaboratif. Kembangkan team work yang efektif dan Anda akan memberikan inspirasi tentang produktivitas, kualitas, dan loyalitas.

Bagilah visi Anda, dan tips-tips berikut mungkin bisa membantu Anda dalam membuat setiap anggota tim makin produktif. Pertama, fokus pada tujuan secara keseluruhan. Jelaskan rencana jangka



panjang perusahaan dan lakukan follow-up secara teratur. Orang-orang seringkali terlalu fokus pada masalah hari ini dan pekerjaan rutin lainnya sehingga kehilangan gambaran akan tujuan utama secara keseluruhan. Pada waktu anggota lainnya sedang berkonsentrasi untuk menyelesaikan masalah, orang lain dapat mendedikasikan lebih banyak waktunya untuk me-review proses untuk mengeliminasi masalah-masalah yang mungkin muncul di masa depan.

Kedua, definisikan peran masing-masing dengan jelas. Garisbawahi dengan jelas tanggung jawab dan peran masing-masing individu dalam suatu tim. Hal ini

sangat penting untuk menjamin kesuksesan tim. Bila kita mengerti tugas dan tanggung jawab masing-masing individu dengan baik, maka akan sangat membantu dalam pelaksanaan kerja sama tim secara kolaboratif. Dukunglah tim Anda untuk mendefinisikan fungsi mereka masing-masing. Mereka akan mampu untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab apabila mereka berada dalam posisi yang cocok, dan seseorang dari mereka mungkin akan dapat mengeluarkan bakat baru yang tidak mereka sadari sebelumnya.

Ketiga, tetapkan tujuan. Anggota tim perlu untuk memperhatikan tujuan individu maupun tujuan tim. Dukunglah mereka

untuk menentukan tujuan jangka pendek yang dapat diraih dan dapat diukur, serta tujuan jangka panjang. Dengan tujuan yang jelas dalam suatu tim dan adanya suatu kode etik dan aturan tertentu, tim itu akan mulai bisa mengatur dirinya sendiri untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Pantauan atau pengawasan dari pihak-pihak ahli atau senior sangat dibutuhkan untuk menghilangkan atau paling tidak mengurangi sifat-sifat negatif seperti kemalasan, keterlambatan, serta suka menunda-nunda pekerjaan. Komunikasikanlah selalu setiap tujuan dengan jelas, dan pastikan setiap anggota

tim mengerti benar-benar setiap tujuan tersebut.

Keempat, bagikan setiap informasi yang ada. Setiap informasi yang disembunyikan akan dianggap sebagai gosip atau rumor. Hal ini akan sangat menurunkan produktivitas dan moral semua anggota tim, bila mereka menemukan banyak gosip atau informasi-informasi yang tidak jelas berkeliaran di antara mereka. Terutama dalam masa-masa sulit, atau masa-masa peralihan, bagikan dan sebarlah semua informasi yang memang perlu untuk dikomunikasikan ke semua anggota tim, dan jangan lupa terus meng-

update informasi tersebut sesering mungkin.

Kelima, bangunlah rasa kepercayaan antar anggota tim. Jadilah orang yang dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Hargailah kata-kata Anda sendiri. Bila Anda adalah seorang pemimpin, dan Anda telah berjanji untuk memberikan sesuatu kepada anak buah, maka pastikan Anda menepati janji tersebut. Bila Anda adalah salah satu anggota tim, dan pernah berjanji untuk melakukan sesuatu kepada sesama anggota tim atau pemimpin Anda, maka pastikan juga Anda menepati janji tersebut. Perlakukan setiap anggota tim dengan perlakuan yang sama. Jangan ada "anak

emas”, “orang istimewa”, dan lain sebagainya.

Keenam, tunjukkan antusiasme. Antusiasme mudah menular. Selalu bersikap positif, dan penuh harap. Bila mereka melihat Anda mengharapkan sesuatu dari mereka, maka ada peluang mereka akan memberikan yang terbaik dan berusaha untuk tidak mengecewakan Anda. Fokuslah juga pada hal-hal yang dikerjakan dengan benar, dan tidak selalu melihat kesalahan orang lain saja.

Ketujuh, have fun. Bangun semangat yang ada di dalam tim untuk selalu dapat memberikan energi yang tinggi dan semangat untuk terus bersatu. Sediakan

waktu untuk tertawa bersama dan ciptakan suasana yang santai mungkin. Tidak ada tujuan yang dapat dicapai dengan mudah bila suasana kerja sama selalu berada dalam keadaan tegang.

Kedelapan, delegasi. Biasakan untuk bisa menjelaskan apa yang harus dikerjakan dan mungkin bagaimana cara mengerjakannya (bila diperlukan), lalu biarkan. Lebih baik lagi bila Anda dapat menjelaskan masalah yang ada dan hasil seperti apa yang Anda inginkan, lalu biarkan tim Anda mengembangkan caranya sendiri untuk menyelesaikan tugas Anda tersebut. Percayakan tugas kepada setiap individu dalam tim secara keseluruhan untuk

menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan waktu yang telah Anda tetapkan. Bila sudah ada jadwal untuk me-review proyek Anda pada hari Selasa depan, maka jangan menanyakan hasilnya hari ini. Berilah kepercayaan kepada tim Anda untuk dapat memenuhi deadline-nya masing-masing.

Terakhir yang penting adalah terus menerus memberikan inspirasi kepada semua anggota tim Anda. Bila Anda berbicara tentang hal apa pun yang berhubungan dengan tim, **gunakanlah kata “kita” dan bukan kata “saya”**.

