

## Protokol Interview

Pertanyaan wawancara :

1. Bagaimana komunikasi yang dilakukan pemimpin tim kepada bawahan ?
2. Seberapa sering pemimpin tim berkomunikasi dengan bawahan ?
3. Dalam berkomunikasi, hal-hal apa saja yang biasanya dibahas dengan pemimpin ?
4. Bagaimana bahasa yang digunakan pemimpin saat berkomunikasi ?
5. Media komunikasi apa sajakah yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pemimpin ?
6. Apakah dalam tim, sering terjadi masalah ? masalah atau krisis apa yang terjadi ?
7. Bagaimana sikap pemimpin menanggapi masalah tersebut ?
8. Bagaimana sikap pemimpin terhadap pendapat dari bawahannya ?
9. Bagaimana solusi yang diberikan pemimpin terhadap sebuah perbedaan pendapat ?
10. Bagaimana cara pemimpin mengambil keputusan terhadap sebuah masalah ?
11. Bagaimana cara pemimpin mendidik dan mengarahkan bawahan saat berada di lingkungan kantor ?
12. Bagaimana pemimpin membina hubungan baik di lingkungan kerja maupun pribadi dengan bawahannya ?
13. Kegiatan apa saja yang biasa dilakukan dengan pemimpin, khususnya di luar kantor ?
14. Bagaimana pemimpin berkomunikasi kepada bawahan saat berada di luar kantor ?
15. Seberapa besar perhatian pemimpin terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan tim atau perusahaan ?

16. Bagaimana cara pemimpin memberikan perintah kepada bawahannya ?
17. Bagaimana sikap pemimpin khususnya dalam peraturan-peraturan perusahaan ?
18. Jika pemimpin tidak berada di kantor, bagaimana cara berkomunikasi dengan sales ?
19. Jika pemimpin tidak berada di kantor, bagaimana cara pemimpin bertanggung jawab atas timnya ?
20. Bagaimana sikap pemimpin saat bawahan menemui masalah di lapangan ?
21. Bagaimana cara yang dilakukan pemimpin terhadap bawahan yang malas atau tidak memenuhi target perusahaan ?

### Lampiran 3: Transkrip wawancara dengan Akhmad

Nama : Akhmad Ikhya'uddin

Jabatan : Sales Force tim II

Lama bekerja : 2 tahun

Tanggal wawancara : 23 april 2016

Durasi wawancara : 45 menit

<b>Subjek</b>	<b>Deskripsi</b>
Adelia	Siang mas.. saya adel dari Universitas Kristen Petra. Mau minta tolong wawancara sebentar buat skripsi, boleh ya mas?
Akhmad	Iya, silahkan mbak..
Adelia	Jadi kita mulai aja ya mas. Seberapa sering sih mas berkomunikasi dengan Pak Isman sebagai pemimpin tim?
Akhmad	Seperlunya aja sih mbak
Adelia	Seperlunya itu misalnya untuk apa mas ?
Akhmad	Ya misal kalau kita tanya barang, kita ada SPK, kita mau buka faktur, terus kalau ada informasi baru misal kayak update stock, dia orang pertama yang tau dan langsung ngasih tau ke kita.
Adelia	Udah gitu aja mas ? Nah dulu kalau awal jadi sales gimana mas ?
Akhmad	Nah kalau pengalaman jadi sales, jadi saya masuk sini itu
Adelia	Oh gitu. Kalau berkomunikasi sama dia ngomongnya santai atau pake bahasa formal gitu mas ?

Akhmad	Oh santai kok mbak.
Adelia	Biasanya kalau ngomong sama pak Isman pakai media apa
Akhmad	Telfon, Whatsapp, BBM, atau ngomong langsung kalau
Adelia	Oh gitu. Ngomong-ngomong soal tim, kira-kira masalah apa sih mas yang sering terjadi dalam satu tim?
Akhmad	Masalah sih.. yah gak ada masalah besar sih mbak dalam satu tim. Paling ya beda pendapat, terus masalah-masalah dimana kita kadang lupa konfirmasi sama pak Isman tentang penjualan, jadinya kan ada miskomunikasi diantara kita. Ya case-case
Adelia	Terus, gimana caranya Pak Isman sebagai pemimpin tim menanggapi masalah itu mas ?
Akhmad	Pak Isman agak pasif sih mbak, istilahnya kalau ada masalah di tim, kita butuh induk tapi Pak Isman itu gak bisa jadi induk. Akhirnya masalah ya diurus sendiri. Kadang juga dia marahin kita kalau lagi ada masalah. Tapi enakya dia itu, dia marah
Adelia	Mas, menurut mas, Pak Isman itu gimana sih kalau di dalam dan luar kantor?
Akhmad	Kalau di dalam kantor, dia itu tipe orang yang ngasih kebebasan mbak sama anak-anaknya. Tapi bebasnya itu kadang ngawur, seolah-olah apa ya, ya pasif mbak kayak yang saya bilang apa lagi kalau ada masalah. Dia itu juga mental petarung, di tim ini harus petarung semua. Tapi beda kalau di luar itu dia asik,
Adelia	Bisa sharing gitu ya mas maksudnya ?
Akhmad	Iya mbak, orangnya seneng ngomong, seneng cerita
Adelia	Kalau dalam berkomunikasi nih mas, pernah gak sih ada beda pendapat sama beliau?
Akhmad	Waduh, ya sering mbak
Adelia	Nah kalau beda pendapat gitu, gimana mas jalan tengahnya?

Akhmad	Ya kalau saya sih, pokoknya suruh dia percaya sama saya. Ngotot-ngototan tapi pada gimana pun caranya, saya pingin dia percaya sama saya. Soalnya kita tau dia gak membantu banyak
Adelia	Gak membantu gimana mas maksudnya ?
Akhmad	Ya Pak Isman kan udah dikenal sebagai supervisor yang apa ya istilahnya.. jarang mengarahkan gitu lo mbak. Ya balik lg, dia itu gak bisa jadi induk. Jadi percuma minta bantuan dia karena
Adelia	Nah kalau misal sales ngasih usulan, biasanya diterima nggak
Akhmad	Hm ya lumayan sih
Adelia	Maksudnya lumayan ini gimana mas? Sama contohnya gimana
Akhmad	Suka debat sama dia tuh kalau misal lagi ada masalah sama <i>customer</i> . Misal ada kendala dengan <i>customer</i> yang <i>complain</i> , kan saya mesti lapor ke pak Isman tuh buat cari solusi. Kalau usulan biasanya saya sering bilang “wis lah boss percayao aku.”
Adelia	Kalau misal tidak diterima, apa jalan tengahnya mas?
Akhmad	Berbicara by fakta mbak. Saya tunjukkan semua data-data yang saya punya, baru maju ke dia, terus ya itu, suruh dia percaya
Adelia	Tapi ada nggak mas saat-saat dia mau mendengarkan pendapat bawahannya ? kalau ada, pas apa mas misalnya?
Akhmad	Dia itu mau kok nerima pendapat, tapi yah kudu bener-bener liat situasi. Gak semua situasi dia mau nerima pendapat kita. Contohnya, dia itu mau nerima pendapat saat situasi genting atau kepepet. Misal pas akhir bulan, kita kan diwajibkan buat faktur. Akhir bulan itu repot semua wis karena kan mau tutup buku, termasuk pak Isman. Kadang kalau udah lagi hectic, saya bilang “Pak, <i>customer</i> A ini saya mending bikinkan fakturnya sekarang ya. Biar cepet proses kerjanya.”. Selama saya bisa

Adelia	Oh gitu. Terus, bagaimana cara Pak Isman mengambil keputusan terhadap sebuah masalah mas?
Akhmad	Yah kalau saat ambil keputusan sih kita sering selisih sama dia, karena mungkin dia sudah tua jadi cara berpikirnya lebih saklek ya. Itu yang buat semua keputusan biasanya tergantung dia
Adelia	Jadi semua keputusan itu bergantung sama Pak Isman ? Contohnya apa mas ?
Akhmad	Rata-rata sih iya mbak. Ya misal kayak tentang jumlah diskon deh, itu yang paling sering terjadi. Misal kita ngajuin diskon sekian dari customer, dia nolak, dia maunya diskon nya lebih dikit lagi. Keputusan dia kayak gitu, gak bisa ditawar.
Adelia	Oke lanjut ya mas. Kira-kira Pak Isman itu ngajarnya seperti apa mas saat di kantor ?
Akhmad	Ngajar ? ngajar ya paling pas briefing atau training.
Adelia	Training diadakan tujuannya buat apa mas?
Akhmad	Buat latihan aja mbak atau reminder. Kayak misal ada mobil baru, langsung di training tentang product knowledge, gitu-gitu.
Adelia	Kalau saat training, dia ngarahinnya gimana mas ? Jelas kalau
Akhmad	<i>Training</i> itu kadang diadakan sebulan sekali. Kalau kasih arahan pas training itu jelas kok ngomongnya, saya <i>sih</i> bisa nerima apa yang dia <i>omongin</i> . Suaranya lantang dan berapi-api. Meskipun sudah tua tapi semangatnya keliatan
Adelia	Kalau kegiatan di dalam kantor selain training itu apa mas ?
Akhmad	Oh ada mbak, tiap 6 bulan sekali.
Adelia	Kalau lagi eval apa yang dibahas mas?
Akhmad	Yah hal-hal pada umumnya lah. Target tim sudah tercapai apa belum, rencana ke depannya bagaimana, sama nilai satu satu
Adelia	Pada saat eval gitu, Pak Isman gimana mas orangnya?

