



Meraih **Kesuksesan** Dalam Bisnis Restoran

ISBN: 978-602-6930-36-1



Zifatama
Publishing
Jl. Taman Pondok Jati 33,
Taman Sidoarjo
Telp: 031-7871090
Email: zifatama@gmail.com

Meraih *Kesuksesan* Dalam Bisnis Restoran

Dr. Hernita Sahban, SE. MM

Dr. Hernita Sahban, SE. MM

Meraih **Kesuksesan** Dalam Bisnis Restoran



**Mengelola Pegawai Untuk Menghasilkan
Kepuasan Pemilik, Karyawan, Dan Konsumen Perspektif
Manajemen Sumber Daya Manusia**

Zifatama

MERAIH KESUKSESAN DALAM BISNIS RESTORAN

*Managing Employees to Produce
Satisfaction of Owners, Employees, and Customers*

Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Hernita Sahban, SE. MM



Meraih Kesuksesan Dalam Bisnis Restoran

Penulis : **Dr. Hernita Sahban, SE. MM**

© 2016

Diterbitkan Oleh:



Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo
Telp/fax : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,
Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014
Cetakan Pertama, Juni 2016
Ukuran/ Jumlah hal: 15,5 x 23 cm /
Layout :
Cover :

ISBN :-.....-.....-.....

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I Pendahuluan	1
BAB II Pengantar Pada Bisnis Restoran	5
Tipe-Tipe Restoran	6
Karakteristik Konsumen Restoran	9
Perencanaan Restoran	19
BA1B III Sistem Kerja Kinerja Tinggi di Restoran	31
Tinjauan Umum Hpws	31
Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan	33
Desain Kerja Karyawan	40
Pelatihan	45
Komunikasi Dan Partisipasi	51
Kompensasi	56
Manajemen Kinerja	68
Ulasan Keseluruhan	73
BAB IV Membangun Keadilan Organisasi di Restoran	81
Keadilan Prosedural	84
Keadilan Distributif	92
Keadilan Interpersonal	95
Keadilan Informasional	99
BAB V Kenali dan Hargai Keباikan Hati Karyawan	105
Rambu-Rambu Kewargaan Organisasi	114
Bentuk-Bentuk Perilaku Kewargaan Yang Tulus	118
Bentuk-Bentuk Insentif Informal	124
BAB VI Inovasi Dalam Bisnis Restoran	129

Sifat Inovasi Dalam Bisnis Restoran	130
Kewirausahaan Korporat	134
Memberikan Dukungan Bagi Karyawan Inovatif	135
Toleransi Kegagalan, Berikan Kebebasan Dan Wewenang Lebih bagi pegawai yang memiliki Visi Maju	138
Memberikan Insentif Dan Penguatan Bagi Pegawai	140
Menyediakan Waktu	142
Membatasi Organisasi	143
BAB VII Penutup	147

BAB I

Pendahuluan

Ketika kita berjalan di sebuah pusat kota, kita akan segera menyadari kalau ada dua jenis restoran: restoran yang kita kenal dan restoran yang tidak kita kenal. Sebagian kita kenal karena iklan, sebagian lagi kita kenal karena kita memang pernah menikmati makanannya dan terasa lezat. Sebagian adalah restoran besar dengan bangunan bertingkat-tingkat dengan ciri khas tersendiri, sebagian lagi adalah restoran kecil seadanya dengan bentuk ruko standar. Tetapi bangunan demikian tidak menjamin ramainya pengunjung. Beberapa restoran besar sepi pengunjung dan hanya ada beberapa karyawan yang duduk termangu menunggu pembeli. Ada pula restoran sederhana tetapi begitu ramai dengan pengunjung. Lalu mungkin terpikir di benak anda untuk membuka bisnis resto sendiri, berbekal keahlian memasak, sedikit modal, dan jiwa wirausaha. Toh restoran kecil pun dapat ramai pengunjung.

Harus diakui bahwa keberhasilan suatu resto akan tergantung pada cita rasa makanannya. Inti dari bisnis resto adalah makanan dan makanan ini harus lezat. Jika tidak, kita akan segera ditinggalkan pengunjung, dan tidak ada cara untuk mengembalikan mereka untuk datang ke resto tersebut. Hanya jika pengunjung tidak punya alternatif lain selain resto tersebut, maka pengunjung mau datang.

Bisnis resto adalah bisnis yang gampang-gampang susah.

Dikatakan gampang karena bekal dasarnya adalah makanan. Jika makanan telah lezat, pengunjung dijamin akan datang. Tetapi ia juga susah, apalagi ketika kita ingin membesarkan bisnis resto. Mendadak ketika bisnis diperluas, ada banyak faktor yang harus diperhitungkan. Untungnya, sebenarnya faktor yang paling membuat susah adalah faktor manusia. Jika kita ingin melayani banyak orang, kita akhirnya terbentur pada kemampuan kita yang terbatas untuk memasak sekaligus melayani tamu. Kita perlu karyawan.

Di sini semua persoalan muncul. Karyawan adalah manusia yang berpikir dan memiliki emosinya. Dua hal ini harus dikompromikan dengan gaya pikir dan emosional anda. Anda adalah pemilik, tentu anda akan lebih dihormati. Tetapi ini tidak berarti anda akan dapat dengan mudah memerintah mereka melakukan sesuatu yang anda inginkan dalam pekerjaan mereka. Dengan memasukkan faktor manusia ke dalam bisnis resto, dan dengan sedikit petualangan kuliner ke berbagai restoran, anda akan mengenali berbagai masalah yang menggelitik anda untuk memperbaikinya. Ada resto yang dibangun yang baru dibangun dengan promosi besar-besaran dan aneka bonus bagi pengunjung. Pengunjung datang membludak tetapi ketika bonus dan promosi habis, mereka hilang dan resto kembali sepi. Makanannya lezat tetapi ada kesan yang buruk dari pelayanan. Karyawan yang terbatas bekerja kalang kabut dan melakukan kesalahan-kesalahan, terlihat kesal, dan membuat pengunjung yang mengantri akhirnya tidak ingin kembali lagi.

Ada juga berbagai makanan cepat saji yang merupakan imitasi dari satu produk terkenal dengan modifikasi pada nama depan saja. Resto dirancang mirip dan ada lagi kemiripan lain

pada semua resto imitasi ini, semua pengunjungnya selalu sepi. Jika diusut, resto ini hanya meniru makanan, bukan pelayanan yang diberikan. Makanan boleh sama, bahkan lebih baik, tetapi jika pelayanan tidak dilakukan dengan standar resto yang ditiru karena kesuksesannya tersebut. Faktor memberi nama sukses juga memegang peranan penting. Jika kita meniru nama, kita akan tetap sebagai peniru dan menjadi nomor dua, apalagi dengan jujur kita menjual dengan harga jauh lebih murah.

Ada banyak masalah lain kita temukan dalam bisnis resto di keseharian kita. Resto yang dipenuhi karyawan-karyawan yang lelah karena melayani pengunjung dan membuat berbagai kesalahan. Resto yang menjual makanan lama karena belum laku dari dulu dan tidak ingin rugi. Resto yang dipenuhi kata-kata motivasi untuk karyawan mereka tetapi para karyawan sendiri tak punya pekerjaan karena tidak ada pengunjung. Resto yang menjual makanan tidak enak dengan harga yang mahal, berbekal logo “sejak zaman Belanda”. Resto yang dipenuhi para karyawan yang menatap ke gerak-gerik pelanggan menunggu memberikan pelayanan, atau sebaliknya, resto yang dipenuhi karyawan yang bercanda dan tidak peduli dan hormat dengan pelanggan.

Semua masalah ini datang dari karyawan. Bahkan makanan yang enak pun datang dari karyawan yang berniat baik dan menggunakan segenap kemampuannya untuk menyajikan makanan lezat bagi pengunjung. Tetapi tetap harus ada karyawan, karena tanpa karyawan, resto tidak akan berkembang dan segera tenggelam suatu saat ketika pesaing yang lebih baik datang. Buku ini akan memberikan anda panduan dari perspektif manajemen SDM tentang bagaimana mengelola karyawan suatu bisnis resto sehingga mampu memberikan hasil maksimal demi

kemajuan bisnis anda.

Langkah yang diambil dalam penulisan buku ini adalah dengan mengurai faktor-faktor penting yang harus dikuasai seseorang, baik itu pemilik atau manajer, untuk menghasilkan karyawan yang berkinerja baik demi kemajuan resto. Sebenarnya hanya ada empat hal yang perlu diperhatikan: sistem kerja, keadilan, kebaikan hati, dan keberanian. Empat hal ini saling kait satu sama lain membentuk keberhasilan pengelolaan SDM bisnis resto. Karenanya, masing-masing akan dibahas dalam satu bab tersendiri. Bagi yang tertarik untuk pemikiran yang lebih teoritis, empat hal di atas sebenarnya adalah konsep-konsep ilmiah di bidang manajemen SDM. Sistem kerja tidak lain adalah Sistem Kerja Kinerja Tinggi (*High Performance Work System*), keadilan adalah Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*), kebaikan hati adalah Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), dan keberanian adalah perwakilan dari konsep Kewirausahaan Korporat (*Corporate Entrepreneurship*).

Karena buku ini diarahkan secara spesifik pada bisnis resto, maka uraian tentang apa itu bisnis resto perlu diberikan lebih dahulu di Bab II. Selanjutnya diuraikan masing-masing faktor pendorong keberhasilan bisnis resto, pemasarannya, dan diakhiri dengan pandangan ke depan tentang bisnis resto masa depan.

BAB II

Pengantar Pada Bisnis Restoran

Sebelum memulai lebih jauh, ada baiknya kita memahami apa pengertian restoran atau singkatnya disebut resto. Secara etimologis (asal kata), kata restoran berasal dari bahasa Inggris, Restaurant. Anda mungkin menduga kalau akar kata restaurant adalah “rest” yang berarti tempat istirahat. Bukankah di restoran kita beristirahat dari lelah kerja? Tetapi pada kenyataannya, istilah restaurant sebenarnya berasal dari kata “restaurare” dalam bahasa Latin yang berarti “ditegakkan kembali” (Encarta Dictionary, 2011). Akar katanya di bahasa Inggris adalah “restore” yang berarti “memperbaiki”. Istilah ini sendiri baru muncul di tahun 1806. Sebelumnya, restoran disebut sebagai “eating house”, sama artinya dengan “rumah makan” (Restofocus, Maret 2016). Jadi intinya di restoran bukan untuk beristirahat, tetapi untuk memulihkan kembali, yaitu memulihkan dari rasa lapar dan dahaga.