## **1.7 Membuat Setiap Orang Berinisiatif di dalam Bisnis Anda**



Dalam bekerja, inisiatif menjadi hal yang penting. Tentu akan sangat merepotkan ketika kita harus memandu orang yang tidak punya inisiatif. Satu dua kali mungkin tidak apa-apa. Namun jika keterusan tentu akan menghambat kinerja tim. Bahkan memberi kesan ia sebagai orang yang malas.

Jika kesannya sudah malas tentu akan memperngaruhi suasana kerja. Bisa-bisa nanti seluruh anggota tim ikut-ikutan malas. Kalau sudah begitu, kita sebagai pemilik bisnis tentu akan mengalami kerugian. Untuk itu kita harus bisa membuat setiap anggota tim berinisiatif.

Berikut ini ada beberapa cara agar setiap anggota tim bisa berinisiatif untuk melakukan sesuatu. Pertama, diskusikan manfaat keberhasilan. Dengan diskusi-diskusi semacam ini akan merangsang setiap anggota tim untuk berencana melakukan sesuatu. Untuk lebih merangsang inisiatif mereka, kita bisa menjelaskan apa saja manfaat keberhasilan untuk mereka pribadi.

Jika Anda ingin tim Anda termotivasi, Anda harus menjelaskan hasil-hasil positif yang akan diperoleh dari pencapaian sebuah tujuan. Dengan menerapkan langkah untuk memotivasi tim ini, Anda memberikan kendali ke dalam tangan

mereka sendiri atas penerimaan kompensasi dan penghargaan lainnya di kemudian hari. Tim Anda harus bisa melihat bahwa keberhasilan mereka akan memberikan manfaat bukan hanya bagi perusahaan, melainkan juga untuk setiap anggota tim secara individual. Jika Anda benar-benar ingin memotivasi mereka, Anda harus menetapkan sasaran Anda serealistis mungkin agar mereka bisa merasakan penghargaan yang nyata.

Misalnya, dengan mengatakan "Kita harus bekerja lebih keras agar kondisi perusahaan lebih baik" tidak akan bisa memotivasi karyawan sebaik jika Anda mengatakan "Jika kita dapat meningkatkan

penjualan sebesar 10%, maka kita akan memperoleh pendapatan yang cukup untuk bonus Natal tahun ini."

Kedua, jagalah agar tiap anggota tim tertarik. Ini sama dengan menjaga semangat setiap anggota tim agar tidak kendor. Langkah yang perlu kita lakukan untuk menjaga agar tiap anggota tim adalah memelihara rasa ingin tahunya. Dengan memancing rasa keingintahuan setiap anggota tim, akan membuat mereka perlu melakukan eksperimen-eksperimen tertentu. Tentunya ini akan membuat mereka setidaknya tergerak atas inisiatif mereka sendiri.

Tumbuhkan rasa ingin tahu dalam pola pikir setiap anggota tim Anda sehingga mereka cukup tertarik untuk mencapai sasaran yang Anda harapkan. Dengan melakukan hal ini, para anggota tim Anda akan mempunyai keinginan untuk belajar lebih banyak. Hal ini bisa dicapai jika Anda mengerti apa yang menyenangkan atau menarik minat anggota tim Anda. Cari tahu hal-hal apa yang paling penting bagi mereka baik secara tim dan secara individual. Jika Anda bisa menjaga segala sesuatunya tetap menarik dan menyenangkan dengan menyampaikan sasaran yang nyata, rencana perubahan, dan

peningkatan, akan membuat mereka tetap ingin bekerja.

Jangan hanya sekadar mengatakan kepada para anggota tim Anda apa yang harus dilakukan. Jagalah agar mereka tetap merasa tertarik dan perbarui informasi sebanyak mungkin yang Anda bisa tentang kemajuan perusahaan sehingga mereka peduli pada apa yang sedang terjadi dan merasa ingin tahu sampai di mana perkembangannya.

Ketiga, tentukan sasaran yang realistis. Banyak sekali orang yang menjadi malas-malasan karena kita menentukan target terlalu tinggi atau bahkan jauh dari kata realistis. Rasa tertekan inilah yang membuat

kita tidak bisa memikirkan maupun menjalankan inisiatif kita. Oleh karena itu, tentukan target yang realistis saja. Tak perlu muluk-muluk saat membuat target.

Kenali kemampuan tim Anda dan tentukan sasaran yang benar-benar bisa mereka capai. Ada baiknya jika Anda mempunyai sebuah ambisi pada saat menentukan sasaran, tetapi jika Anda membuatnya terlalu menantang sampai tim Anda akhirnya gagal, maka setiap orang akan patah semangat. Buatlah sasaran yang realistis dan siapkan sarana yang bisa menunjukkan pencapaian mereka untuk memperlihatkan bahwa mereka sudah semakin dengan dengan sasaran yang ingin

mereka capai. Membuat sasaran-sasaran kecil dalam mencapai tujuan juga merupakan cara yang baik dalam memastikan keberhasilan, sehingga tim Anda tidak merasa bahwa apa yang mereka lakukan sudah seluruhnya atau tidak sama sekali.

Misalnya, jika Anda mempunyai sebuah proyek yang harus diselesaikan, buat sebuah skema yang membagi proyek ini ke dalam sasaran-sasaran yang lebih kecil sehingga, setiap kali mereka berhasil menyelesaikan suatu tahap tertentu, mereka bisa mengukur apa saja yang sudah mereka kerjakan dan membayangkan bahwa mereka



sudah semakin dekat dengan tujuan dari proyek yang ingin mereka selesaikan.

Keempat, ciptakan persaingan yang sehat. Semangat dari kompetisi sering kali menjadi obat yang ampuh untuk memancing inisiatif setiap anggota tim. Untuk itu, menciptakan persaingan atau kompetisi kecil-kecil tentu akan membuat setiap anggota tim bersemangat. Namun perlu diingat, jangan sampai persaingan ini menimbulkan suasana yang kurang bersahabat ya.