Akhmad	Tidak menyenangkan mbak, hahahaha
Adelia	Gak menyenangkan gimana mas?
Akhmad	Kalau lagi eval, dia itu nuntut jualan yang ada. Kalau dari segi pribadi, dia orang yang gak mau kalah saat penjualan timnya menurun, jadi dia malu kalau di tim nya ada satu orang yang paling jelek, bakal diteken banget. Dia bakal koar-koar gimana caranya supaya gimana caranya orang itu besok dateng kantor,
Adelia	Bakal marah gitu ta mas ? dia kalau marah gimana ?
Akhmad	Ya itu mbak, cuma ngomel aja sih orangnya. Untungnya gitu, gak sampe nggebrak meja atau gimana.
Adelia	Khusus untuk pencapaian target tim, Pak Isman itu mendidiknya seperti apa sih mas?
Akhmad	Wes diculno koyok ndoro mbak (dilepas seperti burung dara). Dia cuma kasih target tim sekian, gimana caranya supaya terpenuhi.
Adelia	Tapi kan biasanya ada plan untuk pencapain target tim ya mas ? gimana dia orangnya ?
Akhmad	Detail mbak dia itu. Jadi semuanya harus jelas, targetnya sekian tiap bulan. Kita ditanya caramu apa, terus kalau gagal gimana, at least punya plan B. Semunya harus pasti dan jelas arahnya
Adelia	Terus kalau sales nggak ngasih jawaban soal caranya, gimana
Akhmad	Nah baru dia yang nentuin gimana caranya enak nya. Ya harus ngikut dia wis biar aman.
Adelia	Oh gitu toh. Kalau kegiatan lain di luar kantor itu biasanya ngapain aja mas ?
Akhmad	Maksudnya sama Pak Isman?
Adelia	Iya mas..

Akhmad	Biasa sih mbak. Paling-paling makan bareng satu tim aja, biasanya akhir bulan, atau biasanya makan siang bareng.
Adelia	Kalau saat di luar kantor, Pak Isman orangnya gimana sih mas ?
Akhmad	Di luar kantor, pak Isman itu senang berbagi pengalaman, jadi kalau lagi sumpek kena kerjaan ya asik dengernya. Kalau senggang gitu kita bisa cerita apapun ke dia, ngomongin <i>ngalur-ngidul</i> termasuk kadang cerita soal masalah pribadi
Adelia	Ngomong ngalur ngidul itu gimana mas ? apa yang biasanya dibicarakan saat itu?
Akhmad	Banyak mbak. Kadang kan suasana hatine lagi apik, ya kita anake dinilai satu satu. Kadang kalau ada yang jelek ya dinasehati atau dimotivasi, disuruh pikirkan keluarga di rumah
Adelia	Gitu aja mas?
Akhmad	Iya, intinya dikasih tau mana yang salah dan kurang, jadi
Adelia	Berarti kalau saat santai gitu, dia mau ya nerima pendapat dan masukannya anaknya ?
Akhmad	Mau mbak, tapi yo ngono, jarang-jarang.
Adelia	Ok mas. Lanjut lagi. Ada ga saat-saat dimana pak Isman menjadi perhatian sama tim gitu mas ? atau sama anaknya ?
Akhmad	Sek tak pikire, susah mbak hahaha. Ya ada sih..
Adelia	Gimana mas ? saat seperti apa contohnya ?
Akhmad	Kalau pas <i>sales</i> yang biasanya penjualannya stabil terus kenapa kok tiba-tiba bulan-bulan ini menurun terus, itu kadang Pak Isman langsung care lah. Dia langsung nanya kenapa kamu, ada masalah apa, kok nggak fokus. Dari sisi nya dia pasti langsung
Adelia	Oh gitu. Kalau dalam memberikan perintah, gimana mas ? orangnya subjektif atau objektif, melihat dia adalah pemimpin

Akhmad	Pak Isman itu kalau nyuruh-nyuruh gak pernah datengi satu-satu. Mesti lewat BBM, lewat group di WA, gitu mbak. Dan kalau ditanya objektif atau subjektif, untungnya menurut saya dia lebih objektif sih. Disini ada lho satu tim yang terkenal takut sama spv nya, kalau udah ngasih perintah harus dikerjakan, soalnya spvnya tegas dan nggak suka ditolak orangnya. Kalau buat saya, disuruh nggak apa-apa, tapi tolong lihat kondisi anaknya juga, kita ini kan satu kesatuan, jadi ya saling ngerti aja lah
Adelia	Oh ya ? bisa kasih contoh mas ?
Akhmad	Misal dia ngasih perintah soal pameran, dia itu pengennya pameran konsepnya begini, jadi kita semua harus set. Cuma kadang kan susah mbak nurutin mau nya dia, untungnya dia masih mau ngalah, ga maksa-maksa banget.
Adelia	Oh gitu ya. Kalau dalam peraturan perusahaan mas, Pak Isman gimana orangnya ?
Akhmad	Plusnya pak Isman sih, dia itu memberikan kebebasan pada kita namun harus tetap tanggung jawab. Dalam hal dateng kantor misalnya, ya harus tau waktu sendiri sesuai jadwal. <i>Jobdesc</i> pun juga gitu, dia selalu menekankan tugas utama kita sebagai sales
Adelia	Kalau tentang SOP perusahaan, gimana dia mas?
Akhmad	Oh sangat disiplin mbak. Contohnya ae soal prosedur penjualan, cara berpakaian, semua mutlak ikutin SOP. Jangan
Adelia	Wah gitu ya ? Kalau misal Pak Isman lagi di luar kantor, komunikasi sama beliau gimana mas ? pake apa ?
Akhmad	Telfon, bbm, WA
Adelia	Kalau lagi di luar kantor, dia ngurus tim nya gimana mas?

Akhmad	Repot mbak kalau dia gak ada di kantor, mau minta apa-apa itu susah. Kalau <i>urgent</i> sekali, biasanya kita langsung disuruh ke kacap. Tapi kalau masih bisa dia tangani, dia suruh nunggu. Jadi ya gitu, kurang efektif gara-gara nunggu dia
Adelia	Biasanya sama kacap dibantu mas ?
Akhmad	Oh dibantu mbak, asal dia nggak sibuk pasti dibantu.
Adelia	Kalau misal sales ada masalah di lapangan, apa yang dilakukan Pak Isman mas?
Akhmad	Pasif banget deh dia kalau disuruh bantuin masalah kita di lapangan. Kadang kita kan butuh induk, tapi kita ga nemuin sosok itu di tim ini khususnya saat ada masalah-masalah di lapangan. Kalo lagi ada masalah terus kita minta tolong dia, ada aja alasannya. Bilang sibuk lah, nggak tau lah, selalu ngehindar. Jadi ya udah, saya minta tolong temen-temen lain atau kacap atau supervisor lain.
Adelia	Contohnya mas?
Akhmad	Contoh misal saya di lapangan, terus customer ada yang complain soal mobil yang baru saya antarkan, kadang kan saya telpon beliau nanya enaknya gimana. Ya itu, dia cenderung lari, kadang bilang sibuk, kadang telpon gak diangkat. Macem-
Adelia	Solusinya gimana mas?
Akhmad	Learning by doing mbak. Belajar sendiri sama nanya ke temen-temen kalau ada masalah serupa biasanya mereka ngapain. Sharing sama mereka akhirnya saya dapat sesuatu.
Adelia	Oh begitu. Nah kalau misal ada sales yang nggak capai target, Pak Isman gimana mas?
Akhmad	Ya ngomel, sama itu tadi, nggembleng mbak gimana caranya bulan depan harus jual, bagaimanapun caranya.

Adelia	Secara keseluruhan, mas menilai Pak Isman gimana sih mas ?
Akhmad	Plusnya dia iu hati-hati, teliti, supel, sangat informatif terutama soal stock barang, disiplin. Negatifnya dia itu pasif, keras, semua maunya di handle sama dia, sama kurang mau mengerti
Adelia	Sebagai penutup, menurut mas apakah pak Isman layak disebut sebagai pemimpin?
Akhmad	Dengan semua kekurangan dan kelebihanannya, yah masih layak
Adelia	Oke deh mas kalau gitu wawancaranya sampai disini. Terimakasih banyak ya mas buat waktunya. Kalau ada yang kurang, besok-besok saya boleh nanya lagi ya ?
Akhmad	Sama-sama mbak. Ga papa kok, hubungi lewat bbm atau WA aja, gak mesti dateng. Sukses ya skripsinya.