Secara hukum, restoran berbeda dengan rumah makan. Rumah makan adalah setiap tempat usaha komersil yang ruang lingkup kegiatannya menyediakan makanan dan minuman untuk umum di tempat usahanya, sementara restoran adalah salah satu usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan yang permanen dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan, penyajian, dan penjualan makanan dan minuman bagi umum

di tempat usahanya (Permenkes No 304 tahun 1989 tentang Persyaratan Kesehatan Rumah Makan dan Restoran). Jadi, restoran lebih lengkap dari rumah makan. Suatu rumah makan tidak harus memiliki masakan yang berasal dari tokonya. Ia dapat, misalnya dibuat di rumah, lalu dijual di rumah makan. Tetapi suatu restoran, makanan harus dibuat di bangunan restoran itu sendiri. Dilihat dengan ini, maka sebenarnya tidak ada rumah makan Padang, yang ada restoran Padang. Selama makanan di buat di bangunan yang sama, maka ia dikatakan sebagai restoran dan ia menjadi bagian dari pembahasan buku ini.

TIPE-TIPE RESTORAN

Ada banyak variasi restoran yang memiliki karakteristik tersendiri. Jika dilihat dari sistem penyajian, terdapat tiga jenis restoran, yaitu (Soekresno, 2000):

1. Restoran Formal

Restoran formal dikelola secara profesional dengan para karyawan yang memiliki sertifikasi atau gelar sarjana khusus di bidang kerjanya masing-masing. Restoran ini dapat berupa restoran eksekutif ataupun restoran di hotel bintang lima. Ciri-ciri restoran formal mencakup:

- a. Konsumen harus memesan tempat terlebih dahulu.
- b. Konsumen harus menggunakan pakaian resmi.
- c. Menu bersifat klasik atau eksotis.
- d. Menggunakan sistem pelayanan Perancis atau Rusia dan modifikasi antara keduanya. Sistem Perancis adalah sistem penyajian makanan dimana makanan setengah

matang dibawa dari dapur ke konsumen pada sebuah kereta dorong (gueridon) yang juga berfungsi sebagai alat masak. Beberapa orang pramusaji memberikan pelayanan pada konsumen. Makanan matang dan disajikan langsung di depan tamu. Sistem Perancis lebih murah dengan makanan dimatangkan langsung di dapur dan konsumen hanya dilayani satu pramusaji. Walau begitu, makanan tetap didatangkan dengan gueridon dan disajikan di depan tamu.

- e. Memiliki ruang khusus cocktail selain jamuan makan. Ruang cocktail adalah ruang khusus untuk minuman beralkohol. Untuk restoran di Indonesia, ruang cocktail dapat diganti dengan ruang barista, untuk menyediakan kopi. Seperti halnya penikmat alkohol, penikmat kopi juga sangat selektif. Mereka peduli dengan merek. Jika cocktail menyediakan berbagai merek minuman bar terkenal di dunia, maka barista juga harus menyediakan berbagai jenis dan merek kopi yang terkenal.
- f. Dibuka hanya untuk makan malam atau makan siang. Restoran ini tidak buka untuk melayani sarapan.
- g. Menyediakan hiburan musik langsung dan tempat melantai.
- h. Harga sangat mahal bagi kebanyakan anggota masyarakat.
- i. Penataan bangku dan kursi yang luas sehingga area pelayanan dapat dilewati gueridon.
- j. Satu pramusaji melayani 4-8 orang pelanggan.

2. Restoran Informal

Restoran semacam ini adalah tipe kebanyakan restoran

di masyarakat. Sesuai namanya, restoran informal tidak memiliki karakteristik tertentu dari restoran formal. Ciri-cirinya antara lain:

- a. Konsumen tidak perlu memesan tempat terlebih dahulu.
- b. Konsumen tidak harus menggunakan pakaian resmi.
- c. Menu bersifat umum dan cenderung yang paling cepat selesai dimasak.
- d. Menggunakan sistem pelayanan Amerika, prasmanan, atau bahkan sistem kasir. Sistem Amerika adalah sistem dimana makanan dimasak di dapur dan langsung disajikan di dapur sehingga pramusaji membawakan makanan yang telah lengkap ada di piringnya. Sistem prasmanan adalah sistem dimana konsumen sendiri yang menyajikan makanannya. Sistem kasir adalah konsumen datang ke kasir, membayar, dan mendapatkan makanan langsung di kasir. Sistem pelayanan Amerika memiliki keunggulan karena memungkinkan konsumen memberikan uang tip atas pelayanan (Smeets et al, 2015) karena sistem ini lebih banyak mengandung elemen pelayanan daripada sistem prasmanan atau sistem kasir.
- e. Dibuka untuk makan kapanpun waktunya.
- f. Tidak selalu menyajikan hiburan musik langsung.
- g. Harga standar bagi kebanyakan anggota masyarakat.
- h. Penataan bangku dan kursi rapat.
- i. Satu pramusaji melayani 12-16 orang pelanggan.

KARAKTERISTIK KONSUMEN RESTORAN

Sekilas, karakteristik konsumen restoran telah jelas berdasarkan fungsi resto tersebut. Pastilah konsumen restoran adalah orang yang membutuhkan makan. Tetapi sebenarnya tidak sesederhana itu. Seorang yang masih kenyang dapat datang ke restoran. Alasannya, mungkin diajak oleh temannya. Sebenarnya, karakteristik yang paling umum pada konsumen restoran adalah mereka datang dalam bentuk kawanan. Artinya, mereka datang tidak sendiri. Sebagian besar memang berniat makan, tetapi ada beberapa yang datang karena ingin membicarakan sesuatu hal.

Kadangkala, jika resto kita memiliki ruangan yang luas, pelanggan memesan sebagian atau seluruh tempat. Hal ini biasanya terjadi jika resto disewa untuk kebutuhan pertemuan massal atau ulang tahun. Anda dapat menyediakan ruangan khusus untuk ini pada konsumen. Pada ruangan rapat, anda perlu menyediakan proyektor untuk presentasi sementara pada ruangan ulang tahun, anda perlu menyediakan balon dan pernak pernik lainnya, dan pemandu acara dadakan yang terlatih dalam memandu acara ulang tahun.

Karena pengunjung restoran umumnya datang beramai-ramai, maka mereka akan duduk pada meja yang sama (Qian dan Aslin, 2014:14401). Karenanya, suatu restoran harus memiliki meja yang dapat menampung beberapa orang sekaligus. Selain itu, kita tidak dapat tahu berapa orang yang dapat datang dalam satu kelompok ke suatu restoran. Karenanya, meja dan kursi restoran harus mudah digerakkan. Ketika jumlah orang yang datang lebih dari kapasitas meja kursi yang telah ada, maka meja

dan kursi lain dapat ditambahkan.

Dari dua jenis pengunjung restoran, yang ingin makan dan ingin menemani makan, pengunjung yang semata ingin menemani makan adalah pengunjung yang patut mendapatkan perhatian lebih. Masalahnya, ia memiliki banyak waktu untuk mengevaluasi resto. Pengunjung yang makan hanya akan memperhatikan makanannya. Lebih jauh, secara kognitif, manusia tidak berpikir saat makan. Itu mengapa seseorang yang stress sering kali mengalami kegemukan. Mereka menghilangkan stress dengan cara makan karena makan, tidak membuat mereka berpikir. Itu juga mengapa kita menggunakan istilah “menikmati” makanan, bukan semata “mengonsumsi” makanan. Tetapi orang yang tidak makan, ia berpikir. Salah satu sasaran dari pemikiran adalah evaluasi dan ada banyak hal yang dapat dievaluasi dari suatu resto ketika seseorang tidak makan. Risiko ini juga sama dengan situasi ketika seseorang menunggu makanan. Artinya, baik sedang menunggu makanan disajikan maupun tidak makan, orang akan melakukan evaluasi terhadap restoran.

Lebih dari itu, karena sifat pengunjung restoran yang berkawanan, maka hasil evaluasi dari orang yang tidak makan akan menjalar pada orang yang sedang makan, setelah orang tersebut selesai makan. Ada semacam laporan dari orang yang tidak makan kepada orang yang makan yang membuat orang yang makan pun membuat evaluasi. Efek ini dapat berlipat-lipat. Setelah para pelanggan pulang, mereka mungkin akan merekomendasikan restoran yang menurut mereka enak pada orang lain yang belum pernah makan di resto tersebut. Terlebih lagi, di era digital ini, orang sering mengungkapkan

hasil evaluasi mereka tanpa harus ada orang kedua. Teknologi informasi membuat pembicaraan tidak harus selalu tatap muka. Pembicaraan tatap muka menuntut respon seketika, tetapi di media sosial, seseorang dapat membuat pernyataan tentang hasil evaluasinya dan membiarkannya sementara waktu. Di dunia nyata, hal ini mungkin aneh, seperti membuat tulisan di papan pengumuman tentang kualitas suatu restoran. Tetapi dunia mayantara (*cyber*), hal ini adalah hal yang lumrah. Hati-hati, ia dapat sangat membantu pemasaran restoran, tetapi juga dapat menjatuhkan restoran.

MAKANAN

Evaluasi pelanggan dapat pada makanan itu sendiri, pada suasana, atau pada pelayanan. Evaluasi pada makanan paling utama adalah oleh pelanggan yang makan, karena, jelas, ia yang merasakan sendiri makanan tersebut. Orang yang tidak makan juga akan melakukan evaluasi, tetapi evaluasi ini hanya pada penampilan makanan. Jika makanan menggugah selera, mungkin saja orang yang tidak makan tergugah untuk makan. Jadi, faktor yang harus diperhitungkan setelah cita rasa makanan adalah tampilan atau presentasi makanan. Makanan yang paling menggugah selera adalah makanan yang mengandung unsur merah. Tampaknya, unsur merah pada makanan, sejauh relevan, akan menimbulkan naluri manusia. Warna merah diasosiasikan dengan buah-buahan yang telah matang atau daging yang masih segar. Sebaliknya, warna ungu adalah warna yang sedapat mungkin dihindari dalam presentasi. Warna ungu diasosiasikan otak manusia sebagai makanan yang beracun dan akibatnya, tidak menggugah selera makan.

Perlu pula diperhatikan bahwa jangan terlalu menonjolkan makanan di suatu resto. Memang intinya adalah menawarkan makanan, tetapi foto makanan sesungguhnya berdampak negatif terhadap keinginan seseorang untuk makan. Ada dua alasan. Pertama, makanan yang ada di potret akan hampir selalu berbeda dengan yang disajikan. Kita sering memotret makanan dalam bentuk idealnya. Contoh, hamburger yang padat. Tetapi pada kenyataannya, hamburger akan gepeng dan berkerut. Begitu juga jenis makanan lainnya. Karena kita memotret bentuk ideal dari makanan, maka makanan nyata yang disajikan akan selalu dibawah kualitas dari potret ideal tersebut. Ini tentu sedikit banyak memunculkan rasa kecewa jika seseorang menggantungkan harapannya berdasarkan foto. Kedua, adanya potret makanan akan mengurangi nafsu makan. Seseorang yang disajikan potret makanan akan membuatnya merasa kenyang bahkan sebelum makan. Ini adalah semacam bias dalam pikiran manusia. Ketika ia melihat makanan yang akan diperoleh di masa depan, maka makanan tersebut tidak terlalu bernilai bagi dirinya karena seolah dirinya telah mendapatkannya. Restofocus memberikan alasan lain yaitu bahwa pemotretan mengakibatkan adanya cahaya flash yang mengganggu pelanggan lainnya (Restofocus, Maret 2016b).