Ciptakan lingkungan kerja dengan persaingan yang bisa menggerakkan setiap anggota tim Anda untuk mencapai sasaran mereka. Adakan persaingan kecil dengan

penghargaan yang nyata, bisa saja dengan mengajak makan siang gratis, untuk membuat mereka gembira karena sudah bekerja sebaik mungkin. Cara ini bisa membuat tim Anda merasa memperoleh lebih dari apa mereka harapkan, selama Anda menetapkan pedoman yang jelas dan pastikan bahwa hubungan mereka tetap terjalin dengan baik satu sama lain.

Misalnya, bentuk beberapa tim kecil dalam tim Anda lalu berikan tanggung jawab kepada mereka masing-masing untuk mencapai salah satu aspek yang mendukung tercapainya sasaran. Berikan insentif yang akan memacu semangat mereka, tetapi jagalah agar suasana

persaingan ini tetap sehat dan jangan sampai ada yang berbuat kasar atau memakai cara-cara yang curang.

Pastikan Anda mengenal setiap anggota tim Anda dengan baik secara individual agar orang-orang juga saling peduli satu sama lain.

Cara terbaik untuk membuat seluruh anggota tim saling mengenal satu sama lain adalah dengan membentuk tim kecil dari orang-orang yang belum terlalu akrab satu sama lain.

Keenam, siapkan sebuah cara untuk memberikan penghargaan pada saat memotivasi tim Anda. Siapa sih yang gak suka kalau kerja kerasnya di hargai? Tentu

semuanya mau seperti itu. Ketika kita sudah bekerja keras untuk sebuah perusahaan, selain gaji, kita juga tentu mengharapkan penghargaan. Banyak sekali penghargaan-penghargaan kecil yang bisa kita gunakan untuk memotivasi karyawan.

Dengan melakukan hal ini, anggota tim mengetahui bahwa usaha mereka secara individual akan dicatat dan tidak dianggap hanya sebagai hasil kerja tim. Cara ini akan memberikan semangat bagi semua anggota untuk terus memberikan kontribusi mereka. Jika para anggota hanya dihargai dan diakui sebagai sebuah tim, mungkin saja mereka lebih cenderung bersembunyi di balik usaha orang lain. Pada akhirnya cara ini hanya

akan menimbulkan kekecewaan bagi mereka yang sudah melakukan pekerjaannya dengan baik.

Sediakan waktu untuk memeriksa sendiri masing-masing anggota untuk seluruh tim sehingga mereka mengetahui bahwa Anda mengenali kekuatan mereka dan selalu siap membantu mengatasi kelemahan mereka. Mereka juga akan merasa bahwa Anda cukup peduli dengan bersedia memberikan waktu untuk bertemu langsung dengan anggota tim secara individual.

Namun membuat setiap anggota tim menjadi berinisiatif saja tidak cukup untuk menjalankan bisnis. Kita sebagai leader tim

yang kita bentuk juga harus memiliki sifat-sifat yang bisa membuat setiap anggota tim semangat bekerja. Apa sajakah itu?

Pertama, kita harus menciptakan lingkungan yang nyaman. Jika suasana di kantor tegang, tidak akrab, dingin, dan tidak bersahabat, tentu saja, karyawan Anda tidak akan termotivasi seperti jika mereka datang ke kantor dengan perasaan senang, aman, dan hangat. Wajar saja, selalu ada orang-orang yang tidak pernah suka datang ke tempat kerja, tetapi Anda bisa melakukan yang terbaik untuk membuat mereka merasa senang dengan pengalaman ini. Sediakan makanan kecil di kantor, ada jendela-jendela bagi masuknya sinar

matahari, dan ciptakan suasana kerja yang penuh persahabatan agar orang-orang merasa nyaman.

Usahakan berkomunikasi secara langsung, daripada menggunakan media obrolan atau email. Biarkan orang-orang saling bertemu dan berbicara satu sama lain. Cara ini bisa mengurangi efisiensi sebesar 10%, tetapi akan memberikan dorongan semangat yang sangat berarti.

Kedua, kita harus menyatakan segala sesuatu secara spesifik. Jika tim Anda bekerja dengan baik, jangan sekadar mengatakan, "Bagus! Anda sudah bekerja keras!" Buat mereka merasa bahwa Anda benar-benar menghargai mereka dengan

mengungkapkan fakta-fakta secara spesifik untuk menunjukkan apa yang dimaksud dengan tim yang sudah bekerja keras. Katakan seperti, "Anda sudah melakukan pekerjaan yang luar biasa selama kampanye pengumpulan dana yang terakhir. Jumlah dana sumbangan yang terkumpul meningkat 30% dari tahun lalu," atau "Laporan kelompok Anda sangat jelas, bermanfaat, sangat menyenangkan. Saya sangat suka dengan diagram di halaman 3 – sangat jelas dan bisa dipahami." Pembicaraan seperti ini membuat tim Anda merasa bahwa Anda menghargai kerja keras mereka.



Dengan cara yang sama, sangatlah penting untuk menyatakan secara spesifik pada saat Anda memberikan kritikan. Daripada Anda mengatakan, "Anda harus bekerja lebih keras," sampaikan dengan cara lain misalnya, "Tim ini harus lebih giat bekerja untuk membuat lebih banyak laporan bulanan. Jika kalian menambah satu saja laporan dalam seminggu, produktivitas akan benar-benar melonjak."