#### Lampiran 4: Transkrip Wawancara dengan Cahaya Purnama

Nama : Cahaya Purnama

Jabatan : Sales Force tim II

Lama bekerja : 4 tahun

Tanggal wawancara : 23 april 2016

Durasi wawancara : 45 menit

<b>Subyek</b>	<b>Deskripsi</b>
Adelia	Siang mas.. saya adel dari Universitas Kristen Petra. Mau minta tolong wawancara sebentar buat skripsi, boleh ya mas?
Cahaya	Oh iya boleh kok mbak..
Adelia	Jadi kita mulai aja ya mas. Seberapa sering sih mas berkomunikasi dengan Pak Isman sebagai pemimpin tim?
Cahaya	Oh hampir tiap hari mbak
Adelia	Biasanya apa yang diomongin sama beliau mas?
Cahaya	Banyak sih mbak. Kadang sharing tentang apa yang dilakukan hari ini, ngomongin gimana tipe-tipe customer di sidoarjo, ngomongin stock barang, atau ngomong gak penting kayak
Adelia	Oh gitu. Kalau berkomunikasi sama dia ngomongnya santai atau pake bahasa formal gitu mas ?
Cahaya	Santai mbak, ya kadang bahasa Indonesia, kadang jowoan, kan orangnya ceplas ceplos
Adelia	Ceplas ceplos gimana mas?
Cahaya	Yah ngomong aja apa adanya mbak, bebas ngomong sama dia
Adelia	Oh gitu. Mas kalau ngomong sama dia biasa melalui apa mas

	?
Cahaya	Macem-macem. Telepon, Whatsapp, BBM, email, atau
Adelia	Ngomong-ngomong soal tim, kira-kira masalah apa sih mas yang sering terjadi dalam satu tim?
Cahaya	Masalah yang kayak gimana mbak ?
Adelia	Apa aja mas, kayak masalah sama temen-temen atau sama Pak Isman sebagai pemimpin tim
Cahaya	Oh, ya standart ae mbak, kayak miskomunikasi itu sering. Terus kalau sama Pak Isman, sering gak dibantu mbak kita
Adelia	Gak dibantu gimana mas maksudnya ?
Cahaya	Ya sales itu kan minta petunjuk sama atasannya mbak dalam bekerja. Seumpama ngerjain ini gimana, itu gimana. Ada kendala apa, kita nanya dia. Tapi toh ya akhirnya kita gak dapet bantuan mbak. Akhirnya nanya ke temen-temen. Makanya tim kita ini terkenal tim paling solid di kantor
Adelia	Jadi kalau sama temen-temen gitu jarang ada masalah yang
Cahaya	Sangat jarang mas. Paling ya cuma miskom itu tadi. Sisanya
Adelia	Terus, gimana caranya Pak Isman sebagai pemimpin tim menanggapi masalah itu mas ?
Cahaya	Yah jarang membantu mbak. Balik lagi, semuanya kita atasi sendiri. Kalau ada masalah kadang dia ngasih solusi, tapi ya
Adelia	Menurut mas Cahaya nih, Pak Isman itu gimana sih kalau di dalam dan luar kantor?
Cahaya	Kalau di dalam kantor, dia itu jarang mbak mantau sales, jarang mengikuti keseharian sales, kayak gak pengen tau sales kerjanya gimana, ngapain aja, yang penting ada hasilnya. Kalau di luar kantor, mbak tau sendiri lah orangnya gimana. Kalau ketemu orang baru, gak berhenti ngomong mbak.

Adelia	Kalau dalam berkomunikasi nih mas, pernah gak sih ada beda pendapat sama beliau?
Cahaya	Oh, makanan sehari-hari kayaknya mbak hahaha
Adelia	Contohnya gimana mas ?
Cahaya	Beda pendapat sering, apalagi saya. Sering beda pendapat kalau tentang diskon, dia itu gini, kalau dikasih masukan, gak pernah didengerin. Cuma kita ya kalau <i>gak</i> didengerin disini, ya cari informasi di lainnya, <i>supervisor</i> lain kan ada.
Adelia	Lah kalau gitu jalan tengahnya gimana mas ?
Cahaya	Yah selama saya masih bisa mempertahankan pendapat dan masukan saya, saya hajar terus ajuin ke dia. Kalau lagi mood nya bagus kadang didenger, tapi banyakan ndak nya mbak. Akhirnya saya ngikut aja, wong saya sudah tau karakternya
Adelia	Oh gitu. Saya baru mau nanya soal masukan. Kalau sales kasih masukan berarti banyak gak didengerin gitu mas?
Cahaya	Iya mbak, keputusan itu dari dia.
Adelia	Tapi nih mas, ada nggak mas saat-saat dia mau mendengarkan pendapat bawahannya ? kalau ada, pas apa mas misalnya?
Cahaya	Ada sih saat-saat dia mau terima pendapat. Kayak dulu itu soal <i>event-event</i> atau untuk lokasi <i>test drive</i> misalnya. Saya pernah ajuin gimana kalau <i>test drive</i> itu diadakan di perumahan aja, jadi kita kerjasama dengan ketua RT setempat atau kenalan-kenalan siapapun deh, kan belum pernah tuh kita <i>test drive</i> di situ. Itu dia setuju kok. Kalau untuk <i>event</i> gitu dia
Adelia	Mungkin kalau ide-ide gitu dia bisa terima ya mas ?
Cahaya	Iya, masalah tertentu aja. Mungkin kan karena dia sudah tua, jadi kalau ide-ide gitu dia gak terlalu banyak ikut campur sih.

Adelia	Lanjut mas, bagaimana cara Pak Isman mengambil keputusan terhadap sebuah masalah mas?
Cahaya	Pas ambil keputusan dia itu orangnya hati-hati mbak, orangnya pikir panjang. Nah tapi ya gara-gara itu, keputusan semua di tangannya dia, semua harus nurut dia. Contoh aja
Adelia	Bisa lebih spesifik mas, contoh tentang harga mobil itu
Cahaya	Banyakan tentang harga dan diskon mobil sih. Jadi gini, hmm misal kan harga 1 mobil sekian, nah untuk diskon kan ada ketentuan sendiri dari perusahaan. Terus misal saya lagi di lapangan dan ketemu customer yang minta diskon melebihi ketentuan perusahaan, terus saya telpon Pak Isman kan. Belum dibicarakan panjang, dia udah tet bilang gak bisa, gak dicari dulu masalahnya apa tapi langsung ditolak. Nah karena saya kenal baik sama customer ini, akhirnya saya kasih lah diskon sekian. Pulang-pulang saya kena omel wes mbak. Beda dengan spv lain ya mbak. Kalau mereka itu kadang mau
Adelia	Oke lanjut ya mas. Kira-kira Pak Isman itu ngajarnya seperti apa mas saat di kantor ?
Cahaya	Jarang ngajar mbak
Adelia	Kalau briefing atau training gitu mas misalnya ?
Cahaya	Oh iya, ada kalau training sama briefing. Tapi training jarang, briefing pun juga seperlunya aja, jarang ngajar dan banyak
Adelia	Kalau training gitu misalnya, apa yang diajarin mas?
Cahaya	Macem-macem, kayak misal tata cara pengantaran unit ke customer, sama kayak product knowledge yang paling sering, apalagi kalau setelah launching unit baru. Kalau training itu macem-macem mbak yang jadi pembicara, bisa jadi pembicaranya Pak Isman, atau spv dari tim lain, atau kacap,

Adelia	Kalau saat training atau briefing, dia ngarahinnya gimana mas ? Jelas kalau ngajar ?
Cahaya	Jelas sekali kalo ngomong, kata-kata yang diucapkan itu gampang di pahami. Ya saya sih kadang berasa kayak di motivasi dengan petunjuk-petunjuk. Contohnya misal pas saya harus bekerja di sebuah area, dia ngasih tau rincian area itu gimana gambarannya pas <i>briefing</i> , dan ternyata setelah
Adelia	Oh ya ?
Cahaya	Iya, kalau ngasih step-step itu dia pinter mbak, orangnya rinci. Gak usah gitu, misal kayak ngomongin product knowledge deh. Dia hapal semua bagian dari mobil, sampai ukuran ban, mobil ini spesifikasinya ini, dia suruh kita hafalin sampe nempel di kepala. Pinter memang dia kalau
Adelia	Oh gitu. Kalau pas eval, gimana mas orangnya?
Cahaya	Maksudnya apa yang dibicarakan gitu tah mbak?
Adelia	Iya, apa aja yang dibicarakan dan Pak Isman itu gimana ? kan ini penilaian tahap akhir gitu mas istilahnya
Cahaya	Kita jarang kan eval tim, tapi kalau lagi ada masalah serius biasanya diomongin panjang, misal kalau kita habis dapat penilaian jelek dari <i>meeting</i> dengan kepala cabang. Ya, di eval atau briefing itu kita disalahin, terus langsung dikasih tau. Kalau kita salah besar, dibahas terus-terusan. Gimana ya, dia itu jatuhin mental dulu, supaya kita tau salahnya dimana
Adelia	Dibahas terus-terusan itu marah gitu mas ?
Cahaya	Ya ngomel gitu lah mbak, nyindir-nyindir terus.
Adelia	Oh gitu. Lanjut ya. Khusus untuk pencapaian target tim, Pak Isman itu mendidiknya seperti apa sih mas?