SUASANA

Selanjutnya, adalah aspek suasana. Suasana adalah aspek dari lingkungan resto yang mengenai panca indera pengunjung. Entah itu gambar, dekorasi, tempat duduk, karya seni, suhu ruangan, kebersihan, dan banyak lagi. Suasana ini secara kumulatif disebut sebagai *servicescape*. Secara lengkap, suasana

restoran yang dievaluasi terdiri dari tiga hal (Angelina, 2013:5):

1. Kondisi ambang. Ini adalah kondisi sekitar dari restoran yang tidak berwujud nyata. Ada beberapa jenis kondisi ambang: kesejukan udara, kealamian, kebersihan, ketenangan, kecukupan cahaya, kesegaran aroma makanan dan lingkungan, ketiadaan gangguan, dan kebaikan sikap konsumen lainnya, serta harmoni musik, dominasi warna, dan suara dari dapur. Bayangkan jika anda makan di tempat yang sejuk dan alami seperti di pegunungan atau taman. Tentu lebih menggugah daripada di tengah hiruk pikuk di pasar. Bahkan anda sebenarnya dapat memulai memberikan kesejukan semenjak dari tempat parkir. Misalnya ketika hujan atau ketika cuaca panas. Petugas parkir dan penyambut tamu harus siap dengan payung. Ketika konsumen datang, mereka langsung dipayungi sehingga tidak kebasahan atau kepanasan. Hal ini berarti mengantarkan kesan kenyamanan bahkan sejak konsumen turun dari kendaraan.

Kecukupan cahaya juga penting karena kita mahluk siang dan mahluk siang menggemari cahaya untuk mendorong aktivitas, termasuklah makan. Makan di tempat yang redup bukan saja tidak menggugah, tetapi berisiko memberikan masalah kesehatan seperti tertelan tulang. Aroma juga penting karena cita rasa memiliki asosiasi dengan penciuman. Begitu pula, kebaikan konsumen lain akan membantu karena kita adalah mahluk sosial. Dari aspek-aspek ambang ini, yang paling kurang diperhatikan oleh pebisnis biasanya adalah kesegaran aroma lingkungan. Biasanya untuk mengakali ini dibuatkan kolam ikan atau air mancur sehingga menimbulkan perasaan

segar. Cara yang lebih sulit tetapi dapat menambah keunikan adalah dengan hamparan sayuran yang segar, misalnya dengan membuat kebun sayuran hijau di sekitar resto.

Untuk kebersihan, jangan sampai lantai kotor. Pembersihannya pun jangan sampai mengganggu konsumen. Kadang petugas kebersihan terlalu fokus pada tugasnya sehingga justru mengganggu konsumen. Hindari penggunaan keramik warna hitam karena akan menonjolkan kotoran yang ada di lantai. Tempat sampah jangan sampai terlihat konsumen dan proses pengelolaan sampah harus tidak terlihat konsumen. Setiap bulan harus dibuat kerja bersama pada semua karyawan untuk membersihkan resto secara keseluruhan. Saat ini dapat menjadi ajang untuk menghitung barang inventaris restoran secara keseluruhan pula.

Gangguan lingkungan dapat berupa adanya pengamen, pengemis, kucing, nyamuk, atau bau tidak sedap dari lingkungan sekitar di luar resto, apalagi dari dalam resto. Untuk itu, faktor ini juga harus diperhitungkan dan diawasi pada penyelenggaraan resto.

Selain itu, perlu ada ruangan khusus merokok. Jika memang tidak ada ruang yang cukup, ruang khusus merokok dapat ditempatkan di beranda resto. Jika inipun tidak mungkin, lebih baik diberikan tanda peringatan dilarang merokok.

2. Layout ruangan dan fungsionalitas. Faktor ini mencakup aspek dari ruangan resto, termasuk ruang sekitar resto, dilihat dari tata letak maupun kesesuaian fungsinya. Faktor ini mencakup tata ruang yang menarik, tata letak yang sesuai dan mudah

terjangkau serta berfungsi baik, kesesuaian penggunaan perabot dengan tema, kesesuaian ornamen dengan tema, dan keluasan tempat parkir. Tata ruang yang berantakan dan tema yang tidak jelas akan menghilangkan persepsi keteraturan ruangan dan menimbulkan rasa tidak nyaman. Penting untuk masalah ini adalah adanya tema khusus. Tema dapat mengesankan berbagai hal, misalnya kesederhanaan, nostalgia, modernitas, kemewahan, kemegahan, dan sebagainya. Tema memungkinkan restoran anda menjadi lebih hidup dan nyata dari sekedar tempat makan. Hal ini dapat menjadi nilai tambah bagi konsumen anda.

Aspek yang paling sering diabaikan dalam desain resto dalam kasus ini biasanya adalah tempat parkir. Walau bagaimanapun, tempat parkir biasanya merupakan tempat pertama yang dikunjungi oleh seorang pengunjung, apalagi yang menggunakan kendaraan besar. Parkir yang sempit atau petugas parkir yang tidak kompeten akan mengakibatkan pelanggan tidak jadi datang berkunjung.

3. Tanda, simbol, dan artefak. Kalau ini berhubungan dengan penggunaan bahasa untuk mengkomunikasikan sesuatu pada pelanggan baik secara tersirat maupun tersurat. Aspek tanda, simbol, dan artefak, mencakuplah kesesuaian penggunaan nama dengan tema, kejelasan dan penempatan papan petunjuk, kesesuaian bangunan fisik dengan tema, menu, hiasan, dekorasi, dan aspek pegawai seperti penampilan yang rapi, seragam yang digunakan, jumlah pegawai yang mencukupi, pengetahuan pegawai tentang tempat ia bekerja, misalnya tentang menu-menu yang ada. Aspek yang paling

jarang diperhatikan adalah pengetahuan karyawan tentang tempatnya bekerja, terlebih pada karyawan baru. Sedapat mungkin, semua karyawan harus tahu menu makanan resto secara detail. Jangan sampai ketika ditanya, karyawan perlu waktu untuk berpikir atau lebih parah lagi, bertanya pada rekan kerjanya.

PELAYANAN

Faktor ketiga, setelah makanan dan suasana, adalah pelayanan (*service encounter*). Pelayanan melihat pada bagaimana karyawan resto menyajikan bentuk-bentuk permintaan konsumen, yang tentu saja, termasuklah pemesanan makanan. Lebih lengkapnya, ada sembilan bentuk kualitas pelayanan restoran (Lin dan Matilla, 2010:840):

1. Efisiensi penanganan permintaan konsumen. Ketika pelanggan memesan makanan atau meminta sesuatu, karyawan menanganinya dengan efisien. Artinya, ia tidak melakukan sesuatu yang tidak perlu dan juga tidak melakukan sesuatu yang berlebihan. Hal ini juga berlaku pada penagihan konsumen. Walau saat ini telah ada sistem otomatis, sistem manual tetap banyak digunakan. Jika menggunakan sistem manual, jangan sampai perhitungan tagihan konsumen tidak akurat, baik kelebihan uang atau justru kekurangan pembayaran.
2. Kompetensi dalam melayani konsumen. Hal ini berarti karyawan melayani konsumen sesuai dengan kemampuan yang diharapkan darinya. Seorang penyaji menu harus dapat menjawab semua pertanyaan konsumen, sementara seorang

pembersih ruangan harus mampu membersihkan ruangan dengan baik tanpa tersisa satupun kotoran.

3. Pelaksanaan kerja secara menyeluruh. Aspek ini bermakna kalau pekerjaan seorang pegawai dijalankan secara lengkap. Seorang yang memberikan menu harus juga seseorang yang memberikan makanan pada konsumen terkait. Jika pelayan yang memberi menu dengan yang memberikan makanan berbeda, maka akan ada inefisiensi atau bahkan potensi kesalahan.
4. Respon cepat dalam melayani konsumen. Hal ini misalnya segera menghampiri konsumen ketika konsumen memanggil walaupun sedang dalam perjalanan untuk melakukan suatu pekerjaan. Respon cepat juga harus diberikan dalam penyajian makanan yang memerlukan waktu. Jika makanan masih harus dimasak, pelayan harus memberikan estimasi waktu menunggu. Jika makanan telah selesai di masak, tetapi waktu masih panjang, makanan harus segera disajikan secepatnya. Jangan sampai makanan disajikan lewat dari waktu yang dijanjikan.
5. Perhatian khusus pada konsumen. Perhatian khusus ini dapat ditunjukkan dengan menyediakan kursi anak jika diketahui konsumen membawa anak atau menyambut dan memberikan meja yang sesuai dengan jumlah konsumen yang datang, atau membawakan kecap, sendok, dan alat bantu lainnya ke konsumen.
6. Kesesuaian dengan ekspektasi konsumen. Indikator ini tergolong subjektif karena siapa tahu sepenuhnya apa

harapan konsumen. Tetapi secara umum, konsumen akan semakin banyak berharap jika harga makanan di resto mahal. Semakin mahal, semakin banyak harapan, dan karenanya semakin mahal, pelayanan juga harus semakin baik.

7. Senyum dalam berinteraksi dengan konsumen. Hal ini terkait dengan interaksi antar manusia yang konstruktif. Pelayan resto sering disebut sebagai pekerja emosi (*emotional worker*), karena ia harus mampu mengelola emosinya dihadapan pelanggan. Apapun masalah harus ditutupi di depan konsumen. Hal ini menuntut pelayan resto memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, khususnya dalam hal stabilitas emosi. Senyum merupakan hal yang sulit dilakukan apalagi jika terpaksa dan ini juga memerlukan latihan yang cukup bagi seorang pekerja.
8. Pelayanan yang bersahabat. Hal ini dapat diartikan kalau karyawan, dari semua jenis pekerjaan, harus ramah pada konsumen. Seorang petugas kebersihan, walaupun bukan pekerjaannya dalam memberikan menu, dapat merangkap menjadi pemberi menu jika memang diminta konsumen. Alternatifnya, ia dapat mengajak seorang temannya yang bekerja sebagai pemberi menu dan memberi tahu pada konsumen kalau temannya tersebut akan melayaninya. Intinya adalah jaga kesopanan dan selalu ramah pada konsumen, walaupun konsumen terlihat emosional.
9. Memperlakukan konsumen dengan baik. Hal ini mencakup segala hal mulai dari tidak menunjukkan sesuatu yang buruk pada konsumen (misalnya merokok atau mengobrol

di pojokan) atau menunjukkan sesuatu yang baik pada konsumen, seperti merapikan meja dan membukakan pintu.

