

melakukan program skala lokal yang lebih mengena langsung ke konsumen," kata Aloysius.

Konsekuensinya, strategi ini memang membutuhkan struktur organisasi yang berbeda. Di satu pihak, otorisasi yang tidak sentralistik, tapi tetap kuat kontrol pengelolaannya.

Lewat berbagai strategi ini, Ramayana menargetkan mampu meraup penjualan sebesar Rp 8,2 triliun tahun ini. Hingga pertengahan tahun, penjualan Ramayana sudah mencapai 60,3% dari target.

Inisiatif gerai

Strategi jemput bola juga dilakukan oleh Sumber Alfaria Trijaya lewat salah satu jaringan ritelnya, yakni Alfa Midi. Namun, tidak semua gerai melakukan hal ini. Bahkan, strategi jemput bola ini bukanlah kebijakan resmi yang turunkan dari kantor pusat.

Salah satu gerai yang melakukannya adalah Alfamidi di kawasan Kebayoran Lama, Jakarta Selatan. Gerai yang telah berdiri sejak empat tahun silam ini sudah mendekati diri ke konsumen dengan cara penawaran langsung ke masyarakat. *Merchandiser display* (MD) Alfamidi Kebayoran Lama, Eka Nursafitri mengungkapkan, cara ini merupakan inisiatif karyawan Alfamidi Kebayoran Lama untuk meningkatkan target penjualan.

Setiap hari Jumat, Sabtu, dan Minggu dengan menggunakan troli, mereka akan keliling ke pemukiman sekeliling gerai untuk menjajakan produk yang sedang dalam promosi. Cara ini dinilai efektif untuk meningkat-

kan target penjualan, ketimbang hanya menunggu pelanggan yang datang.

Namun, intensitas keliling ini juga terbatas. Soalnya, jumlah karyawan di gerai Alfamidi tersebut hanya sedikit. "Walaupun minggu itu kami sudah mencapai target penjualan, tetapi kami akan tetap keliling agar angka penjualan semakin tinggi," kata Eka.

Cara ini ternyata tidak diketahui oleh kantor pusat. Solihin mengungkapkan, sepengetahuannya, belum ada Alfamart atau Alfamidi yang keliling menjajakan produk.

Manajemen memberikan kewenangan melaksanakan program dalam skala lokal.

Solihin juga menyebutkan, pihaknya tidak mempunyai strategi khusus untuk menjangkau konsumen. Sebab, baik Alfamart maupun Alfamidi selalu memprioritaskan pelayanan konsumen dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Bentuknya bisa melalui ketersediaan barang, pemberian potongan harga, dan selalu menjaga 3S alias senyum salam sapa.

Alfamart dan Alfa Midi juga terus menambah gerai. Tahun ini, Sumber Alfaria Trijaya membuka 800 gerai baru Alfamart. Sementara, gerai Alfamidi baru ditargetkan berdiri sebanyak 200 gerai. □

Refleksi

Kepemimpinan Jarak Jauh



Semakin populernya konsep bekerja jarak jauh, yang dikenal sebagai *remote working* atau *telecommuting*, kerja sama tim dijalankan tanpa terbelenggu lokasi. Bisa saja para anggota tim berada di zona waktu berbeda. Bekerja jarak jauh tetap membutuhkan kepemimpinan. Ini berarti, kepemimpinan tetap "ampuh" dalam kerjasama berjarak.

Bagi yang berpandangan tradisional, mungkin akan bertanya-tanya, "Bagaimana memastikan pekerjaan diselesaikan? Bagaimana memastikan seseorang hadir untuk bekerja?" Jawabannya mudah saja: *management by result* alias manajemen dengan hasil.

Seorang pemimpin jarak jauh tidak lagi perlu pusing dengan berbagai usaha dari para anak buah yang memainkan kartu politik kantor. Hubungan atasan-bawahan lebih dapat terbaca secara jelas berdasarkan komunikasi surel dan pesan-pesan elektronik. Transparansi ini kelak sangat berguna dalam memastikan produktivitas dan partisipasi setiap anggota tim.

Komunikasi sendiri jauh lebih cepat, transparan, dan praktis dengan berbagai aplikasi seperti Skype, Slack, Trello, dan lainnya. File dalam format apapun dapat dikirim seketika dan setiap aktivitas yang sedang dikerjakan atau telah diselesaikan dapat dipantau secara *real-time* dengan SaaS (*software as a service*) seperti Celoxis atau Google Doc.

Konflik di antara sesama bawahan juga semakin diperkecil, mengingat pesan-pesan teks biasanya lebih detail dalam konteks pekerjaan. Jadi, langkah-langkah yang perlu diambil lebih jelas, sehingga miskomunikasi dapat diperkecil. Jika ada yang kurang jelas, cukup konfirmasi via telpon atau *voice chat*. Yang dapat ditindaklanjuti dengan pesan-pesan teks.

Namun tentu saja kepemimpinan virtual ada keterbatasannya. *Pertama*, beberapa hal tidak dapat dilakukan secara *online* karena membutuhkan pertemuan fisik dan hubungan yang lebih personal, khususnya aktivitas yang butuh sentuhan fisik



Jennie M. Xue
Kolumnis Internasional dan Pengajar
Bisnis, tinggal di California, AS.
www.jennieuxue.com

dan pandangan mata langsung.

Kedua, efektivitas kepemimpinan terbatas oleh teknologi yang digunakan. Ketika teknologi mengalami gangguan, dapat dipastikan proyek dan aktivitas kerja rutin terganggu.

Pekerja virtual perlu andalkan motivasi dari dalam untuk hasilkan kualitas yang baik.