Ketiga, jaga agar suasana tetap hangat dan menyenangkan. Jika pekerjaan Anda dan tim Anda cukup sederhana, cobalah menggabungkan dengan hal-hal lain semampu Anda. Seandainya pekerjaan tim Anda adalah membuat laporan harian,

cobalah mengusahakan cara baru yang lebih kreatif agar mereka tidak selalu melakukan hal yang sama setiap hari, sehingga mereka tetap termotivasi dan merasa senang berada di sana. Tidak masalah apa tugasnya, jika anggota tim Anda harus melakukan hal yang sama 8 jam sehari, setiap hari, suatu saat mereka akan bosan dan kehilangan motivasi.

Anda harus menggabungkan kegiatan rutin dengan hal-hal baru setidaknya beberapa jam dalam seminggu. Sekalipun cara ini pada awalnya akan sedikit mengurangi produktivitas, orang-orang akan merasa lebih senang, dan dalam

jangka panjang bisa meningkatkan produktivitas.

Keempat, Selalu bersikap positif. Jagalah cara pandang dan sikap Anda agar selalu positif. Meskipun keadaan tidak berjalan baik, tetaplah bertahan sebisa mungkin, sebab sikap yang positif – dan negatif – bisa sangat menular. Jika Anda menjaga sikap yang positif, anggota tim Anda pasti akan mengikutinya, dan mereka akan lebih termotivasi. Jika setiap orang tenggelam dalam kesedihan, dapat dipastikan mereka akan bekerja dengan hasil yang lebih sedikit.

Jika anggota tim Anda merasa sudah tidak ada yang bisa mereka harapkan lagi, untuk apa mereka terus bekerja?

Kelima, jadilah pemberi teladan yang baik. Jika Anda benar-benar ingin memotivasi tim Anda, Anda harus memberikan teladan yang baik dan menjadi seseorang yang bisa menjadi panutan bagi setiap anggota tim. Anda tidak harus sempurna, tetapi Anda harus bisa tampil sebagai seorang pekerja keras, berpikiran logis, mau berkomunikasi, cukup cerdas, dan seorang pekerja yang bisa diandalkan. Jika Anda tidak menunjukkan sifat-sifat utama yang Anda inginkan tim Anda miliki,

mengapa anggota tim Anda harus melakukannya?

Perlakukan semua karyawan Anda dengan ramah dan hormat. Tentukan sebuah pedoman tentang perilaku yang baik. Contohnya, jika Anda membuat kesalahan. Dibandingkan berusaha menutupi kesalahan tersebut lebih baik kita mengakuinya. Akuilah dan tetap bergerak maju. Tim Anda akan menghargai apa yang Anda lakukan.

## **1.8 Pemberian Reward and Punishment**

Dalam sebuah perusahaan, selain gaji kita akan mengenal yang namanya reward

and punishment. Biasanya pemberian reward and punishment ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu tim. Jika seorang karyawan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada beban kerjanya, tentu ia harus diberikan hadiah atau reward. Sedangkan jika karyawan memiliki kinerja yang lebih buruk dibandingkan beban kerjanya tentu harus dijatuhi hukuman alias punishment.

Reward (penghargaan) kadangkala juga di sebut dengan imbalan. Imbalan adalah jumlah pembayaran yang diterima dan tingkat kesesuaian antara pembayaran tersebut dengan pekerjaan yang dilakukan.(Prof. Dr. FX. Suwarto, M.S.)

Penghargaan (reward) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

Imbalan intrinsic adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri,

imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu. (Prof. Dr. FX. Suwanto, M.S.)

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Imbalan tersebut mencakup: uang, status, promosi dan rasa hormat.

Imbalan uang (Financial reward: Fringe Benefits) adalah imbalan ekstrinsik yang utama, dan secara umum diakui bahwa uang adalah pendorong utama, namun jika karyawan tidak melihat adanya hubungan



antara prestasi dengan kenaikan yang pantas, uang tidak akan menjadi motivator yang kuat sehingga perlu diciptakan system penilaian prestasi yang jelas.

Tunjangan utama dari kebanyakan organisasi adalah program pensiun, biaya opname, dan sebagainya. Status adalah imbalan antar pribadi (Interpersonal reward) yaitu dengan menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa. Rasa hormat/pengakuan adalah penggunaan manajerial atas pengakuan atau penghargaan melibatkan pengetahuan manajer tentang pelaksanaan pekerjaan yang baik. Promosi adalah perpindahan

seorang karyawan dari satu tempat/ jabatan ke tempat/jabatan lain yang lebih tinggi.

Sedangkan, hukuman (punishment) adalah sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum. Dalam hal ini, hukuman diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon atau tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan.

E.L. Thorndike (Reward and punishment in animal learning, Contemporary psychological monograph,

1883, 8, no. 9) mengemukakan bahwa hukuman memaksakan dampaknya atas perilaku dengan melemahkan hubungan antara stimulus dan tanggapan selanjutnya ia meninjau ulang tentang pernyataanya tersebut. Ia membantah bahwa bilamana hukuman nampak melemakan tanggapan, hal itu merupakan dampak tidak langsung.

Dalam menjalankan organisasi diperlukan sebuah aturan dan hukum yang berfungsi sebagai alat pengendali agar kinerja pada organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Jika aturan dan hukum dalam suatu organisasi tidak berjalan baik maka akan terjadi konflik kepentingan baik antar individu maupun antar organisasi.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan hukuman dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Kedua hal ini bisa kita jadikan motivasi agar seorang karyawan bekerja lebih baik lagi. Tapi kita juga harus ingat, ketika memberikan hadiah maupun hukuman harus yang masuk akal. Jangan sampai karyawan kita justru merasa terbebani karena merasa dituntut untuk memberikan kinerja lebih. Bisa-bisa mereka bukannya memberikan kinerja yang makin bagus malah main stress.