Adanya pelayanan yang memuaskan, makanan yang enak, dan suasana yang menyenangkan akan mendorong kepuasan pelanggan yang secara finansial dapat dinyatakan dalam bentuk memberikan tip, membuat pelanggan ingin datang lagi jika mereka memerlukan restoran, dan membuat pelanggan ingin memberitahu orang lain, baik yang dikenal atau tidak (lewat media sosial), untuk berkunjung ke restoran. Tentu saja hal ini akan berdampak positif pada keuntungan restoran.

Bahkan uang tip, jika diberikan pada karyawan, dapat memberikan keuntungan karena karyawan akan bekerja lebih baik. Tetapi perlu hati-hati dengan pengelolaan uang tip karena dapat menimbulkan kecemburuan sosial di dalam restoran. Anda misalnya dapat memberikan uang tip dari kantong anda untuk karyawan non pramusaji untuk menyeimbangkan uang tip yang didapat pramusaji dari konsumen karena selalu yang mendapatkan uang tip adalah pramusaji. Cara lain adalah dengan mengelola uang tip oleh karyawan dalam satu tempat yang nanti akan dibagikan secara merata di akhir bulan pada semua karyawan.

PERENCANAAN RESTORAN

Setelah memerhatikan tiga hal di atas, maka seluruhnya harus digabung menjadi satu rancangan yang menjadi fokus untuk desain makanan, desain suasana, dan desain pelayanan. Tiga hal ini baru mencakup sisi akhir dari restoran. Ada sisi tengah dan ada sisi awal serta sisi masukan. Detail perencanaan

restoran harus mencakup hal-hal berikut.

1. Tema dan Lokasi

Sedapat mungkin, tema harus ditentukan sejak awal. Tema ini mencakup elemen dari bagian eksterior hingga interior bangunan. Tema memberikan keunikan dan menciptakan suasana sejak awal bagi konsumen. Seiring dengan pemilihan tema harus dilakukan pemilihan lokasi yang tepat. Jangan membangun resto di lokasi belokan jalan karena walaupun luas, akan memberi risiko pengguna jalan. Resto cukup berada di pinggir jalan. Jika resto terpaksa dibuka di dalam gang, anda harus sabar menunggu bertambahnya konsumen dalam jumlah besar seiring berjalannya kepuasan konsumen.

2. Menu

Menu dirancang khusus untuk melayani kebutuhan perut konsumen. Menu harus disesuaikan dengan tema. Menu juga perlu bervariasi, tetapi jangan terlalu bervariasi sehingga membingungkan konsumen. Jika konsumen bingung, waktu akan terbuang hanya untuk memesan makanan. Selain itu, menu yang terlalu bervariasi akan membuat pekerjaan koki menjadi berat dan potensi kesalahan menjadi tinggi. Menu jangan pula terlalu sedikit hingga hanya dua atau tiga menu. Hal ini membuat segmen masyarakat yang datang sangat terbatas dan mengurangi potensi meraup untung yang lebih besar.

3. Pemasok

Supplier adalah kunci bahan baku untuk bisnis resto. Karenanya, hubungan dengan supplier harus baik. Memang

bisa jadi ada banyak sekali pemasok sehingga kita punya kekuatan tawar yang besar. Tetapi penting untuk memiliki pemasok yang sama setiap saat. Hal ini dapat menjamin kualitas sekaligus kesiapan dari bahan baku. Sebagai contoh, jika terjadi keterlambatan, pemasok dapat menolong kita sehingga kita dapat bersiap untuk beralih ke pemasok sementara ketika bahan baku harus tersedia tanpa terlambat. Begitu juga, setiap saat kita dapat menghubungi pemasok untuk memastikan kesediaan bahan baku esok harinya. Jika pemasok tidak jelas, kita sendiri menjadi tidak jelas dalam kondisi yang ada. Di sisi lain, martabat pemasok juga harus kita jaga. Jangan sampai kita membuat hutang dengan pemasok. Jika pembayaran dengan pemasok tertunda, kekuatan penjualan pemasok dapat menurun, yang pada gilirannya akan memengaruhi kita sendiri. Selain itu, bahkan jika kekuatan pemasok tidak menurun, pemasok dapat berpikir bahwa kita meremehkan perjanjian dengannya sehingga akan dapat beralih untuk mengutamakan untuk memasok pelanggan lain jika pelanggan lain membuat pembayaran tepat waktu. Inipun akan mengurangi kemampuan kita untuk mendapatkan bahan baku. Lebih parah lagi, jika kita berhutang pada semua pemasok, mungkin tidak akan ada lagi pemasok yang mau melayani kita dan bisnis akan segera menjadi buruk.

4. Modal

Situasi seperti ini membawa kita pada kebutuhan mendapatkan modal yang besar, baik untuk pemasok, memasak, menggaji karyawan, perawatan, peningkatan bisnis, pemasaran, dan sebagainya. Dana ini dapat diperoleh dari bank. Untuk usaha kecil, bank pemerintah biasanya menyediakan kredit

tanpa agunan. Hal ini terutama cocok bagi kita yang tidak memiliki rumah atau kendaraan untuk dijaminkan, seperti pada pasangan yang baru menikah. Kredit pada dasarnya selalu memiliki agunan. Pada kendaraan bermotor atau rumah, barang itu sendiri adalah agunannya. Tetapi pada pinjaman berbentuk uang, agunan adalah barang karena agunan tidak dapat berupa uang. Kredit tanpa agunan, biasanya disebut KUR (Kredit Usaha Rakyat) sebenarnya memiliki agunan yaitu bisnis itu sendiri. Ini disebut sebagai agunan pokok. Agunan pada KUR nilai uangnya lebih kecil dari besaran pinjaman, berbeda dengan kredit dengan agunan. Selain itu, KUR memiliki bunga yang sangat rendah, jauh lebih rendah dari kredit lainnya. Lagi-lagi, sebenarnya bunganya sama saja, hanya kali ini pemerintah dengan baik hati mensubsidi bunga untuk KUR. Biasanya kredit lain memberi bunga 27%, tetapi KUR hanya 9%, sementara sisa 18% dibayarkan oleh pemerintah. Sayangnya, KUR hanya mau memberikan plafon kredit hingga Rp 25 juta. Jika anda memerlukan modal lebih dari Rp 25 juta, anda memerlukan sesuatu untuk dijaminkan selain bisnis yang anda miliki.

Hal utama yang dipertimbangkan dalam KUR adalah kepastian dari bisnis itu sendiri, penggunaan dana, kepastian kelancaran pembayaran, dan kepribadian dari peminjam. Hal ini sama saja dengan kredit biasa yang memperhitungkan penggunaan, agunan, kepastian pembayaran, dan kepribadian. Kepastian pembayaran hanya untuk nasabah lama, tetapi dapat diprediksi jika anda adalah nasabah baru. Tetapi semua faktor ini fleksibel. Kepribadian misalnya, adalah sebuah indikator kualitatif. Kualitatif artinya subjektif, tergantung pada menteri peninjau. Terdapat menteri yang idealis dan menteri yang baik

hati. Jika anda memiliki pribadi yang kritis dan memaksa, mungkin bank akan menolak. Tetapi jika anda mampu meyakinkan bank dengan sikap kritis dan memaksa tersebut, bahkan dengan agunan yang lemah, dana yang kurang pasti dapat dibayarkan, atau penggunaannya yang tidak dapat dipastikan dengan jelas, anda dapat memaksakan. Intinya adalah, anda harus komunikatif dan tegas dalam berurusan dengan bank. Hubungan dengan bank, sama dengan hubungan dengan manusia lainnya, bersifat negosiatif.

5. Karyawan

Karyawan adalah faktor penting dalam dimensi proses di bisnis resto. Ada dua jenis karyawan berdasarkan kepribadiannya yaitu karyawan introvert (berpikir analitis tetapi buruk dalam komunikasi) dan karyawan ekstrovert (komunikatif tetapi kurang analitis). Hal ini sebenarnya berdasarkan pilihan seseorang dalam hidup. Kemampuan analitis memerlukan seseorang melihat pada satu keadaan secara terus menerus dalam waktu lama sementara kemampuan komunikatif memerlukan seseorang untuk melihat dinamika keadaan dan merespon secepat mungkin. Orang analitis memerlukan waktu untuk membuat keputusan dengan teliti dan cermat sementara orang komunikatif cepat membuat keputusan tetapi sering sulit untuk berpikir mendalam atas sesuatu. Tentu saja, setiap orang memiliki derajat analitis dan komunikasinya sendiri-sendiri. Tidak ada yang benar-benar introvert dan tidak ada pula yang benar-benar ekstrovert.

Anda perlu menempatkan orang introvert di kursi belakang, misalnya dalam tim koki atau tim desain, sementara

orang ekstrovert di kursi depan, misalnya sebagai pengawas, kepala pelayan, pelayan, atau kasir. Tetapi bahkan seorang esktrovert harus didorong untuk komunikatif sehingga tidak tertutup dan tidak pendiam. Anda perlu mengasah kemampuan komunikasi dari semua karyawan anda. Hal ini dilakukan dengan berkomunikasi tatap muka dengan mereka, baik satu demi satu atau secara keseluruhan. Jika secara keseluruhan, anda dapat melakukannya dalam forum rapat. Forum rapat ini melatih karyawan membicarakan tentang pekerjaannya dan masalah apa yang ia hadapi dalam pekerjaannya. Hal yang dilaporkan misalnya seberapa jauh persiapan mereka, bagaimana kesiapan modal, uang receh, uang tukar, atau bahan baku apa yang kosong (Restofocus, Mei 2015). Sedapat mungkin, pemimpin rapat harus dirolling sehingga semua karyawan mendapat giliran menjadi pemimpin rapat. Komunikasi yang berjalan lancar di suatu bisnis mencegah terjadinya masalah kesalahpahaman maupun kecurigaan yang bersifat merusak dalam hubungan antar manusia.