Cahaya	Intinya, per individu itu harus tau target pribadi masing-masing. Kalau targetmu segini, ya gimana carane kudu dikejar mbak, sanggup gak sanggup.
Adelia	Saya denger kan ada diskusi soal plan pencapaian target tim ya mas ? itu gimana dia mendidiknya ?
Cahaya	Iya, biasa awal bulan kalau sales sudah pulang keliling, dia minta kumpul untuk diskusi target tim. Dia nanya gimana target tim bulan lalu, kalau emang bulan lalu nggak capai target, terus bulan depan ini harus pake metode apa ? Dia agak perfectionist mbak kalau soal target. Kita harus jelas ngomong metodenya gimana, jadi bulan depannya kerja sesuai yang sudah direncanakan. Cuma namanya sales kadang bandel, ga cocok caranya dia.
Adelia	Terus mas pribadi seneng nggak mas dengan cara seperti itu ?
Cahaya	Dibilang suka nggak, dibilang ngga suka juga nggak. Sudah biasa soalnya kerja sama beliau harus rinci.
Adelia	Oh gitu toh. Kalau kegiatan lain di luar kantor itu biasanya
Cahaya	Paling sering makan siang bareng mbak. Dulu pernah olahraga bareng, tapi cuma beberapa kali sekarang sudah
Adelia	Kalau di luar kantor, Pak Isman orangnya gimana mas ?
Cahaya	Dia orangnya cepat bersosialisasi sih, itu bagusnya dia. Orangnya sebenarnya cerewet, dan humoris. Orangnya pandai menghibur walaupun udah tua. Pernah sekali ada acara keluar misal pas tim kita tutup target, kita semua keluar makan satu tim. Ya dia enak banget sih kalau pas santai. Kadang
Adelia	Biasanya apa yang dikomunikasiin mas saat acara santai gitu

Cahaya	Komunikasi kita ya begitu-begitu aja. Pernah sesekali dia bahas soal kinerja kita, yang gak capai target dia <i>gembleng</i> terus semangatnya biar bisa jualan banyak. Tapi jarang sih
Adelia	Selain itu ngomongin apa mas?
Cahaya	Wah ya akeh mbak. Soal burung, dia kan seneng burung tuh. Soal cewek, film, sharing soal kerjanya temen-temen di kantor lain, soal keluarganya dia dan travelling juga. Banyak
Adelia	Nah kalau dalam suasana santai gitu, dia cenderung mau menerima masukan nggak mas?
Cahaya	Mau kok, asal lagi mood. Kalau lagi capek atau stress kena kerja terus kita bahas masalah kerjaan, ngomel lagi dia.
Adelia	Ok mas. Lanjut lagi. Ada ga saat-saat dimana pak Isman menjadi perhatian sama tim gitu mas ? atau sama anaknya ?
Cahaya	Perhatian kayak gimana mbak contohnya ?
Adelia	Ya perhatian kayak misal pas sales lagi ada masalah keluarga gitu mas misalnya ?
Cahaya	Oh nggak sih mbak kalau itu. Dia gak pernah nanya-nanya itu
Adelia	Jadi nggak ada mas, saat-saat dia perhatian gitu ? misal pas sales kerjanya gak bener atau keliru ?
Cahaya	Kalau nanya-nanya soal masalah keluarga dia nggak pernah, tapi waktu itu sempet saya gak masuk beberapa hari, saya bilang anak saya masuk rumah sakit dan saya udah ijin. Paginya saya bilang gitu, sorenya dia dateng jenguk. Ya dia nunjukin itikad baiknya, terus bilang jangan sampai saya sakit
Adelia	Jadi dia perhatian saat-saat gitu ya mas?
Cahaya	Iya..
Adelia	Ok. Kalau dalam memberikan perintah, gimana mas ? dia tipikal subjective atau objective ?

Cahaya	50:50 sih mbak
Adelia	Lebih cenderung ke mana tapi mas?
Cahaya	Lebih cenderung ke objective leader sih dia, tapi harus bener-bener berani ngotot gitu mbak. Misalnya dia bilang “cah ayo yo awakmu ngurus event di taman pinang”, terus saya jawab “waduh boss iki aku sungguan gak iso, soale wes janji ketemu client gak isa ditunda”. Kalau udah gitu biasanya dia memaklumi sih, perintah dia itu masih bisa ditawar.
Adelia	Kalau dalam peraturan perusahaan mas, Pak Isman gimana
Cahaya	Disiplin dan sangat terorganisir mbak
Adelia	Contohnya mas ?
Cahaya	Ya kayak schedule pameran, job desc masing-masing sales juga. Masing-masing orang harus tau kerjanya apa, supaya kalau dateng kantor nggak duduk aja nunggu tapi harus bisa
Adelia	Kalau dalam hal SOP perusahaan, orangnya gimana tuh mas?
Cahaya	Kalau SOP dia mengajarkan dengan baik mbak. Dia itu lurus, semua harus bekerja sesuai SOP. Contohnya seperti soal administrasi uang dp harus setor langsung, gak boleh lebih
Adelia	Straight ya orangnya. Terus mas, kalau misal Pak Isman lagi di luar kantor, komunikasi sama beliau gimana mas ? pake
Cahaya	Telfon sama WA mbak
Adelia	Kalau dia lagi di luar kantor dan sales butuh dia, gimana dia manage anak-anaknya mas?
Cahaya	Dia kadang-kadang keluar kantor sih buat ketemu <i>customer</i> , atau kadang dipanggil sama boss, macem-macem. Seumpama kita butuh dia pas dia lagi di luar, ya kudu nunggu dia. Contoh kayak acc SPK (surat pesanan kendaraan), harus

Adelia	Ribet gimana mas?
Cahaya	Ya kita kan kerjanya jadi tertunda mbak. Saya mau keluar cari orderan juga gak bisa akhirnya
Adelia	Terus gimana mas kalau ada masalah yang urgent dan dia gak
Cahaya	Kalau saya gak ambil pusing, kalau dia udah lama, saya langsung ke Pak Rachmanto, minta dia yang acc
Adelia	Terus Pak Ismannya gimana mas?
Cahaya	Ya paling cuma ngomel bentar kalau saya nggak mau nunggu. Habis gitu bilang besok-besok jangan gitu lagi. Tak iya in aja
Adelia	Kalau misal sales ada masalah di lapangan, apa yang dilakukan Pak Isman mas?
Cahaya	Menurutku sih dia itu nggak mau bantu kalau kita lagi kena masalah di lapangan. Misal saya dulu pernah ngalami kesulitan pas awal jadi <i>sales</i> , saya minta petunjuk gimana
Adelia	Mungkin itu caranya dia mas supaya salesnya mandiri ?
Cahaya	Ya bisa jadi sih. Tapi wong namanya anak baru mbak, masa gak dikasih tau rek hahaha
Adelia	Solusinya gimana mas?
Cahaya	Ya saya nanya ke sales senior, kacap atau spv lain mbak.
Adelia	Oh begitu. Nah kalau misal ada sales yang nggak capai target, Pak Isman gimana mas?
Cahaya	Marah mbak
Adelia	Kalau marah gimana ?
Cahaya	Ngomel, kadang juga sales ditanyain kenapa gak capa target, apa ada masalah. Kadang ngomel kadang perhatian mbak
Adelia	Oh gitu. Secara keseluruhan, mas menilai Pak Isman gimana

Cahaya	Salah satu hal yang saya suka dari Pak Isman sih, dia itu mau bantu ngurusin event yang diadakan 1 atau 2 kali dalam sebulan misal kayak showroom gitu. Kadang soalnya banyak spv lain yang gak mau urus mbak. Pak Isman ini mau. Orangnya juga ngebantu yang kita butuhin apa. Kalau jeleknya ya itu, pasif itu tadi sih. Secara keseluruhan ya mbak, ibarat main bola, kita ini pemainnya, dia itu supporter yang banyak
Adelia	Menyediakan yang dibutuhkan sales ? seperti apa mas?
Cahaya	Kebutuhan yang saya maksud itu misalnya kayak informasi mbak. Bagi sales, informasi tentang produk baru, spesifikasi produk dan tanggal launchingnya, terus info soal stock barang, atau kadang info soal customer yang butuh unit, itu sangat penting lho. Dan ini bagusnya ya, Pak Isman itu sangat sangat up to date. Begitu ada info terbaru, dia langsung kasih tau ke kita lewat group. Kita jadi ikutan up to date lho jadinya.
Adelia	Sebagai penutup, menurut mas apakah Pak Isman sudah layak dikatakan sebagai seorang pemimpin ?
Cahaya	Masih oke kok mbak.
Adelia	Oke deh mas kalau gitu wawancaranya sampai disini. Terimakasih banyak ya mas buat waktunya. Kalau ada yang kurang, besok-besok saya boleh nanya lagi ya ?
Cahaya	Monggo mbak, sama-sama.