Jika mereka sudah merasa stress atau tertekan maka kinerja mereka akan terpengaruh. Kinerja mereka akan turun, perasaan ogah-ogahan mulai muncul, atau yang lebih parah mereka henggang dari perusahaan. Untuk itu, kita perlu memberikan reward and punishment yang masuk akal dan tidak terlalu membebani karyawan. Kita juga bisa menggunakan hal ini sebagai bahan untuk becanda. Jadi karyawan akan lebih santai menanggapi reward and punishment ini.

Dalam sebuah perusahaan misalnya, pemberlakuan metode Reward And Punishment merupakan hal yang penting untuk membentuk pribadi dari karyawan

perusahaan tersebut. Jika Punishment menghasilkan efek jera, maka Reward akan menghasilkan efek sebaliknya yaitu ketauladanan. Untuk membuat Reward dan Punishment dapat berjalan dengan baik diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa reward yang diberikan haruslah bersifat konkret (bermanfaat), dan Punishment yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu.

Secara teori, penerapan reward dan punishment secara konsekuen dapat membawa pengaruh positif, antara lain:

- Mekanisme dan sistem kerja di Suatu Organisasi menjadi lebih

baik, karena adanya tolak ukur kinerja yang jelas.

- Kinerja individu dalam suatu Organisasi semakin meningkat, karena adanya sistem pengawasan yang obyektif dan tepat sasaran.
- Adanya kepastian indikator kinerja yang menjadi ukuran kuantitatif maupun kualitatif tingkat pencapaian kinerja para individu Organisasi.

Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai

dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Ada tiga fungsi atau tujuan penting dari penghargaan yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:



- Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi
- Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih
- Bersifat Universal

Ada tiga fungsi atau tujuan penting dari hukuman yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

- Membatasi perilaku. Hukuman menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan.
- Bersifat mendidik.

- Memperkuat motivasi untuk menghindari diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan

Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan reward dan punishment.

Perusahaan menyadari demi menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus segera berbenah dalam pengelolaan manajemen yang profitable dan professional, salah satu caranya adalah dengan menerapkan reward dan punishment. Diharapkan dengan adanya penerapan reward dan punishment kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan perusahaan dapat mencapai tujuannya secara keseluruhan.

Dalam lingkungan perusahaan aturan yang berlaku pada setiap elemen yang berada dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki tanggung jawab yang sama atas tugasnya masing-masing. Seperti

halnya pegawai dan manajer, pegawai bertanggung jawab atas tugasnya sebagai operasional dalam suatu perusahaan. Dan manajer bertanggung jawab sebagai pengendali operasional, dengan tingkat profesional tertentu yang telah memiliki tugasnya masing-masing, tanpa harus mencampuri tugas dari pegawai sebagai operasional.

Dengan hal itu berdirinya suatu perusahaan tidak lepas dari pemikiran para pendiri perusahaan yang telah mengetahui kekurangan dan kelebihan perusahaannya, pemimpin perusahaan harus bisa manage pegawainya dengan aturan yang

diberlakukan. Karenanya pemimpin perusahaan harus memiliki konsep untuk memberikan penghargaan maupun hukuman kepada anggotanya. Dimana penghargaan tersebut dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada pegawainya dengan sama rata, dan hukuman diberikan dengan maksud untuk memberikan perhatian kepada pegawainya agar bekerja secara aktif dan profesional.

Namun pada prakteknya, para pemimpin perusahaan tidak terlalu mengertikan pegawainya bekerja sesuai waktu dan komposisinya. Kasus seperti inilah yang sekarang sering terjadi dalam

lingkungan perusahaan, yang membuat anggota perusahaan tersebut mengambil resiko keluar dari aturan perusahaan tanpa memikirkan hukuman yang akan menimpanya.

Ada beberapa cara yang dapat mengurangi tingkat kesalahan pegawai, maupun pemimpin dalam system pemberian penghargaan dan hukuman. Cara mengurangi tingkat kesalahan pegawai yang dapat dilakukan oleh pemimpin perusahaan:

- Pemimpin perusahaan memberikan peringatan lisan kepada pegawainya yang melakukan kesalahan.

- Teguran keras diberikan jika pegawainya tetap melakukan kesalahan yang sama.
- Memberikan peringatan tertulis
- Pengurangan tanggung jawab
- Pergantian posisi jabatan
- Penurunan pangkat
- Penundaan peningkatan gaji/promosi jabatan
- Serta pemberhentian kerja.

Dari kesalahan pegawai, pemimpin perusahaan pun bisa saja melakukan kesalahan terhadap pegawainya, maka pegawai dapat menuntut penghargaan dari sang pemimpin, seperti:

- Meminta Hak atas upah yang adil
- Memohon kenaikan gaji
- Memohon hak istimewa bila sewaktu-waktu pegawai melakukan pekerjaan yang dapat memajukan perusahaan.

Secara teori, penerapan reward dan punishment secara konsekuen dapat membawa pengaruh positif, antara lain:

Pertama, Mekanisme dan sistem kerja di Suatu Organisasi menjadi lebih baik, karena adanya tolak ukur kinerja yang jelas. Kinerja individu dalam suatu Organisasi semakin meningkat, karena adanya sistem



pengawasan yang obyektif dan tepat sasaran.

Kedua, Adanya kepastian indikator kinerja yang menjadi ukuran kuantitatif maupun kualitatif tingkat pencapaian kinerja para individu Organisasi. Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Keduanya merupakan reaksi dari seorang pimpinan terhadap kinerja dan produktivitas yang telah ditunjukkan oleh bawahannya; hukuman untuk perbuatan jahat dan ganjaran untuk perbuatan baik. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan,

tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja.