Beberapa kategori pekerjaan yang perlu di sebuah resto mencakup:

- a. Kasir, bertanggungjawab untuk menghitung dan menerima pembayaran. Ini adalah pekerjaan sensitif yang memerlukan orang dengan kejujuran tinggi. Kasir yang salah pilih dapat merugikan perusahaan dengan mengambil porsi keuntungannya sendiri. Mereka dapat tidak menginput nasi putih, tidak mengisikan data sesuai fakta, atau bahkan tidak menginput transaksi sama sekali. Mereka bahkan dapat bekerjasama dengan pramusaji. Untuk itu,

kita perlu menanamkan nilai-nilai agama di lingkungan karyawan, seperti menyediakan mushola atau pertemuan rutin keagamaan (pengajian, kebaktian, dan sebagainya), termasuk tunjangan untuk kegiatan keagamaan karyawan. Selain itu, harus ada penutupan akses kasir seperti hak akses untuk pre-billing, hak akses void, dan sebagainya. Langkah lain yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan audit administrasi berkala. Audit dilakukan oleh satu tim audit tersendiri, biasanya anda sendiri atau keluarga anda, atau manajer keuangan, atau pengawas. Jika terjadi pencurian, kita harus menilai seberapa fatal hal tersebut dan memberikan hukuman yang pantas bagi kasir, ataupun karyawan lain yang berbuat kesalahan, entah itu teguran lisan, teguran tertulis, surat peringatan, hingga PHK (Restofocus, Februari 2016).

- b. Koki, bertanggungjawab untuk hidangan. Selain itu, jika tidak ada petugas gudang, koki juga bertanggungjawab dalam menerima barang dan menyimpan barang.
- c. Pelayan (pramusaji), bertanggungjawab untuk pelayanan konsumen mulai dari mencatat menu hingga membawakan makanan / minuman. Pada saat pencatatan menu, pramusaji harus memperhatikan dengan baik apa yang diminta oleh konsumen. Cara memastikan adalah dengan mengulang kembali permintaan konsumen. Ketika membawakan makanan atau minuman, etika membawa harus dijaga. Mampan kosong harus dibawa dengan telapak tangan kiri di posisi tengah mampan dan sejajar perut. Jangan sampai membawa mampan kosong dengan dijinjing karena ini bukan saja tidak sopan, tetapi dapat membuat kuah atau kotoran

tumpah ke lantai. Untuk mampan penuh, ada dua cara pembawaan, tergantung kemahiran pramusaji. Pramusaji yang kurang mahir dapat membawa mampan sejajar dengan dada dengan tangan membentuk huruf H. Pembawaan seperti ini kurang aman karena jika sang pelayan bersin, bersinnya dapat masuk ke makanan dan minuman yang dibawa. Cara yang lebih aman dilakukan dengan membawa mampan membentuk huruf V yang sejajar dengan bahu, telapak tangan terbuka, dan ujung jari mengarah ke belakang. Cara ini membuat beban lebih merata dan pembawaan mampan kokoh. Tetapi ini memerlukan banyak latihan untuk membawa dengan benar tanpa mengakibatkan goyangan (Restofocus, Februari 2016b).

Menurut Restofocus (Desember 2014), ada sepuluh tugas seorang pramusaji:

- 1) Membersihkan area (tugas ini dapat dialihkan pada seorang petugas kebersihan khusus).
- 2) Mempersiapkan bahan pendukung operasional seperti tisu, asbak, kecap, saus, tusuk gigi, dan sebagainya.
- 3) Melayani konsumen sesuai dengan standar yang ditetapkan restoran.
- 4) Memeriksa dan merapikan penampilan.
- 5) Melaporkan keluhan pelanggan ke pengawas atau kepala pramusaji untuk segera ditangani dan ditindaklanjuti.
- 6) Mengikuti rapat harian bersama pengawas atau kepala pramusaji.
- 7) Mengikuti acara pembersihan umum resto secara berkala.
- 8) Menghadiri acara perhitungan barang inventaris setiap

bulan.

9) Mengutamakan sikap mementingkan pelanggan.

10) Berkoordinasi dengan pengawas, kepala pramusaji, dan kasir saat bekerja.

- d. Pembuka pintu, bertanggungjawab untuk menyambut dan membukakan pintu bagi konsumen. Pembuka pintu juga dapat menjadi sumber informasi seperti letak buffet, letak toilet, letak mushola, atau letak bangunan-bangunan penting di dekat resto seperti ATM, minimarket, dan sebagainya.
- e. Tukang parkir, bertanggungjawab dalam penataan kendaraan konsumen. Jika waktu hujan atau panas terik, tukang parkir juga harus memayungi konsumen.
- f. Petugas bahan, bertanggungjawab dalam hubungan dengan pemasok dan penyediaan bahan baku. Selain itu, petugas bahan bertanggungjawab dalam menerima barang (cek mutu, jumlah, dan ukuran bahan baku, meminta surat jalan, dan input data) dan menyimpan barang (memilah penyimpanan barang sesuai dengan jenis [kering, beku, dingin], mengambil barang dengan metode FIFO (*First In First Out*), memberikan tanggal, dan menyusun rapi). Petugas bahan juga bertugas mengeluarkan barang dari gudang (gudang utama, gudang counter, dan gudang dapur) seperti mengisi formulir permintaan barang, mengambil barang dari gudang, dan menandatangani formulir pengeluaran barang (Restofocus, Oktober 2015).
- g. Petugas kebersihan, bertanggungjawab atas kebersihan lingkungan sekaligus memberikan suasana nyaman bagi

konsumen. Jangan sampai lantai menjadi kotor karena kebersihan lantai adalah salah satu indikator evaluasi penting seorang konsumen. Selain itu, petugas kebersihan perlu memiliki kemampuan dan terhubung dengan jaringan pengelolaan sampah restoran.

- h. Manajer. Manajer dapat bersifat umum atau spesifik. Jika ukuran resto kecil, manajer dapat menangani semua aspek pengelolaan. Jika resto besar, manajer harus dibagi antara manajer operasional dan manajer keuangan. Semakin besar resto, semakin beraneka ragam spesifikasi manajer. Sebagai contoh, jika resto memiliki cabang, maka setiap cabang harus memiliki manajer sendiri.

Bahasan buku ini adalah aspek sumber daya manusia ini. Kita akan memperdalamnya dalam bab-bab selanjutnya. Intinya tentu kita ingin agar sumber daya manusia berupa para karyawan kita dapat bekerja maksimal dan memberikan keuntungan maksimal bagi bisnis resto. Berbagai metode maupun rambu-rambu pengelolaan sumber daya manusia ini akan disajikan secara lengkap setelah bab ini.

6. Perizinan

Setelah semua siap, anda perlu mengurus perizinan seperti Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), sertifikat halal dari Majelis Ulama Indonesia, maupun izin dari Kementerian Kesehatan. Hal ini penting untuk memberikan jaminan pada konsumen serta memberikan kepastian hukum bagi anda sendiri.

7. Pemasaran

Terakhir anda perlu melakukan pemasaran atas resto yang baru anda buka. Promosi awal sangat menentukan keramaian pengunjung restoran untuk waktu-waktu selanjutnya. Jangan sampai pembukaan resto tidak diawali oleh suatu pemberitahuan pada masyarakat sehingga terkesan bahwa sejak baru buka, restoran telah sepi. Jika ada persepsi seperti ini, sulit bagi resto untuk mengundang konsumen banyak di masa depan. Orang menjadi ragu-ragu untuk berkunjung ke resto yang sepi, karena mengira resto ini sepi pengunjung. Selain itu, karena sepi pengunjung, orang takut disajikan makanan yang telah lama, ketimbang makanan segar. Ini walaupun sepi sebenarnya pertanda bahwa resto anda baru dibuka, bukan karena ditinggalkan konsumen. Anda dapat melakukan promo besar-besaran di pembukaan, walaupun mengeluarkan dana yang tidak sedikit. Promo ini membuat konsumen mencicipi makanan anda dengan harga yang dibawah seharusnya. Tidak masalah. Ini lebih baik daripada anda menyesal di kemudian hari karena sepi pengunjung sementara barang menumpuk. Lebih lanjut tentang pemasaran resto akan dibahas pada bab tersendiri.

BAB III

Sistem Kerja Kinerja Tinggi di Restoran

Sistem kerja kinerja tinggi (HPWS – *High Performance Work System*) adalah sebuah sistem kerja yang dirancang secara khusus untuk meningkatkan kinerja secara ekonomi. HPWS bekerja dalam suatu sistem yang melibatkan proses manajemen SDM mulai dari rekrutmen dan seleksi, desain kerja, pelatihan, komunikasi dan partisipasi, kompensasi, hingga manajemen kinerja. Sistem ini tidak baku, artinya harus disesuaikan lagi dengan situasi setiap perusahaan untuk dapat memberikan hasil yang optimum (Armstrong, 2006:138).

Sesuai dengan gambaran tentang HPWS secara umum ini, maka kita akan menjelaskan terlebih dahulu satu persatu elemen dari HPWS kemudian menyesuaikannya dengan konteks bisnis resto yang merupakan tempat anda membuka usaha. HPWS sendiri hanya bicara tentang sisi manajemen SDM, bukan aspek khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Rehman, 2009:81). Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kita masih perlu elemen keadilan organisasi yang akan dibahas pada bab selanjutnya.

TINJAUAN UMUM HPWS

HPWS adalah sebuah sistem kerja yang memiliki dua tujuan. Pertama, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan individu dan kelompok kerja informal sehingga mengatasi masalah permusuhan dan meningkatkan motivasi, komitmen, dan potensi

pemecahan masalah. Kedua, mengubah kerja organisasi sehingga aturan kerja lebih sederhana, biaya-biaya menjadi lebih rendah, dan manajemen sumber daya manusia menjadi lebih fleksibel (Thompson, 2007:242). Intinya adalah HPWS berorientasi pada karyawan itu sendiri. Hal ini membuat HPWS bertentangan dengan sistem kerja klasik yang mengutamakan peran manajer. HPWS membagikan kekuasaan manajer pada karyawan sehingga pemimpin menjadi lebih bersifat etis ketimbang diktator (Zehir dan Erdogan, 2011:1393).

Asal usul HPWS sendiri sebenarnya sederhana. Para peneliti hanya melihat pada praktik manajemen SDM yang telah berlangsung selama ini di berbagai organisasi. Ada 740 perusahaan yang dievaluasi saat HPWS pertama dirumuskan tahun 1998 (Naves, 2002:47). Setelah itu, mereka melihat mana yang merupakan praktik terbaik yang mampu meningkatkan kinerja organisasi. Praktik-praktik terbaik ini kemudian dikumpulkan menjadi satu dan diberi nama HPWS. Dan setelah dilihat lebih mendalam, ternyata ada sejumlah karakteristik yang sama pada semua praktik terbaik ini.