## Lampiran 5: Transkrip Wawancara dengan Dadang

Nama : Dadang

Jabatan : Sales Force tim II

Lama bekerja : 2 tahun

Tanggal wawancara : 23 april 2016

Durasi wawancara : 45 menit

<b>Subjek</b>	<b>Deskripsi</b>
Adelia	Siang mas.. saya adel dari Universitas Kristen Petra. Mau minta tolong wawancara sebentar buat skripsi, boleh ya
Dadang	Iya mbak boleh kok
Adelia	Mas dadang, seberapa sering sih mas berkomunikasi dengan Pak Isman sebagai pemimpin tim?
Dadang	Kalau bicara sih seperlunya aja ya mbak
Adelia	Berkomunikasi tentang apa mas biasanya ?
Dadang	Harga, diskon, estimasi kedatangan unit, sama sisa stock
Adelia	Biasanya kalau ngomong sama pak Isman pakai media apa
Dadang	Kalau pas ketemu ya ngomong langsung. Kalau gak ketemu
Adelia	Oh gitu. Ngomong-ngomong soal tim, kira-kira masalah apa sih mas yang sering terjadi dalam satu tim?
Dadang	Kalau masalah internal di tim jarang sih mbak adel. Palingan ya pas ada sales junior yang baru, gak ngerti cara kerja atau penjualan gak banyak, otomatis kan satu tim kena semprot sama atasan. Paling banyak ya masalah di luar tim,
Adelia	Terus, tindakannya Pak Isman untuk membantu mengatasi

Dadang	Dia jarang mau terlibat mbak. Palingan kalau kayak tadi ada sales junior yang baru masuk, ya kita ini sebagai sales senior yang bantu ngajarin dia, kasih tau arahan-arahan
Adelia	Jadi sales nggak dibantu sama sekali mas ?
Dadang	Ya dibantu mbak, paling awal masuk diajari terus soal product knowledge aja palingan 2 hari, soalnya kan banyak sales yang backgroundnya bukan dari otomotif. Selesai
Adelia	Oh begitu ya mas. Oh ya, kalau berkomunikasi sama Pak Isman ngomongnya santai atau pake bahasa formal gitu mas
Dadang	Santai aja mbak, orangnya juga gak formal-formal amat
Adelia	Mas, menurut mas, Pak Isman itu gimana sih kalau di dalam
Dadang	Di dalam dia itu jarang membantu. Sebenarnya dia itu menurutku, cara kerjanya gini. Dia mendidik tapi los-los an. Jadi kamu tak kasih bekal ilmu segini, terus sisane yo kembangno dewe, aturen dewe. Masalahnya kan kadang bekal ilmu yang dia kasih gak sesuai atau kurang mbak,
Adelia	Kalau dalam berkomunikasi nih mas, pernah gak sih ada beda pendapat sama beliau?
Dadang	Waduh kalau beda pendapat udah sering, simpelnya aja kayak bonus pembelian mobil, saya ngasih pendapat mending diskon sekian, dia ngotot gak mau nerima, alasannya banyak. Cuma yah harus pinter-pinter ngomong
Adelia	Jadi banyakan diterima apa nggak mas pendapatnya?
Dadang	Hmm rata-rata sih ditolak mbak. Dia itu punya pemikiran dan pertimbangan sendiri. Ya itu tadi akhirnya alasannya
Adelia	Kalau misal tidak diterima, apa jalan tengahnya mas?
Dadang	Kalau saya ya wis lah ngikut ae mbak. Kadang kalau saya sudah gak bisa terima usulannya dia, saya diskusikan langsung ke kacap. Habis dari kacap saya di terima

	usulannya, saya cari waktu buat ngomong ke Pak Isman. Baru mungkin bisa di nego lagi.
Adelia	Nah kalau misal sales ngasih usulan, jarang diterima juga ?
Dadang	Iya mbak jarang
Adelia	Tapi ada nggak mas saat-saat dia mau mendengarkan pendapat bawahannya ? kalau ada, pas apa mas misalnya?
Dadang	Sek mbak tak pikir, berat eh soalnya
Adelia	Iya mas, dipikir dulu aja
Dadang	Diterima sih kadang tapi sedikit maksa. Misal saat kita cerita kronologis di lapangan, customer minta harga sekian, untuk penghitungan dan lain sebagainya kan kita sampaikan ke Pak Isman tuh. Awalnya kan biasa Pak Isman langsung nolak. Tapi ya saya nego terus ke dia. Saya bilang kalau <i>sales</i> kan gak bisa <i>fight</i> terus. Jadi dari pada <i>customer</i> saya lari, tolong lah dipertimbangkan lagi, toh ya dari pada saya
Adelia	Berarti dia bisa nerima kalau keadaan lagi mendesak gitu ?
Dadang	Iya mbak. Saya pakai jurus melas aja. Dari pada customer saya lari dan saya gak dapet apa-apa kan sayang
Adelia	Pertanyaan selanjutnya, bagaimana cara Pak Isman mengambil keputusan terhadap sebuah masalah mas?
Dadang	Soal keputusan sih dia hati-hati orangnya. Bisa dibilang yah dia gak berani ambil resiko. Kalau memutuskan sesuatu ya suka-sukanya dia, sales jarang diberi penghargaan atau diperhatikan. Biasanya dia yang sering ambil keputusan soal
Adelia	Hati-hati gimana ya mas ? terus jarang diberi penghargaan gimana maksudnya ?
Dadang	Hati-hati mungkin sih dia gak mau keliatan jelek, ga mau dinilai keputusannya keliru. Ya ga dihargai gitu mbak,

	keputusan semua dari dia. Cenderung otoriter sih kalau ngasih keputusan
Adelia	Oh begitu ya mas. Oke lanjut ya mas. Kira-kira Pak Isman itu ngajarnya seperti apa mas saat di kantor ?
Dadang	Hanya ngajar yang dia kuasai, paling cuma product
Adelia	Biasanya diajarinnya pas kapan mas?
Dadang	Briefing, training
Adelia	Selain itu, kalau di briefing biasanya bahas soal apa aja
Dadang	Biasanya bahas pencapaian day by day, siapa aja yang SPK, kalau briefing awal bulan ya ngomongin target bulanan.
Adelia	Kalau saat training, dia ngarahinnya gimana mas ? Jelas
Dadang	Jelas kok mbak. Kalau lagi ngomong di depan banyak <i>sales</i> , suaranya kenceng, keras tapi bukan teriak marah-marah. Kalau marah dia beda lagi soalnya. Jadi kalo lagi di depan
Adelia	Memang kalau marah dia gimana mas?
Dadang	Kadang ngomel gak mandek-mandek, kadang sales
Adelia	Oh gitu ya. Lah kalau evaluasi apa yang dibahas mas ?
Dadang	Ya paling bahas target sudah tercapai apa belum, kendala nya apa aja sih, dia ngupas satu-satu anaknya terutama yang kinerjanya gak bagus, kadang juga nyampaikan penilaian
Adelia	Kalau eval gitu dia orangnya gimana mas ? katanya orangnya cenderung menekan gitu kalau misal ada yang
Dadang	Iya sih, dia orangnya agak keras kalau udah ada penilaian buruk dari tim kita. Kalau udah ada yang menurun dari tim kita, misalnya ya penjualan gitu. Nah itu dia kadang datengin satu-satu <i>sales</i> yang bermasalah terus dihajar
Adelia	Ditekannya gimana mas?