Dengan adanya penghargaan dalam sebuah organisasi bisa membantu para anggotanya untuk lebih semangat dan bermotivasi untuk menjadi lebih baik dalam membentuk sebuah organisasi karena adanya persaingan. Hukuman dalam sebuah organisasi pun tidak kalah pentingnya karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut.

Aturan yang berlaku pada setiap elemen yang berada dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki tanggung jawab yang sama atas tugasnya masing-masing. Seperti halnya pegawai dan manajer, pegawai bertanggung jawab atas tugasnya sebagai operasional dalam suatu perusahaan. Dan manajer bertanggung jawab sebagai pengendali operasional, dengan tingkat profesional tertentu yang telah memiliki tugasnya masing-masing, tanpa harus mencampuri tugas dari pegawai sebagai operasional.

Dengan hal itu berdirinya suatu perusahaan tidak lepas dari pemikiran para pendiri perusahaan yang telah mengetahui

kekurangan dan kelebihan perusahaannya, pemimpin perusahaan harus bisa manage pegawainya dengan aturan yang diberlakukan. Karenanya pemimpin perusahaan harus memiliki konsep untuk memberikan penghargaan maupun hukuman kepada anggotanya. Dimana penghargaan tersebut dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada pegawainya dengan sama rata, dan hukuman diberikan dengan maksud untuk memberikan perhatian kepada pegawainya agar bekerja secara aktif dan profesional.

Pimpinan yang baik harus menganalisa terlebih dahulu tentang kebutuhan karyawan, dan apa yang dapat

meningkatkan disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, reward dan punishment harus secara efektif, karena dapat merangsang kedisiplinan kerja karyawan. Melalui penghargaan, karyawan merasa dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, penghargaan dari atasannya, sehingga dengan sendirinya karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan tempatnya bekerja (Reksohadiprojo dalam Yogi, 2001). Punishment terhadap disiplin kerja karyawan merupakan motivasi pengembangan sumber daya manusia dengan daya dorongan bagi manusia untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi

keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan, agar tidak terjadi lagi perilaku negatif yang diperbuat karyawan bersangkutan. Punishment dalam suatu pekerjaan merupakan kehendak dan kesediaan karyawan untuk memenuhi dan menaati segala peraturan dan ketentuan – ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Berdasarkan hasil kerja karyawan maka pimpinan dapat memberikan reward ataupun punishment kepada karyawan tersebut untuk menentukan karyawan yang

berprestasi atau tidak. Pimpinan atau bagian kepegawaian tidak dapat menentukan hanya melalui pandangan sekilas saja melainkan dengan adanya penilaian secara seksama. Dengan demikian dapat memberikan balas jasa yang layak bagi karyawan berdasarkan hasil kerja yang dinilai oleh pimpinan atau bagian kepegawaian.

## **1.9 Sistem Kekeluargaan vs Sistem Koorporasi**

Dalam dunia bisnis, kita akan mengenal dua system besar untuk merangkul karyawan. Pertama, system kekeluargaan. Kedua, system korporasi.

Kedua system ini mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing. Dari kedua system ini kita bisa memilihnya. Namun sebelum memilih ada baiknya kita mengetahui perbedaan keduanya.

Ada sebuah cerita yang berasal dari buku otobiografi Howard Schultz, CEO Starbucks. Ia berhasil merangkul karyawannya dengan system bisnis berbasis kekeluargaan. Dengan system ini para karyawan starbucks yang tadinya memandang sinis dan negative padanya berubah mendukungnya.

Begini cerita lengkapnya. Howard Schultz adalah pendiri dan CEO Starbucks Corp. Ia telah mewujudkan impiannya



menjadi kenyataan, dengan mendirikan gerai kopi terbesar di dunia. Kesuksesan yang diperoleh Schultz tentu tidak terjadi dalam semalam. Schultz mengalami perjalanan panjang dan kerja keras untuk memperoleh kesuksesannya.

Howard Schultz lahir di Brooklyn, New York pada 1953. Dia dibesarkan di proyek perumahan Bay View. Orangtua Schultz bekerja sebagai pekerja yang tidak memiliki penghasilan besar, bahkan jaminan kesehatan. Ketika ayah Schultz mengalami patah pergelangan tangan pada suatu kecelakaan hingga akhirnya tidak dapat bekerja lagi sebagai kurir., kKeluarga Schultz

mengalami kesulitan keuangan hingga kesulitan dana untuk makan sehari-hari.

Meskipun demikian, Shultz berprestasi di bidang olahraga saat sekolah dan mendapatkan beasiswa atletik di Northern Michigan University pada 1971. Setelah lulus, ia bekerja sebagai sales di Xerox. Pada 1979, ia menjabat sebagai manajer di Hammarplast, sebuah perusahaan penghasil kopi asal swedia.

Pada saat bekerja di Hammarplast, perhatian Schultz tertuju pada Starbucks, sebuah toko kopi kecil di Seattle yang beberapa kali membeli mesin espresso. Rasa penasaran Schultz membuatnya terbang ke Seattle untuk melihat toko itu sendiri.

Starbucks pertama kali berdiri pada 1971. Toko itu awalnya menjual biji kopi dan aksesoris pembuat kopi. Ketika Schultz bertemu dengan pendiri Starbucks, Jerry Baldwin, Gordon Baker, dan Zev Siegl, ia merasa terkesima dengan hasrat yang dimiliki ketiga orang tersebut tentang kopi. Schultz ingat saat pertama kali datang ke Starbucks. Ia berkata, "Ketika saya masuk ke toko tersebut pertama kali, saya merasa seperti di rumah. Saya tidak dapat menjelaskannya, tetapi saya tahu bahwa saya berada di suatu tempat yang spesial, dan produk yang dijual seperti berbicara dengan saya."