Karakteristik utama dari HPWS adalah menjadikan sistem kerja tersusun sedemikian rupa sehingga pegawai di garis depan dapat ikut serta dalam pengambilan keputusan yang dapat mengubah rutinitas di organisasi (Thompson, 2007:242). Manajer memperlakukan karyawan dengan respek, pemilik membuat investasi pada pengembangan karyawan, karyawan dan atasannya saling percaya satu sama lain, dan ada komitmen bersama untuk memajukan organisasi mereka. Intinya, manajer kali ini bermitra dengan pegawai, bukan menjadi atasan dari

pegawai. Hal ini membuat pegawai merasa lebih terlindungi, lebih dapat bersuara, dan lebih mampu berpartisipasi dalam pekerjaan tanpa takut dihakimi. Perwakilan pegawai sendiri dapat bersifat langsung dimana semua karyawan terlibat dan tidak langsung, dengan sistem perwakilan karyawan. Sistem langsung dapat diterima jika jumlah karyawan yang ada sedikit.

Penelitian-penelitian telah menunjukkan kalau HPWS lebih mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi ketimbang sistem berfokus pada manajer. Ketika suatu perusahaan menerapkan HPWS, karyawan menjadi lebih produktif dan mereka mampu menghasilkan produk yang lebih banyak, lebih bermutu, dan lebih beragam dengan masukan yang sama dibandingkan dengan sistem berfokus pada manajer (Thompson, 2007:243). Selain itu, HPWS telah ditunjukkan mampu meningkatkan pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi mereka, mengurangi kecurangan, dan meningkatkan keinginan karyawan untuk tinggal lebih lama di perusahaan sementara mendorong karyawan yang buruk untuk keluar dari organisasi (Lepak et al, 2006:227).

REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

Rekrutmen karyawan adalah proses mendapatkan karyawan untuk mengisi posisi di restoran sementara seleksi adalah pemilihan kandidat untuk ditempatkan pada satu posisi. Jika suatu perusahaan baru dibuka, maka otomatis karyawan baru akan datang dari masyarakat. Hal ini karena memang perusahaan belum ada isinya. Situasi lain adalah ketika kita memang perlu penambahan jumlah karyawan. Jadi ada karyawan-karyawan

baru yang menambah jumlah yang telah ada. Pada situasi ini, rekrutmen semestinya mendapatkan calon karyawan yang kompeten di bidangnya. Ada banyak pilihan persyaratan, tergantung pada penempatan karyawan nantinya.

Spesifikasi seorang koki atau pramusaji yang paling umum adalah lulusan tata boga atau pariwisata. Tetapi juga membuka kemungkinan bagi seorang lulusan pendidikan yang tidak relevan sama sekali, misalnya lulusan teknik, asalkan memiliki kemampuan memasak yang baik jika ingin menjadi koki dan memiliki kesungguhan untuk belajar jika ingin menjadi pramusaji. Sementara itu, untuk penempatan kasir, petugas pembersih, penata ruangan, dapat memiliki latar belakang pendidikan apapun.

Kriteria penting yang harus diperhatikan ketika menerima calon pelamar adalah mereka tidak datang terlambat, tahu bersikap sopan, tidak agresif bertanya tentang gaji, tahu kelemahan dirinya, dan tidak idealis (Restofocus, November 2015). Seseorang yang datang terlambat jelas sulit menjaga disiplin sementara orang yang tidak sopan akan sulit diatur. Sementara itu, orang yang terlalu agresif tentang gaji akan cenderung sulit untuk menerima keputusan dalam pekerjaannya sementara orang yang tidak tahu kelemahan diri akan sulit pula diatur, cenderung egois, dan sulit bekerjasama dalam kelompok kerja. Begitu pula, calon karyawan yang terlampau idealis akan sulit beradaptasi dengan kondisi lingkungan kerja yang berubah-ubah.

Kadangkala, faktor penampilan juga sangat penting,

terutama pada petugas yang berhadapan langsung dengan konsumen. Seorang pramusaji seharusnya tidak boleh memiliki berat badan yang berlebihan karena pramusaji dituntut untuk bergerak cepat. Jangan sampai berat badan pramusaji berakibat pada menurunnya kegesitan atau terlihat kelelahan di mata konsumen. Kecakapan lain yang perlu dimiliki para pegawai di garis depan adalah kemampuan berkomunikasi dengan baik dan cakap melakukan tugas-tugas administrasi, sopan, dan mampu menjaga penampilan dengan baik dan tidak berlebihan. Khusus bagi kepala pramusaji, selain syarat-syarat tersebut, ia juga harus memiliki kepemimpinan.

Jika ada karyawan baru yang berpengalaman, jangan dilihat pada jumlah pengalaman kerja, tetapi lihat pada lama waktu kerja. Sering seseorang terlihat banyak pengalaman kerja karena pernah bekerja di empat resto selama empat tahun. Tetapi ini juga berarti ia sering pindah-pindah tempat kerja. Lebih baik seseorang yang hanya pernah bekerja di satu resto, tetapi selama empat tahun. Ini menunjukkan kalau calon karyawan baru tersebut adalah orang yang berkomitmen (Restofocus, Januari 2015). Jika karyawan tersebut benar-benar lulusan baru dari suatu sekolah, tekankan kalau bekerja di restoran butuh banyak tenaga dan tidak enak untuk mempersiapkan mental mereka di situasi yang terburuk.

Sebenarnya hal-hal yang sudah dipaparkan di atas mengenai rekrutmen karyawan berlaku pada semua resto, tidak peduli apakah resto menerapkan HPWS atau tidak. Satu ciri khas dari HPWS dalam proses rekrutmen adalah karyawan berpartisipasi dalam memilih karyawan baru (Noe et al, 2009:55).

Hal ini dilakukan misalnya dengan meminta karyawan melakukan wawancara pada calon karyawan baru.

Dalam hal seleksi, HPWS akan memunculkan perbedaannya ketika karyawan diperlukan untuk menempati suatu posisi dalam situasi perusahaan sudah berjalan dan memiliki karyawan. Artinya, perusahaan telah memiliki banyak karyawan tetapi ada posisi-posisi kosong, misalnya karena karyawan tersebut berhenti atau tidak mampu menjalankan tugas karena faktor di luar kemampuan (misalnya sakit berkepanjangan, meninggal dunia, pensiun, terpaksa pindah ke kota lain, dan sebagainya).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merekrut karyawan untuk satu posisi di resto adalah:

- 1. Karyawan yang menempati suatu posisi diprioritaskan pada karyawan lama.**

Hal ini seperti sistem karir di PNS. Sering di suatu resto, pimpinan mengangkat seorang atasan bukan dari pegawai yang dibawahinya, tetapi dari luar, entah itu keluarga atau orang yang diambil dari masyarakat lewat penerimaan karyawan baru. Jangan lakukan ini. Walaupun orang dari luar lebih baik karena pengalaman kerja yang lama di resto lain atau berpendidikan tinggi di bidang manajemen, tetap gunakan orang dalam.

Ada dua manfaat menggunakan orang dalam. Pertama, karyawan merasa mereka punya karir. Seorang cleaning service dapat naik derajatnya menjadi kepala cleaning service, dan kepala cleaning service dapat naik jabatan menjadi seorang manajer. Adanya perkembangan dalam pekerjaan membuat

orang kerasan bekerja dan tidak memikirkan untuk keluar dari pekerjaan.

Kedua, orang dalam memiliki pengalaman lebih lama di resto tersebut ketimbang orang luar. Ini akan mengurangi biaya sosialisasi atau biaya pengenalan bisnis. Lebih dari itu, karyawan lama memiliki ikatan sosial dan tahu seluk beluk di pekerjaannya sehingga ia dapat melihat dari perspektif karyawan lama ketika sudah naik jabatan baru.

Karyawan lama dikatakan sebagai prioritas karena walau bagaimanapun, mungkin akan ada situasi yang memerlukan jabatan yang harus dari orang luar atau memang orang dalam tidak ada yang mau menempati jabatan itu. Sebagai contoh, dalam situasi krisis, sering orang tidak mau menempati suatu jabatan walaupun berarti gajinya naik. Hal ini karena mereka diberikan tanggungjawab besar dan berpotensi disalahkan sebagai atasan, dan situasi krisis memiliki risiko disalahkan yang besar. Pada situasi ini, karyawan dapat direkrut dari luar untuk menempati jabatan tinggi seperti kepala pramusaji atau manajer.

2. Gunakan kandidat yang paling berkompetensi

Dari semua karyawan yang berpotensi menduduki calon manajer atau atasan tertentu, pilih berdasarkan kriteria tertentu yang bersangkutan paut dengan pekerjaan, misalnya sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk menduduki jabatan terkait. Hal ini untuk meyakinkan semua pihak kalau orang tersebut memang mampu memimpin. Jika terpaksa menggunakan orang luar, karyawan harus diberi tahu kalau orang ini adalah orang yang memiliki kompetensi yang paling sesuai untuk kebutuhan

saat itu dan kita tidak punya pilihan lain.

Jika semua kandidat adalah orang dalam, maka harus dilihat secara transparan kalau orang tersebut adalah yang paling kompeten di antara semua kandidat yang ada. Jangan sampai ada alasan tersembunyi yang tidak diketahui bawahan sehingga mereka curiga jangan-jangan temannya diangkat sebagai kepala karena kedekatan personal atau karena suap.

Sebaiknya, hal ini diantisipasi sejak awal. Kita dapat membuat deskripsi kompetensi yang jelas mengenai syarat-syarat menjadi seorang atasan. Semua karyawan mengetahui hal tersebut dan memahami alasan mengapa ia diangkat.

3. Tekankan pula kemampuan belajar dari kandidat

Ada banyak kompetensi yang dapat dijadikan kriteria untuk mengangkat seorang atasan dari karyawan yang ada. Tetapi dari semua itu, harus ada satu kriteria dengan bobot yang tinggi terkait kemampuan belajar kandidat. Potensi belajar penting karena di masa datang, kita tidak tahu masalah apa saja yang dapat muncul seiring perkembangan bisnis. Hal ini menuntut seseorang yang mampu belajar dengan cepat dan adaptif pada situasi. Ini pula mengapa kita tidak mengambil seorang pegawai yang idealis sejak awal rekrutmen.

4. Jumlah kandidat harus cukup banyak.

Kandidat karyawan dalam untuk menempati suatu posisi harus cukup banyak. Buatlah minimal lima orang calon dari karyawan untuk menduduki suatu posisi di atasnya. Dari lima orang calon ini, yang terpilih adalah yang terbaik dengan nilai-

nilai yang diungkapkan setelah lima orang calon diberitakan. Tidak masuk akal jika memberi tahu ada lima orang calon tetapi langsung ditunjukkan urutan mereka berdasarkan ranking nilainya. Jelas itu sama saja mengatakan kalau hanya ada satu calon. Jadi, harus ada indikator tertentu yang dinilai setelah lima calon terpilih. Indikator ini misalkan indikator kemampuan belajar tadi.