Dadang	Ya dibilangin dulu, di terror mbak, di jatuhin mentalnya. Nanti kalau bener-bener kebacut, dikeluarin wis.
Adelia	Khusus untuk pencapaian target tim, Pak Isman itu mendidiknya seperti apa sih mas?
Dadang	Dia itu nggak begitu mendidik dan nggak kasih strategi mbak. Dia cuma jadi reminder dan suka ngasih motivasi, itu aja. Kalau saya menilai ya, khusus buat mengejar target, dia itu ngajarinnya dengan cara mengadu sales A sama yang
Adelia	Tapi katanya ada diskusi tiap awal bulan mas, buat ngomongin plan target tim?
Dadang	Iya, tapi ya cuma diskusi biasa. Dia rinci emang, kasih tau step-step kerja sama ngingetin yang bulan lalu gak capai target, bulan ini harus kerja maksimal.
Adelia	Oh gitu. Kalau kegiatan lain di luar kantor itu biasanya
Dadang	Kalau saya ya palingan cuma kumpul-kumpul makan siang bareng mbak abis kerja, atau pas misal makan malem
Adelia	Kalau saat di luar kantor, Pak Isman orangnya gimana sih
Dadang	Enak banget mbak
Adelia	Enak gimana mas ?
Dadang	Kalau lagi kumpul nih, misal kayak acara makan-makan bersama satu tim, dia gak mau bahas soal kerjaan. Tapi cara klik sama dia itu gampang, bahas lain kayak makanan, travelling, atau soal cewek, <i>wes</i> langsung klik <i>lho</i> . Tau dia
Adelia	Kalau dalam situasi santai gitu, dia mau dengerin usulan bawahannya gak mas ?
Dadang	50:50 mbak. Kadang mau kadang nggak. Tergantung mood
Adelia	Jadi tergantung dia nya gitu ya mas ? contohnya gimana
Dadang	Kalau lagi mood bahas soal kerja, kita suka mengeluh ke

	dia soal apapun di kantor, dan eh ternyata didenger malah kadang dikasih saran, kamu harus begini kamu harus begitu. Kadang dia juga dateng ke kita kalau nganggur, cerita soal <i>sales</i> baru yang kerjanya gak begitu bagus. Dia minta pendapat anaknya diapain ya biar dia mau kerja nggetu
Adelia	Oh dia sering minta saran juga berarti mas?
Dadang	Iya kadang-kadang. Maklum mbak mungkin sumpek
Adelia	Ok mas. Lanjut lagi. Ada ga saat-saat dimana pak Isman menjadi perhatian sama tim gitu mas ? atau sama anaknya ?
Dadang	Jarang mbak hahaha
Adelia	Jarang berarti kan pernah mas ? hehe maksudnya mungkin perhatian secara personal ke salesnya gitu
Dadang	Saya nggak tau ini masuk perhatian apa nggak. Tapi dia itu membantu saya pas saya lagi ada masalah. Jadi waktu itu saya lagi ada keperluan dan butuh uang, karena bingung mau pinjem ke siapa, iseng saya nanya ke dia. Untungnya ya dia nggak lari dari obrolan saya, dia bilang dia ada duit
Adelia	Oh gitu ya mas. Dia kalau ngasih perintah gimana mas ? lebih ke subjektif apa objektif ?
Dadang	Objektif mbak, orangnya kadang keras mbak kalau nyuruh-nyuruh, tapi orangnya bisa di nego kok. Orangnya pengertian.
Adelia	Oke mas. Lanjut ya. Kalau dalam peraturan perusahaan mas, Pak Isman gimana orangnya ?
Dadang	Oh, nggenah orangnya mbak
Adelia	Nggenah itu gimana mas ?

Dadang	Baiknya dia, dia itu jadi <i>reminder</i> buat kita, misal kayak ada pameran, utang, atau ngingetin target. Misal kayak pameran deh, dari jauh-jauh hari dia udah kasih tau giliran jaga siapa, nanti yang bertugas loading out siapa. Terus selalu ingetin peraturan kalau mobil mau pameran harus dibersihkan dulu,
Adelia	Disiplin ya mas berarti orangnya ?
Dadang	Iya, disiplin mbak dan taat peraturan. Buat dia ngikutin peraturan itu wajib mbak
Adelia	Oke oke. Nah kalau dalam hal SOP perusahaan, orangnya gimana tuh mas? Sama mungkin bisa kasih contoh mas?
Dadang	Wah kalau SOP, Pak Isman memang ketat sih. Ya kayak tata cara bikin undangan untuk <i>customer</i> , gimana urusan <i>selling</i> , atau <i>schedule launching</i> , urusan gitu-gitu dia cukup
Adelia	Iya saya denger dari informan lain juga begitu mas
Dadang	Memang mbak, kan saya sudah bilang, bagi dia peraturan
Adelia	Terus mas, kalau misal Pak Isman lagi di luar kantor, komunikasi sama beliau gimana mas ? pake apa ?
Dadang	Saya sih jarang telpon dia kalau lagi keluar.
Adelia	Tapi kalau misal lagi keluar dan butuh komunikasi sama beliau, berarti pake telpon mas?
Dadang	Iya mbak..
Adelia	Nah kalau dia nya lagi di luar kantor gitu, kalau sales bener-bener butuh dia gimana ?
Dadang	Ya ditangani sendiri
Adelia	Nah kalau bener-bener butuh ijinnya dia gitu mas?
Dadang	Repot mbak kalau itu, harus nunggu.
Adelia	Repotnya gimana mas? Bisa kasih contoh?

Dadang	Intinya sih, kalau dia nggak di kantor, mau gak mau kudu nunggu dia datang. Kalau ada perlu selama bisa nunggu dia ya harus ditunggu. Misal kita nunggu keputusan soal pengiriman barang ke customer, kan memang harus semua di cek sama <i>supervisor</i> , dapet ijin dan acc baru kirim. Sudah
Adelia	Berarti sebisa mungkin nunggu dia ya mas ? meskipun urgent
Dadang	Iya rata-rata gitu. Tapi kalau wis gregetan, tak urusi dewe
Adelia	Diurus sendiri gimana ?
Dadang	Yo wis langsung aku jalan dewe. Kan beberapa kali sudah ngalami hal yang sama, jadi aku tau kira-kira gimana nanti
Adelia	Oh gitu. Kalau misal sales ada masalah di lapangan, apa yang dilakukan Pak Isman untuk membantu anaknya mas?
Dadang	Dia itu cuek ya kalo disuruh bantu atau dimintain tolong. Lebih banyak diem dan gak kasih komentar apa-apa kalau ada masalah. Kadang kasih solusi sih tapi hasilnya lebih buruk. Ya tapi akhirnya anak-anak berkembang sendiri
Adelia	Lebih buruk itu contohnya gimana mas?
Dadang	Ya kayak misal ada customer datang complain ke kantor karena misal katakanlah mereka gak puas sama unit yang baru dikirim. Kadang kan customer datang saat saya nggak di kantor. Lha itu Pak Isman telpon saya, terpaksa saya minta tolong Pak Isman nemui. Hasilnya bukan malah bagus, ternyata si customer malah akhirnya tambah ngomel,
Adelia	Akhirnya gimana mas?
Dadang	Ya akhirnya saya datengin lagi ke rumah customernya, minta maaf sama jelasin kenapa itu unit kok dirasa kurang memuaskan. Pendekatan gitu lah mbak sama mereka.
Adelia	Oh gitu. Ada lagi mungkin mas?

Dadang	Iya saya baru inget. Dia itu pasif kalau dimintai tolong. Jadi dulu saya pernah keluar kantor untuk ketemu customer. Aku butuh informasi unit mobil yang ada di pabrik, kira-kira bisa order apa nggak. Nah yang tau no telponnya admin kan dia. Saya telpon dia, minta tolong di telfonkan admin. Jelang beberapa saat, ternyata dia cuma BBM saya buat ngasih nomor telpon adminnya itu padahal saya nggak kenal. Nah kan nggak solutif, jadi lama karena saya masih harus telpon
Adelia	Oh begitu. Nah kalau misal ada sales yang nggak capai target, Pak Isman gimana mas?
Dadang	Ya itu tadi mbak, digenjot dan diwarning. Kalau bulan depan bisa jual, dipertahankan. Kalau nggak bisa lagi, di keluarin mbak tanpa dikasih kesempatan lagi.
Adelia	Wah keras juga ya mbak
Dadang	Memang. Makanya mbak buat sales baru yang gak ngerti cara kerjanya dan sifatnya Pak Isman, pasti kurang betah,
Adelia	Oh gitu. Secara keseluruhan, mas menilai Pak Isman
Dadang	Dia sebenarnya nggak jahat kok mbak, orangnya baik. Cerewetnya itu yang gak nolongi hahaha. Meskipun begitu, cerewetnya dia saya anggap nilai plus, karena kalau cerewet
Adelia	Pertanyaan terakhir, menurut mas dia layak nggak dikatakan sebagai pemimpin?
Dadang	Dia itu menurut saya, OK sebagai pemimpin motivator karena dia selalu memberikan pengalaman dan cerita-cerita yang menurut saya bagus. Sebagai pemimpin yang
Adelia	Oke deh mas Dadang. Sampai sini dulu aja interviewnya. Makasih banyak lo mas, besok-besok kalau mau nanya lagi
Dadang	Boleh-boleh aja kok mbak. Saya pamit duluan ya. Mari