Schultz pun bekerja di Starbucks sebagai direktur operasional retail dan pemasaran setahun kemudian. Pada 1983, dalam perjalanan dinas ke Milan, Italia, Schultz melihat banyak coffee bar dan merasa kagum dengan keterikatan masyarakat dengan kopi, terutama terhadap coffee bar. Coffee bar menjadi meeting point yang dijadikan banyak orang sebagai tempat pertemuan. Kemudian, terbersit ide di kepalanya untuk menjadikan Starbucks sebuah coffee bar. Akan tetapi, sang pemilik tidak menunjukkan ketertarikan terhadap hal tersebut. Setelah berkali-kali mengajukan idenya, akhirnya sang pemilik mengizinkan Schultz untuk membuka

sebuah coffee bar di salah satu toko baru Starbucks yang dibuka di Seattle. Walaupun coffee bar tersebut berhasil, sang pendiri masih belum yakin bahwa hal tersebut adalah arah tujuan didirikannya Starbucks.

Karena mimpinya menjadikan Starbucks sebagai coffee bar tidak terlaksana sepenuhnya, Schults akhirnya meninggalkan Starbucks pada tahun 1985. Schults kemudian membuka sebuah coffee bar bernama Il Giornale. Coffee bar Il Giornale sangat laku, akan tetapi Schultz memiliki kekurangan dana untuk memperluas usahanya. Untung bagi Schultz, dua tahun kemudian, Baldwin dan Bowker menjual Starbucks karena lebih fokus

kepada unit usaha lain. Dengan bantuan beberapa investor di Seattle, Schultz membeli Starbucks seharga US\$3,8 juta dan ia menyatukan Starbucks dengan usaha miliknya dan mengganti nama menjadi "Starbucks Coffee Company".

Pada saat itu, kopi belum begitu populer karena harga biji kopi yang cukup mahal. Namun demikian, Schultz tetap melanjutkan usahanya. Ia kemudian memperbanyak menu minumannya, Starbucks menawarkan berbagai jenis minuman kopi, seperti espresso, cappuccino, café latte, ice coffee, dan café mocha. Schultz berusaha untuk membuat atmosfer menyenangkan di gerai-gerai Starbucks agar pelanggannya dapat

merasa nyaman, bertemu dengan teman-teman dan menikmati kopi sesuai dengan selera masing-masing.

**Seiring berkembangnya Starbucks, Schultz menerapkan satu hal: karyawan yang bekerja dengannya harus diperlakukan dengan rasa hormat dan berhak untuk mendapatkan berbagai keuntungan.** Hal ini dilakukannya mengingat masa kecilnya ketika ayahnya yang sakit, tidak memiliki asuransi kesehatan atau keuntungan lain. Maka, asuransi kesehatan bagi karyawan merupakan hal yang sangat diperhatikan oleh Schultz. Ia jugapun bersikeras tidak ingin melihat orang lain merasakan hal yang pernah ia alami.

Selain itu, Schultz juga memikirkan kesejahteraan karyawannya, yaitu dengan menawarkan paket pembelian saham Starbucks. Hal ini untuk membuat tenaga kerja lebih berdedikasi dan dapat melayani konsumen dengan standar yang sangat tinggi. Starbucks memiliki tingkat turn over (pengunduran diri karyawan) lebih rendah 50% dibandingkan dengan kebanyakan perusahaan makanan cepat saji lainnya.

Meskipun sekarang Starbucks berkembang sebagai bisnis waralaba coffee bar terbesar, Schultz tetap mempertahankan tujuan utamanya: menghadirkan kopi yang luar biasa dan membangun sebuah perusahaan dengan jiwa. Kini, Starbucks



adalah coffee house terbesar di dunia yang memiliki 20.981 toko di 62 negara.

Dari cerita tersebut, kita jadi tahu bahwa system kekeluargaan mampu merangkul para karyawan. Kelebihan system kekeluargaan adalah membuat karyawan menjadi merasa dianggap sebagai manusia. Atau dalam bahasa jawa disebut dengan istilah "diuwongke". Siapa yang tak suka jika kita dihormati sebagai manusia yang merdeka? Tentunya beban kerja pun jadi tak terasa. Karyawan kita pun akan makin mencintai pekerjaannya.

Sedangkan sisitem korporasi dalam bisnis juga tidak kalah hebat dari system kekeluargaan. Arti korporasi adalah

perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar.

Korporasi sebagai raksasa bisnis yang melayani hampir semua kebutuhan hidup manusia zaman sekarang tidak bisa lagi sekedar dilihat sebagai unit bisnis dalam sebuah bangsa, tapi lebih dari itu korporasi telah menciptakan budaya, gaya, dan pandangan hidup yang dihasilkan oleh para pebisnis visioner.

Bedanya, system ini merangkul karyawan dengan cara mengontrol perilaku dan kinerja karyawan. Memang system ini bisa dibilang baik dalam persaingan bisnis

karena kinerja karyawan benar-benar terkontrol.

Korporasi ada yang berupa sebagai orang virtual atau fiktif, pemberian perlindungan terbatas kepada orang-orang yang sebenarnya terlibat dalam bisnis korporasi. Ada batasan tanggung jawab di mana korporasi memberikan sekian dari banyak keuntungan untuk memberikan efek penggabungan, dan akan menarik bagi usaha kecil misalnya aspirasi keuntungan berupa pasar yang lebih luas; khususnya lagi bagi mereka yang terlibat dalam upaya produksi.