Ketajaman ekstra

Ketiga, interaksi *face-to-face* diperlukan untuk membangun hubungan yang lebih mendalam. *Team building* memerlukan rasa percaya yang saling mengisi. Kerja sama *online* lebih kepada mengikuti sistem daripada unsur "emosional" seperti rasa percaya.

Keempat, tugas utama seorang manajer adalah memastikan tujuan tercapai. Sedangkan tugas seorang pemimpin adalah memastikan tujuan tidak hanya tercapai, tapi para anggota tim juga tergerak untuk memberikan yang terbaik.

Tugas yang kedua ini menentukan "kualitas" yang dipengaruhi oleh unsur inspiratif dan motivasional dari si pemimpin.

Dalam kerja jarak jauh, pengaruh pemimpin terbatas oleh format teknologi, sehingga pesan-pesan tersebut berbentuk gambar dan teks, bukan jabat tangan yang erat misalnya.

Kelima, para pekerja virtual perlu mengandalkan unsur motivasi dari dalam yang tinggi untuk menghasilkan kualitas yang baik. Mereka yang bekerja di kantor dapat "tergerak" oleh pengawasan manajer yang mondar-mandir, misalnya.

Keenam, para manajer yang mengawasi tim jarak jauh perlu kenal betul kecepatan dan ketepatan kerja setiap anggota tim. Terkadang satu pekerjaan (*task*) dapat diselesaikan dalam waktu lebih cepat atau lebih lambat dari yang diperkirakan.

Tentu saja kini ada berbagai aplikasi yang dapat memonitor kegiatan *online* seseorang, namun tanpa video yang *micro-managing* setiap gerakan anggota tim, mustahil dapat diduga aktivitas persisnya. Efisiensi dan produktivitas dapat menjadi masalah bagi tim yang sangat mengandalkan kehadiran seorang pemimpin secara fisik sebagai "sumber motivasi."

Berbagai teknologi *online* kini dapat mendeteksi secara persis siapa yang sesungguhnya sedang bekerja (biometris dan algoritma derap ketikan *keyboard*), sedang mengerjakan apa (aplikasi *project management*), dan kualitas kerja (algoritma QC), sehingga mengelola dan memimpin tim jarak jauh semestinya telah sangat terbantu.

Salah satu kelebihan kerja di era modern ini adalah gamifikasi alias "menjadikan setiap tugas sebagai *game* yang mengasyikkan." Ini dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas dalam kerja tim jarak jauh. Ada berbagai aplikasi produktivitas yang dapat diunduh, seperti Mind Bloom dan Task Hammer.

Akhir kata, memimpin tim jarak jauh diperlukan suatu ketajaman ekstra dalam memastikan produktivitas dan kualitas kerja. Untuk ini, teknologi kembali berperan dengan berbagai pilihan aplikasi. Namun, ada beberapa hal tetap memerlukan pertemuan tatap muka. □

Dikawal dengan Riset Pasar yang Matang

Dalam dunia bisnis, adanya persaingan merupakan sesuatu yang tak bisa dihindari. Untuk itu, setiap pelaku usaha dituntut agar selalu siap dalam menghadapi persaingan. Salah satunya, untuk menjangkau konsumen, setiap pelaku usaha memiliki strategi pemasarannya masing-masing untuk mencapai target yang diharapkan.

Bagi pengamat pemasaran dari Universitas Bina Nusantara Asnan Furinto, strategi yang dilakukan oleh PT Ramayana Lestari Sentosa Tbk dan Alfamidi Kebayoran Lama merupakan langkah positif untuk meningkatkan penjualan. Kedua usaha ini dinilai dapat menyesuaikan strategi dengan karakteristik konsumen di daerah masing-masing. "Mereka menyoar konsumen yang mengalami kendala baik itu dari sisi akses, jarak, waktu, atau bahkan tidak memiliki kendaraan sehingga membutuhkan usaha lebih untuk belanja kesana," kata Asnan.

Namun, strategi yang dilakukan karyawan Alfamidi Kebayoran Lama belum tentu efektif apabila diterapkan di semua gerai Alfamidi. Pasalnya, menurut Asnan, karakteristik dan daya beli konsumen di setiap daerah berbeda-beda. Hanya karyawan toko tersebut yang mengerti bagaimana daya beli konsumen di daerahnya.

Tak hanya itu, perusahaan pun perlu berhati-hati dalam memberikan persetujuan mengenai strategi pemasaran yang akan dilakukan. Apalagi dalam sistem jemput bola, umumnya transaksi lewat pembayaran secara tunai. Hal ini berbeda dengan sistem *delivery* yang telah memperoleh keputusan pembelian sebelum barang yang dibeli sampai di tangan konsumen.

Oleh karenanya, sistem jemput bola ini hanya akan efektif untuk jenis-jenis usaha yang menawarkan produk kebutuhan sehari-hari, yaitu produk yang relatif rendah dan bisa dilakukan dengan pembayaran tunai. "Skema pembayarannya harus fleksibel, skema kredit harus siap, kalau tunai harus ada database yang lengkap guna menghindari adanya sengketa," katanya.

Selain itu, *brand* yang melakukan sistem jemput bola ini harus kuat sebab dapat berpengaruh terhadap kepercayaan konsumen. Konsumen akan ragu apabila *brand* usaha atau produk yang ditawarkan tidak cukup dikenal, adanya kemungkinan pendapat konsumen mengenai barang sisa atau barang tidak laku sangat besar.

Lalu perusahaan pun perlu melakukan riset pasar secara matang. Hal ini perlu dilakukan lantaran menghindari kerugian akibat salah melakukan strategi pemasaran. □