## Lampiran 6: Transkrip wawancara dengan Stepanus Nur Cahya

Nama : Stepanus Nur Cahya

Jabatan : Sales Force tim II

Lama bekerja : 4 tahun

Tanggal wawancara : 26 februari 2016

Durasi wawancara : 45 menit

<b>Subyek</b>	<b>Deskripsi</b>
Adelia	Halo ko, aku adelia dari Universitas Kristen Petra. Mau nanyanya bentar buat keperluan skripsi boleh ya ko?
Steve	Oh iya del boleh ayo
Adelia	Dimulai sekarang ya ko. Kira-kira seberapa sering koko berkomunikasi dengan Pak Isman ko?
Steve	Oh hampir tiap hari del
Adelia	Biasanya kalau berkomunikasi sama dee, ngomongin apa aja ko?
Steve	Macem-macem sih. Kasih masukan, ngomongin plan bulanan atau target, ngomong soal customer, stock barang, pameran, akeh
Adelia	Biasanya kalau ngomong sama pak Isman pakai media apa ko ?
Steve	Media sehari-hari aja kok. Telfon, BBM
Adelia	Oh gitu. Kalau ngomong sama beliau pake bahasa apa ko ? formal atau santai gitu ?
Steve	Liat kondisi sih. Kalau lagi sama kepala cabang gitu ya pake formal. Tapi rata-rata santai, bahasa sehari-hari
Adelia	Oh gitu. Ngomong-ngomong soal tim, kira-kira masalah apa sih

	ko yang sering terjadi dalam satu tim?
Steve	Masalah kayak apa del contohe ?
Adelia	Macem-macem ko, masalah internal kayak mungkin miskomunikasi, beda pendapat, gitu-gitu
Steve	Oh ya kalau itu pasti ada. Sama mungkin masing-masing sales kan punya style kerja dewek-dewek toh. Jadi kadang ada beberapa yang susah diajak kerja sama
Adelia	Nah kalau gitu yang dilakukan Pak Isman untuk membantu mengatasi masalah dalam tim apa ko?
Steve	Ya gak ada. Dee tuh orange kaku del. Dibantu sih tapi kudu mekso banget. Kalau soal ada anak tim yang kerjae nggak bener ya paling sama dee diomongi tok
Adelia	Oh gitu. Lanjut lagi ko. Menurut koko Pak Isman itu gimana sih kalau di dalam dan luar kantor?
Steve	Orang e transparan kalau soal kerja. Orange fair dan lurus. Ada barang bilang ada, gak ada ya bilang gak ada. Satu sisi kan bagus, tapi sisi lain, dengan sifate dee sing kayak gitu, jadinya kayak nggak mau usaha. Soalnya menurutku pribadi, dalam dunia kerja kita itu nggak bisa terlalu apa adanya. Kalau selepas pekerjaan orange asik. Suka cerita juga orange, sampai kadang-kadang gak
Adelia	Kalau beda pendapat sama beliau sering ko ?
Steve	Oh sering del
Adelia	Kalau dalam hal berpendapat soal kerjaan gitu dia gimana ko orangnya ?
Steve	Kalau Pak Isman ya, dia itu kalau ngomong masalah kerjaan, dia cenderung <i>to the point</i> , gak ada basa-basi. Tapi yah begitu, jeleknya dia itu dia hanya nuntun anak buahnya berdasarkan apa yang dia tau. Setiap ide dari sales ga pernah diterima, selalu

	bilang kita salah. Misal ada problem di lapangan dan diskon, kadang Pak Isman belum berusaha tapi sudah menolak dulu.
Adelia	Berarti usulan itu juga sering ditolak ko?
Steve	Oh sering sekali del. Dee cuma nuntun kita berdasar apa sing dee tau tok wes
Adelia	Nah kalau usulan nggak diterima gitu, jalan tengahnya gimana
Steve	Cari perhatian sek del, ngomong baik-baik jelasno lagi. Kalau diterima syukur, kalau nggak ya wes gimana lagi
Adelia	Tapi koko bisa terima sama keputusane dia ?
Steve	70% bisa lah
Adelia	Tapi ya ko, ada nggak mas saat-saat dia mau mendengarkan pendapat bawahannya ? kalau ada, pas apa ko misalnya?
Steve	Jarang sih dia nerima pendapat, tapi ya bukan 100% ditolak semua. Harus pinter-pinternya kita cari celahnya dia. Misal kalau pas kantor sepi, aku duduk sendirian, dia dateng ngobrol-ngobrol. Aku cerita ada customer yang pengen kredit sekian, sama dia didengerin, terus dikasih pendapat. Biasa kalau soal <i>event</i> gitu dia mau denger, kayak misal soal buat lebih deket ke <i>customer</i> , coba kita adaian <i>event</i> kayak jalan sehat. Jadi semua satu tim ikut
Adelia	Berarti harus tau suasana hati gitu ya ko ?
Steve	Iya, suasana hati itu termasuk. Soalnya orangnya moody sekali
Adelia	Lanjut ko, bagaimana cara Pak Isman mengambil keputusan terhadap sebuah masalah ko?
Steve	Kayak yang aku bilang tadi del, dia itu cuma nuntun anak buahnya berdasarkan apa yang dia tau. Kalau memutuskan sesuatu, orangnya gak <i>win-win solution</i> , cuma mau tau dari sisi nya dia <i>tok</i> . Selama dia ngasih perintah A, semua harus ikut perintah A, nggak bisa B. Akhirnya ya mau nggak mau di iyakan,

	dari pada gak selesai-selesai urusan sama dia
Adelia	Boleh kasih contoh ko?
Steve	Kalau paling lumrah ya soal diskon del. Aku yakin anak-anak lain juga berpendapat sama kalau Pak Isman itu saklek kalau urusan diskon kendaraan
Adelia	Iya memang ko informan lainnya juga ngomong gitu. Kira-kira Pak Isman itu ngajarnya seperti apa ko saat di kantor ?
Steve	Oh enak, pinter teori dee.
Adelia	Enak gimana ko ? Suarae jelas nggak kalau ngajar ? mudah
Steve	Dia pinter teori, kalau jelasin sesuatu dia hebat karena penyampaiannya sangat jelas, luwes kalau ngomong, apalagi pas <i>training</i> . Dia itu luwes, gimana ya. Dia itu tau jelas apa yang mau dia omongin, jadi terlihat dia pede dan itu yang bikin penjelasan
Adelia	Pas briefing juga gitu ko?
Steve	Sama, pokoknya kalau lagi bicara di depan umum dee orange enak soro. Cuma kadang kurang fokus karena keakehan cerita.
Adelia	Nah kalau eval gimana ko ?
Steve	Gimana apanya ?
Adelia	Maksudnya orangnya gimana ? apa yang dibahas ?
Steve	Kalau penjualan turun, biasanya ya dia ngomel pas eval. Bahkan ga sampe situ, biasanya juga kita di BBM dan diteror, dibilang kita gak kerja sama lah atau apa lah, pengen segera diperbaiki. Ada lagi kalau misal pas <i>sales</i> baru kerja, dia <i>straight</i> ngasih batas penjualan 3 bulan. Kalau dalam 3 bulan nggak jual apa-apa, langsung di keluarin. Ya intinya kalau mau bertahan disini, cepet
Adelia	Masa sampai di terror gitu ko ?
Steve	Loh iya, kamu gak tau sih. Dia itu jadi bener keras pas eval apalagi kalau ada yang nggak bener kerjanya

Adelia	Khusus untuk pencapaian target tim, Pak Isman itu mendidiknya seperti apa sih ko? Terutama saat diskusi tim ??
Steve	Mendidiknya dia itu ya memang paling pas saat diskusi sama temen-temen. Dia suka breakdown, si A kerjanya gimana, B gimana, C gimana. Kan nanti kelihatan sapa sing capai target, sapa sing nggak. Dia itu ngajarin kita disiplin, jadi buat jadwal kira-kira sebulan mau ngapain buat capai target. Misal kayak mau masuk lebaran, nah sales udah harus punya jadwal apa yang harus
Adelia	Oh gitu ya ko. Kalau kegiatan lain di luar kantor itu biasanya
Steve	Makan siang bareng, kalau tutup target gitu makan-makan satu tim biasanya
Adelia	Khusus kalau di luar kantor, Pak Isman orangnya gimana sih ko?
Steve	Kamu tau lah dia orangnya gimana. Dia orangnya baik kok. <i>Apik-an</i> orangnya. Kalo udah di luar kerjaan dia suka ngelucu, enak untuk diajak ngobrol dan sharing. Apa ya, dia itu cenderung bisa merangkul bawahannya. Ngomong sama dia gak mesti yang sopan-sopan terus, kayak temen aja. Itu yang bikin tim kita solid
Adelia	Kalau lagi istirahat gitu biasanya apa yang diomongin ko ?
Steve	Soal hobby, makanan, tempat wisata, kebanyakan sih dia cerita pengalaman del
Adelia	Tapi kalau senggang gitu dia mau nerima usulane bawahan ya
Steve	Mau kok
Adelia	Katanya kalau senggang, biasa kadang ngobrolin kinerjanya anak-anak gitu ko? Kayak ngasih penilaian, nasihat, motivasi,
Steve	Aku jarang sih dinilai sama dia pas jam luar kantor, cuma kan ikut nimbrung. Kalau suasana hatinya enak, biasanya sales baru-baru diajarin, dikasih tau <i>step-step</i> kerjanya gimana. Tapi kita kan jarang keluar 1 <i>team</i> , jadi ya jarang liat dia kayak gitu