Ditambah lagi perusahaan yang tergabung di suatu negara tertentu,

seringkali terjebak dalam batas-batas subset kecil dari suatu peraturan, seperti peraturan pada provinsi atau kabupaten. Dengan membentuk korporasi aturan itu akan terlewati karena diatur oleh hukum langsung dari negara.

Dalam kebanyakan jenisnya, perusahaan jenis kooporasi dapat menerbitkan saham, baik swasta maupun publik, atau dapat diklasifikasikan sebagai sebuah perusahaan non-saham. Jika saham dikeluarkan, korporasi biasanya akan diatur oleh pemegang saham, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Model yang paling umum adalah dewan direksi yang memutuskan semua

keputusan besar bagi keberlangsungan korporasi, dalam teori yang melayani kepentingan terbaik para pemegang saham individual. Jenis lainnya :

1. Perusahaan tertutup di sisi lain juga menerbitkan saham, tetapi jumlah pemegang saham sangat terbatas, biasanya untuk kurang dari tiga puluh. Mengingat sejumlah kecil pemegang saham, biasanya semua yang terlibat dalam pengambilan keputusan ada pada tingkatan board of direction. Transfer dan penjualan saham juga dikontrol dengan ketat.

2. Perusahaan C adalah jenis yang paling umum dari perusahaan di Amerika Serikat. Mereka memungkinkan untuk jumlah yang tidak terbatas secara teoritis saham yang akan diterbitkan, dan biasanya memiliki papan kecil direksi yang membuat keputusan. Perusahaan C membayar pajak baik di tingkat perusahaan, dan pada tingkat pribadi, sebagai pemegang saham membayar pajak atas dividen mereka.

3. Perusahaan S yang hampir identik dengan perusahaan C, terkecuali

bahwa mereka memiliki status pajak khusus dengan kerjasama DJP atau menjadi perusahaan yang diberikan akses kemudahan karena sebagai bagian dari wilayah ekonomi khusus. Alih-alih membayar pajak, perusahaan S diperlukan hanya untuk pajak dividen saja- korporasi itu sendiri tidak perlu membayar pajak.

Sejumlah buku dan situs bermunculan dalam beberapa tahun terakhir untuk membantu usaha kecil bisa hidup berjalan. Ada dua manfaat utama bagi sebagian besar bisnis kecil.

Yang pertama adalah perlindungan hukum dan fiskal yang cukup besar dalam hal litigasi atau kebangkrutan.

Yang kedua adalah usia dari usaha pada dasarnya tak terbatas untuk bisnis terus berjalan. Hal ini kontras dengan kepemilikan tunggal, yang mungkin mengalami masalah dan komplikasi saat pemiliknya mati, sementara korporasi memungkinkan perusahaan untuk jalan terus mulus.

Itulah kelebihan bisnis yang berbasis korporasi. Usaha akan terus berjalan meski tanpa pemilik bisnis. Itu karena tim yang ada dalam perusahaan tersebut memang sudah mandiri dan mempunyai banyak inisiatif.



Strategi korporasi dapat dijelaskan dengan tiga pendekatan umum yang lazim disebut dengan grand strategi, yaitu; pertumbuhan (growth), menjaga kestabilan (stability) dan menarik diri (retrenchment). Ketiga langkah itu dapat dianalogikan secara sederhana pada seseorang yang melangkah ke depan, diam ditempat atau mundur pada saat berperang. Ada dua belas macam strategy (grand strategi) yang dapat dijalankan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu unit bisnis yaitu: concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, join

venture, concentric, diversification, conglomerate diversification, retrenchment/turnaround, divestiture dan liquidation.

Dalam hal merangkul karyawan, bisnis korporasi juga sangat bisa diandalkan. Ada beberapa kelebihan bisnis korporasi dibandingkan dengan system kekeluargaan dalam urusan karyawan.

1. Inisiatif individu. Yaitu tingkat tanggung jawab, kemandirian yang dimiliki individu, dan kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu ini perlu dihargai oleh

kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauhmana para pegawai atau anggota organisasi dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota organisasi untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk

memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Arahkan. Yaitu kemampuan organisasi dalam menciptakan kreasi terhadap sasaran dan harapan kinerja. Arahkan ini dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini tentu dapat

berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi.

4. Integrasi. Integrasi dimaksudkan sejauhmana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara terkoordinasi. Dan bagaimana kemampuan organisasi dalam melakukan suatu koordinasi seluruh unit menjadi satu kesatuan gerak. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan. Dukungan manajemen.

Kemampuan jajaran manajemen dalam proses komunikasi, pembimbingan, dan memberikan dukungan terhadap anak buah;

5. Dukungan manajemen. Dukungan manajemen dimaksudkan sejauhmana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen/pimpinan terhadap bawahan (karyawan/anggota organisasi) sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi.

6. Kontrol. Seberapa besar aturan, arahan supervisi mampu mengontrol perilaku kerja anak buah. Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas atau supervisi yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota dalam suatu organisasi.

7. Identitas. Yaitu seberapa kuat jati diri sosial organisasi dalam diri karyawan. Identitas dimaksudkan sejauhmana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam suatu organisasi ini sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.



8. Sistem imbalan. Sistem imbalan dimaksudkan sejauhmana alokasi imbalan (seperti kenaikan imbalan/honor/transport, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai dapat mendorong pegawai/karyawan suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Sebaliknya sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustrasi. Kondisi semacam ini tentu dapat berakibat kinerja organisasi menjadi terhambat.

9. Toleransi terhadap konflik. Yaitu sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Perbedaan pendapat

atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Pola komunikasi. Yaitu seberapa jauh komunikasi yang dibangun organisasi membatasi hierarki secara formal. Seringkali hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar anggota organisasi itu sendiri.