5. Jangan jadikan karyawan dengan sejarah buruk sebagai kandidat

Sejarah buruk yang dimaksud disini adalah sejarah saat ia bekerja di resto tersebut. Contohnya adalah karyawan tersebut pernah absen selama seminggu atau pernah diketahui mengkonsumsi narkoba. Teman-teman karyawan mereka mungkin mengetahui pula sejarah ini dan merasa pengangkatan orang ini sebagai kandidat adalah salah. Ada banyak karyawan lain yang tidak punya sejarah buruk, tetapi kenapa ia dipilih? Walaupun ia memiliki potensi belajar yang tinggi dan berkinerja baik setelah memiliki sejarah buruk tersebut, hal ini masih tidak dapat diterima dibandingkan orang yang berpotensi belajar biasa saja dan berkinerja biasa saja tetapi tidak memiliki sejarah buruk. Intinya adalah, sejarah merupakan salah satu indikator penting dalam mendapatkan kandidat untuk menduduki suatu posisi. Hal ini tidak berarti senioritas menjadi indikator utama. Justru promosi berbasis kinerja tidak melihat apakah seseorang itu karyawan yang sudah bertahun-tahun bekerja atau karyawan yang baru beberapa bulan. Sejauh karyawan yang baru bekerja beberapa bulan tersebut memiliki kriteria yang lebih baik, ia dapat diunggulkan ketimbang karyawan lama.

DESAIN KERJA KARYAWAN

Desain kerja pada model HPWS berjalan dengan model partisipatif. Partisipatif artinya desain kerja dibuat bukan seratus persen oleh manajer atau kepala pramusaji, tetapi bersama-sama dengan karyawan. Patut diakui kalau hal ini akan memperlambat jalannya keputusan, tetapi apa guna keputusan yang diambil cepat tapi ternyata bermasalah ketika diterapkan. Manajer atau kepala belum tentu tahun 100% masalah pekerjaan bawahan. Memang mereka telah diseleksi dari bawah, terbaik di antara teman-temannya, punya kemampuan belajar yang baik, dan juga punya sejarah kerja yang baik, tetapi lingkungan dapat berubah cepat di luar perhitungan. Lagi pula, partisipasi karyawan akan mendorong mereka merasa ikut memiliki resto dan berkomitmen dengan kerjanya. Rambu-rambu desain kerja dalam sistem HPWS adalah:

1. **Sering pinta karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.**

Lakukan hal ini agar karyawan dapat memberikan masukan terkait pekerjaan mereka, terutama pada saat *briefing*. Memang bisa saja karyawan mencari nyaman dengan menurunkan tingkat pekerjaan yang harus mereka lakukan, misalnya meminta agar penggunaan *handphone* diperbolehkan saat bekerja. Tetapi karyawan ini toh akan merasa kurang sreg jika harus berbuat curang karena kekuasaan yang diberikan padanya. Lagi pula, ada semacam politik yang akan terjadi karena manajer atau kepala dapat memiliki pandangan yang berbeda. Intinya adalah meraih konsensus yang dapat diterima bersama, apapun hasilnya.

Langkah memberikan kesempatan karyawan berpartisipasi juga akan memecahkan masalah karyawan baru. Karyawan baru di lingkungan resto dihadapkan pada tiga masalah: kurang bimbingan atau pengarahan, senior kurang bersahabat, dan tidak mendapatkan perhatian (Restofocus, Januari 2016). Dengan mendorong mereka berpartisipasi, mereka dapat lebih mendapatkan perhatian dan percaya diri dalam pergaulan dengan senior. Senior mungkin kurang bersahabat tetapi ketika ini telah menjadi norma, maka senior lambat laun akan selalu menerima masukan dari yuniornya jika memang lebih baik demi kemajuan bersama.

2. Izinkan karyawan, baik secara individu atau kelompok, untuk membuat perubahan yang perlu dalam cara mereka melakukan pekerjaan.

Memang ada standar cara membawa mampan dan sebagainya. Tetapi jangan sampai karyawan merasa dipaksa melakukan hal tersebut. Mereka harus sadar bahwa cara membawa mampan sesuai standar adalah cara terbaik. Jika mereka merasa ada cara yang lebih baik, jangan dilarang. Biarkan mereka membuktikan itu adalah cara terbaik. Kalau ternyata cara itu lebih baik, maka ia dapat menjadi standar baru. Sebaliknya, jika cara tersebut bermasalah, karyawan telah sadar bahwa cara yang diberikan manajer atau pendidikannya memang yang terbaik dan tidak lagi terlalu mempermasalahkannya.

Contoh bidang pekerjaan di resto yang dapat memberikan ruang luas bagi karyawan dalam membuat perubahan adalah pekerjaan seperti uji coba menu baru atau memandu acara

ulang tahun. Acara ulang tahun memiliki banyak aspek kreatif yang memungkinkan karyawan mencoba ide-ide baru, misalnya peralatan ulang tahun jenis baru, dekorasi yang unik, metode menghibur yang baru, dan sebagainya.

3. Biarkan karyawan untuk membuat keputusan tanpa harus selalu melapor ke pengawas

Tekankan bahwa tidak semua inisiatif harus dilaporkan ke pengawas. Jika karyawan merasa keputusan tersebut yang terbaik, maka ia dapat menjalankannya. Hal ini akan menghemat waktu dan tenaga bagi pengawas. Jika pengawas merasa ada yang berbeda, ia dapat bertanya, tetapi ia tidak boleh mengatakan: “kenapa tidak lapor dulu?”. Tindakan-tindakan seperti ini memang berisiko tetapi memberikan tanggungjawab pada bawahan sekaligus membuat mereka merasa tanggungjawab tersebut diberikan oleh dirinya sendiri, bukan oleh atasan.

Lagi pula, peran supervisor yang terlalu angkuh bukan saja menurunkan kepuasan karyawan, tetapi juga menurunkan kepuasan pelanggan. Hal ini karena efek domino yang terjadi. Jika supervisor atau kepala pramusaji berperilaku negatif, ia dapat dicontoh oleh bawahan, dan akhirnya, konsumen yang dirugikan. Sebaliknya, jika pengawas dipandang baik oleh bawahan, bawahan akan berbuat baik pula, sehingga pelanggan menjadi betah.

4. Berikan informasi dan sumber daya yang diperlukan untuk bekerja dengan baik.

Karyawan harus mendapatkan fasilitas untuk bekerja

dengan baik, entah itu informasi yang jelas atau sumber daya yang diperlukan. Sebuah menu baru harus disosialisasikan pada semua karyawan, baru diluncurkan.

Jadwal shift harus diberi tahu untuk rentang waktu tertentu, misalnya setiap satu bulan dan jadwal ini tidak mengalami “jumping” yaitu situasi dimana karyawan harus bekerja dalam dua shift berturut-turut (misalnya shift malam dilanjutkan dengan shift pagi). Selain itu, jadwal shift harus dibuat dengan mempertimbangkan situasi luar kerja pegawai. Situasi ini misalnya keluarga, sekolah, dan sebagainya. Hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam membuat jadwal shift adalah komposisi pegawai dalam satu shift. Jangan sampai dalam satu shift tidak ada pegawai senior yang memahami sepenuhnya pelayanan yang optimum. Karyawan baru juga harus ditempatkan di shift pagi untuk memudahkan mereka bekerja.

Begitu juga, jika ada kerusakan di satu alat, harus diganti segera. Karyawan dapat lempar tanggung jawab dengan menunjuk ke masalah sarana kerja yang buruk ketika ia melakukan kesalahan. Hal ini tidak akan terjadi jika semua fasilitas kerja telah disiapkan. Fasilitas kerja ini juga termasuklah fasilitas ibadah serta waktu istirahat yang cukup serta dukungan kesehatan/P3K di dapur.

5. Sering implementasikan saran dari karyawan untuk meningkatkan operasi

Jika anda membuka peluang bagi karyawan untuk memberikan saran tetapi tidak pernah menerapkan saran tersebut, karyawan akan suatu saat mengenali hal tersebut.

Mereka dapat merasa dipermainkan. Mereka boleh bersuara tetapi suara mereka tidak didengar. Hal ini justru dapat merusak bisnis. Perhatikan dalam sesi rapat dan usahakan agar ada saran dari karyawan yang diimplementasikan, entah itu sebagian atau seluruhnya. Karyawan akan merasa bahwa ia didengarkan dan juga merasa turut bertanggungjawab atas implementasi saran yang ia berikan tersebut. Untuk ini perlu dibuat arsip saran karyawan baik berupa lembaran cetak maupun berkas komputer, sehingga dapat dijadikan masukan di suatu saat dan diimplementasikan.

6. Berikan pekerjaan yang cukup kompleks dan tidak berulang-ulang

Jangan sampai karyawan bosan bekerja karena terus mengerjakan hal yang sama berulang-ulang. Buatlah variasi kerja pada seseorang. Hal ini misalnya dilakukan dengan membuat deskripsi kerja hingga 10 item per pekerjaan. Alternatifnya adalah rolling pekerjaan pada pekerjaan-pekerjaan yang dikuasai oleh karyawan. Pekerjaan yang bervariasi dapat pula dilakukan dengan membuat karyawan melakukan beberapa pekerjaan sekaligus yang masih saling berkaitan satu sama lain. Contoh variasi pekerjaan adalah seorang pramusaji dapat melakukan pekerjaan mengamati respon konsumen terhadap harga makanan dan minuman yang ditulis di menu, koki dapat mengamati kecepatan pelayanan di resto, kasir melakukan *upselling* yaitu menawarkan menu untuk dibawa pulang ketika pembayaran, atau petugas kebersihan yang memilih menu spesial harian.

7. Berikan pilihan kerja yang fleksibel

Untuk pekerjaan tertentu, dapat diberikan keleluasaan waktu kerja. Sebagai contoh, pekerjaan rekap data atau perhitungan biaya makanan (*food cost*) boleh dilakukan di rumah atau di hari minggu sementara pada hari sabtu, karyawan diizinkan pulang lebih awal. Karyawan juga dibolehkan memilih pekerjaan lembur atau memilih shift pagi, siang, atau malam. Tetapi tentu ada batasan-batasan. Shift kerja karyawan baru harus pertama pada pagi hari agar dirasakan lebih mudah. Karyawan yang lebih lama dapat dibawa ke shift siang atau malam. Selain itu, komposisi karyawan dalam satu shift harus dijaga agar tetap memiliki kelompok kerja yang baik dengan adanya karyawan senior dan karyawan yang lebih muda. Intinya adalah waktu kerja dapat dikompromikan bersama demi kepentingan bersama.