Adelia	Oh gitu ya. Lanjut lagi. Ada ga saat-saat dimana pak Isman menjadi perhatian sama tim gitu ko ? atau sama anaknya ?
Steve	Ada del, pas jualan e nurun
Adelia	Bisa dijelasno ko?
Steve	Kita <i>sales</i> itu kan hidupnya gak tentu ya del, kadang penjualan banyak, kadang bulan berikutnya bisa turun drastis. Biasanya pak Isman itu nyemangatin sih. Kalau buat <i>sales</i> baru, misal dia udah kerja beberapa bulan tapi gak ada penjualan. Nah biasae pas eval dikasih surat cinta. Surat cinta itu ya surat peringatan. Kita nyebutnya surat cinta, isinya perjanjian kalau misal dalam 2 atau 3 bulan ke depan saya harus berhasil jual 5 unit. Kalau gak berhasil saya out. Itu kan secara ga langsung bikin jadi semangat.
Adelia	Oh gitu ya ko ? kenapa kok disebut surat cinta ko ?
Steve	Ya katanya sih bentuk perhatiannya dia aja, biar anak gak tegang kalau denger kata-kata surat peringatan.
Adelia	Lho tapi katanya dia straight ko sama sales yang kalau ga bisa jualan ? katanya bakal langsung di keluarin?
Steve	Dia itu lihat-lihat potensi anaknya dulu del. Kadang kalau dia liat anak ini udah ga ada potensi jadi sales dan kerjanya juga amburadul, yo di keluarin. Selama bisa diperingatin, dikasih surat
Adelia	Oh gitu ya. Dia kalau kasih perintah gimana ko? Cenderung objektif, atau karena dia pemimpin, jadi dia subjektif dan gunain
Steve	Oh nggak kok. Kayak kapan hari, kan ada pertemuan sama orang pabrik. Kadang kan kalau ketemuan sama mereka itu males soal e ribet toh, dee nyuruh aku buat ke sana. Pas dia telpon aku, nadae wes kayak orang mau marah dan bingung, nyuruh aku ketemuan sama orang pabrik soale wes gak ada orang lagi. Dee kadang kalau lagi kepepet, kadang ya suka sak enake dewe nyuruh-nyuruh. Tapi pas itu tak jelasno baik-baik kalau aku ga

	memungkinkan untuk ketemu orang pabrik. Akhirnya ya dia nggak maksa sih, dia tau kalau sales kerjane wes berat, jadi kalau sing disuruh isa ya ok, kalau nggak isa juga gak otoriter gitu.
Adelia	Oke. Berikutnya soal peraturan perusahaan. Kalau soal itu, beliau gimana ko orangnya ?
Steve	Care dia del kalau soal peraturan.
Adelia	Care gimana ko maksudnya ?
Steve	Kadang ya perhatian, kayak ngingetin kita semua soal jadwal-jadwal kegiatan misal jaga pameran, <i>meeting</i> , jangan sampai telat. Aku liat sih ada juga <i>supervisor</i> yang gak begitu perhatian hal-hal kayak gitu
Adelia	Disiplin gitu tah ko orangnya ?
Steve	Iya, disiplin dan taat aturan del. Makanya disenengi atasan juga karena orangnya jarang ngelanggar aturan, gak kayak sales sama
Adelia	Oh gitu. Khusus kalau dalam hal SOP, dia gimana ko?
Steve	SOP yah bagus lah
Adelia	Bagus gimana ko? Sama contohnya mungkin?
Steve	Iya, kalau SOP dia sangat fair dan disiplin. Misal aja pas pameran, salah satu sales telat atau gak dateng dia pasti marah, apalagi kalau gak ngasih kabar. Dia langsung ngomel lewat BBM, langsung ngomong personal ke aku, suruh cepetan dateng
Adelia	Oh gitu. Pelaksanaan pameran ada SOP nya juga ya ko?
Steve	Ada dong, misal kayak sebelum pameran mobil itu harus di cek dulu semuanya, terus dibersihin juga. Pemeriksaan unit sebelum pameran itu penting. Habis pameran, kru yang loading out juga kudu tau bagiannya. Gitu-gitu del

Adelia	Oh gitu toh. Terus ko, kalau misal Pak Isman lagi di luar kantor, komunikasi sama beliau gimana ko ? pake apa ?
Steve	Telfon kalau aku del. Dia kalau bales bbm cepet sih, cuma lebih enak telfon lebih jelas
Adelia	Nah kalau pas dia lagi di luar kantor terus sales lagi butuh dia,
Steve	Butuh yang kayak gimana nih maksudmu ?
Adelia	Ya butuh dia, kayak mungkin acc spk atau apapun yang nunggu ijinnya dia?
Steve	Aku jarang del komunikasi sama dia. Kalau dia lagi di luar kantor dan aku ada perlu, aku bbm dulu. Ya kalau gak nunggu, aku langsung mutusi sendiri atau kadang ke kacap minta pendapat. Tapi kebanyakan, kita nggak dikasih mutusi sesuatu sendiri. Itu aja
Adelia	Kenapa ko kok sales nggak dikasih buat mutusi sendiri ?
Steve	Memang orangnya gitu. Pemberian wewenang ke bawahannya itu kurang. Mboh kurang percaya atau gimana.
Adelia	Kalau misal sales ada masalah di lapangan, apa yang dilakukan Pak Isman ko?
Steve	Kalau soal bantu memecahkan masalah gak usah diomong deh, dia itu pasif pol. Pernah pas itu ada <i>customer</i> dateng complain marah-marah di kantor. Ada Pak Isman sama aku. Dia malah suruh saya nyelesain sendiri, dia nya duduk-duduk megang hp
Adelia	Terus ? komentarnya Pak Isman apa ko?
Steve	Ya cuma diem aja, bilang itu kan customerku, yang tau aku, jadi ya aku yang selesain.
Adelia	Terus reaksi koko gimana ?
Steve	Awal masuk aku kaget, kok dapet spv yang kayak gini. Tapi lama-lama sudah tau sifatnya, memang harus mandiri sendiri.

Adelia	Oh begitu. Nah kalau misal ada sales yang nggak capai target, Pak Isman gimana kos?
Steve	Ngomel, datengin satu-satu, terus nge-push del
Adelia	Ngepush gimana ko ?
Steve	Nggak tau wis, pokoknya gimana caranya kamu harus jualan
Adelia	Secara keseluruhan, ko Steve menilai Pak Isman gimana sih ko ?
Steve	Orangnya sebenarnya baik, apa adanya, gak neko-neko gitu lo dia. Cuma kadang kan kalau dalam kerjaan kita butuh ilmu yang bukan sekedar teori tok, tapi pengaplikasiannya juga. Disitu dia agak kurang. Tapi yah mungkin kekurangannya dia itu yang bisa
Adelia	Menurut koko, Pak Isman sudah layak dikatakan sebagai pemimpin nggak ko ?
Steve	Waduh pertanyaan angel iki hahahah
Adelia	Gak papa ko dijawab jujur aja hehehe
Steve	Sudah bisa sih kalau dianggap pemimpin yang baik karena menurutku dia ini unik, cuma sayangnya dia belum bisa bedakan antara pribadi dan kerjaan.
Adelia	Maksudnya ko?
Steve	Ya maksudnya dia kalau ngajar itu susah fokus. Ngajar 10 menit, cerita masalah pribadi 45 menit, dan diulang-ulang terus
Adelia	Tapi mungkin itu jadi ciri khasnya dia ko ?
Steve	Iya, bisa jadi karena kebiasaan juga sih.
Adelia	Oke deh ko, wawancaranya sampe sini dulu ya. Makasih pol waktune. Lain kali kalau mau nanya lagi boleh ya ko?
Steve	Boleh, kamu wes punya bbm ku kan ? lewat bbm aja atau telpon kayak kapan hari
Adelia	Oke ko beres. Thankyou yaaa