PELATIHAN

Pelatihan adalah tindakan mengajar karyawan bagaimana cara melakukan pekerjaannya dan menyiapkannya di masa depan (Noe et al, 2009:4). Pelatihan merupakan sebuah kegiatan yang jarang dilakukan pada industri kecil. Alasannya adalah biayanya cukup mahal dan tidak ada SDM yang berdedikasi khusus untuk pengembangan SDM karyawan. Padahal, untuk dapat maju dan berkembang, resto harus dapat meng-*upgrade* karyawan mereka sehingga dapat memberikan lebih pada bisnis dan memudahkan perusahaan untuk memperluas dirinya. Pelatihan mampu meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan, membuat mereka merasa aman dalam pekerjaan, dan membuat karyawan percaya mereka mendapatkan pendidikan yang cukup dalam pekerjaannya. Hal ini pada gilirannya menurunkan niat berhenti bekerja sekaligus mengangkat semangat kerja dan karenanya,

produktivitas yang tinggi (Byrne, 1999:26).

HPWS memberikan penekanan utama pada pelatihan yang intensif sehingga setiap karyawan sebenarnya merupakan bakat cadangan (Swanson dan Holton, 2001:375). Tanggungjawab pelatihan ada di tangan divisi pengembangan SDM. Jika belum ada, pelatihan dapat diberikan oleh pihak luar atau karyawan tertentu yang dianggap mampu. Adapun cara mengimplementasikan pelatihan dalam kerangka HPWS antara lain:

1. Berikan pelatihan yang lebih ekstensif dibandingkan resto lainnya

Pelatihan yang ekstensif bermakna ada banyak hal yang dilatihkan oleh resto pada karyawan. Pelatihan ini dapat mencakup bagaimana cara melakukan pekerjaan sesuai divisi masing-masing (divisi pelayanan, divisi produk, divisi perawatan dan kontrol fasilitas, divisi pemasaran, dan divisi akuntansi, serta divisi SDM (Restofocus, Maret 2015)).

- a. Pelatihan yang diberikan pada divisi pelayanan (pengawas, kepala pramusaji, pramusaji, dan kasir) mencakup bagaimana memberikan pelayanan terbaik dan bagaimana menjual menu sebanyak-banyaknya.
- b. Pelatihan yang diberikan pada divisi produk (kepala koki, koki, barista) dapat berupa bagaimana membuat menu yang enak sekaligus sehat dan higienis, bagaimana menjaga kualitas menu agar sesuai standar, dan bagaimana mengkreasikan menu baru.

- c. Pelatihan yang perlu diberikan pada divisi perawatan dan kontrol fasilitas (pelayan, tukang kebun, tukang rumput, petugas kebersihan, satpam) adalah bagaimana menjaga kebersihan restoran, bagaimana melakukan perawatan, dan bagaimana melakukan pengamanan.
 - d. Pelatihan untuk divisi pemasaran (pemasran online, offline, dan admin pemasaran) dapat berupa bagaimana mendatangkan tamu sebanyak-banyaknya, bagaimana memaksimalkan penjualan, bagaimana mempromosikan semua menu dan fasilitas resto, serta bagaimana membentuk citra positif restoran.
 - e. Pelatihan untuk divisi akuntansi mencakup bagaimana melakukan pengawasan administratif pada semua divisi, bagaimana memastikan tertib administrasi, bagaimana melakukan efisiensi biaya, dan bagaimana memaksimalkan pencapaian target laba.
 - f. Divisi Pengembangan SDM memerlukan pelatihan penyediaan SDM untuk operasional restoran, bagaimana membangun budaya kerja yang baik dan efektif, serta bagaimana merencanakan pelatihan.
2. **Rancang pelatihan yang mengembangkan kecakapan atau pengetahuan yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.**

Contoh-contoh sebelumnya merupakan bentuk bagaimana mengembangkan kecakapan dan pengetahuan

karyawan dalam pekerjaannya sesuai tugas dan fungsi masing-masing divisi. Sebagai tambahan pelatihan yang bersifat umum juga dapat diberikan seperti pelatihan etika, kedisiplinan, atau bahkan pelatihan untuk mengembangkan potensi diri.

3. Berikan pelatihan lintas divisi.

Selain pelatihan untuk masing-masing divisi, pelatihan lintas divisi perlu dilakukan karena siapa tahu, ada karyawan yang ingin beralih divisi atau ingin naik jabatan. Pelatihan menjadi manajer atau kepemimpinan misalnya, perlu diberikan pada karyawan sehingga karyawan dapat siap menjadi kepala atau manajer suatu saat. Sementara itu, pelatihan pemasaran dapat diberikan oleh divisi pemasaran kepada divisi pelayanan, pelatihan pelayanan diberikan oleh divisi pelayanan kepada divisi produk, atau pelatihan memasak diberikan oleh divisi produk kepada divisi perawatan.

4. Berikan pelatihan yang mengandung kecakapan atau pengetahuan yang unik dan hanya dimiliki resto anda.

Karena resto anda memiliki suatu keunikan, misalnya dalam tema, maka pelatihan juga harus diberikan yang berkaitan dengan tema ini. Jika resto anda bertema alam, karyawan dapat diberikan pelatihan mengenai makna atau arti dari dekorasi-dekorasi alami yang ada sehingga dapat memberi tahukannya kepada tamu jika tamu bertanya. Begitu juga dengan tema-tema resto lainnya. Jika tema anda mengandung elemen kepribadian, misalnya tema pesawat dengan pribadi pramugari atau pilot, mereka perlu dilatih bagaimana menjadi pramusaji yang bergaya seperti pramugari misalnya.

5. Berikan program orientasi pada karyawan baru untuk mempelajari seluk beluk restoran.

Pentingnya hal ini adalah memberikan dukungan bagi karyawan baru untuk segera bekerja dengan cepat tanpa harus malu bertanya ini itu pada rekan kerjanya. Program ini misalnya sebuah tur singkat keliling resto dan memperkenalkan semua pegawai yang ada beserta jabatan-jabatannya. Selain itu, karyawan baru dapat diorientasikan untuk melakukan *mise en place*. *Mise en place* adalah kegiatan untuk mempersiapkan segala sesuatunya sebelum pekerjaan dimulai. Contohnya adalah mempersiapkan semua peralatan, rempah, dan bahan untuk memasak, menyiapkan peralatan pelayanan dan bahan pelengkap di meja jamuan, dan sebagainya.

6. Berikan pelatihan yang berkelanjutan.

Pelatihan semestinya tidak cukup sekali. Bahkan jika karyawan telah mahir dalam satu pelatihan, ia dapat ditingkatkan ke pelatihan lanjut. Misalnya, pada pelatihan pertama, seorang koki diberikan pelatihan dengan peralatan standar. Pada pelatihan lanjut, koki dapat diajarkan memasak dengan barang seadanya tetapi menghasilkan menu yang sama baiknya dengan menggunakan alat masak standar. Pelatihan lain misalnya bagaimana koki dapat memasak dalam jumlah besar untuk keperluan katering. Hal ini meningkatkan kemahiran karyawan semakin tinggi. Selain itu, resto dapat membuka bisnis baru seperti bisnis katering.

7. Tekankan pentingnya pelayanan konsumen berkualitas tinggi pada setiap pelatihan.

Tujuan akhir dari restoran adalah mendapatkan laba dan labah didapatkan dari pelayanan, produk, dan suasana berkualitas tinggi. Dari tiga hal ini, pelayanan konsumen adalah yang paling berhubung kait dengan lainnya. Produk pada dasarnya adalah pelayanan konsumen dengan memberikan kualitas makanan dan minuman terbaik. Begitu pula, suasana adalah bentuk pelayanan konsumen, hanya pada sesuatu yang bersifat umum. Karenanya, pentingnya pelayanan konsumen dengan kualitas tinggi harus selalu ditekankan pada setiap pelatihan agar karyawan tidak lupa dan tidak membuat kesalahan dalam melayani konsumen. Jangan sampai karena pelatihan, karyawan justru mudah lupa pesanan konsumen karena terlalu banyak materi yang harus diingat.

8. Berikan dukungan bagi karyawan yang tertarik untuk mengikuti program pelatihan

Dukungan yang diberikan dapat berupa insentif khusus atau minimal, gaji tetap jalan walaupun tidak bekerja karena mengikuti pelatihan. Karyawan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan. Sering karyawan tidak mau hadir pelatihan karena ia merasa tidak mendapatkan gaji tambahan atau karena memotong waktu libur yang ia miliki.

9. Berikan pula pelatihan untuk para manajer

Walaupun sudah menjadi pemimpin, para manajer tetap harus dilatih. Pelatihan pada para manajer lebih pada bentuk-bentuk pelatihan manajerial seperti POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Control*), yaitu bagaimana merencanakan pengelolaan, mengorganisasi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengawasi karyawan. Manajer juga dapat diberikan

pelatihan untuk mengevaluasi kinerja karyawan untuk memilih karyawan bulan ini (*Employee of the Month*).

10. Berikan kesempatan bagi karyawan untuk melaksanakan apa yang telah dilatihkan.

Pelatihan menjadi sia-sia dan hanya buang-buang waktu dan tenaga jika tidak diterapkan di lapangan. Karenanya, pegawai harus diberi ruang untuk menerapkan apa yang telah dilatihkan pada mereka di tempat kerja.

KOMUNIKASI DAN PARTISIPASI

Aspek keempat dari sistem HPWS adalah manajemen. Fungsi dari kegiatan manajemen adalah meningkatkan komitmen kerja pegawai lewat aspek-aspek umum dari kerja (selain pelatihan dan tugas kerja). Aspek-aspek manajemen ini mencakuplah seperti berbagi informasi, keterlibatan dan partisipasi karyawan, komunikasi internal, lingkaran kualitas, dan sebagainya yang secara detail adalah sbb:

1. Beritahukan saran yang diberikan konsumen pada para karyawan.

Saran yang diberikan konsumen ditujukan pada resto secara keseluruhan. Biasanya ini hanya dibahas secara tertutup oleh manajer atau pihak yang terkait langsung dengan saran atau keluhan konsumen. Tetapi semestinya hal ini harus dibagikan pada semua karyawan sehingga mereka mengetahui adanya masalah dan memberikan masukan-masukan.

Kebutuhan saran konsumen menuntut adanya suatu

wadah untuk menampung saran pelanggan. Saran pelanggan dapat bersifat lisan atau tulisan. Untuk sifat saran tertulis, hal ini dapat dijalankan dengan menyediakan kartu saran bagi pelanggan, lengkap dengan alat tulisnya. Pelanggan mungkin masih malas untuk menulis saran, kecuali ia seorang yang idealis atau sangat marah. Tetapi pelanggan yang merasa tidak puas lebih sering pergi meninggalkan resto dan tidak pernah kembali lagi. Untuk itu, perlu ada insentif tersendiri bagi konsumen yang memberikan masukan, misalnya dalam bentuk voucher atau undian.

2. Bagi informasi tentang operasional resto atau penjualan pada karyawan

Karyawan mungkin memiliki perasaan curiga kalau mereka dieksploitasi oleh resto, gaji mereka tidak sesuai pekerjaannya, atau kecurigaan-kecurigaan lain. Kecurigaan ini muncul karena adanya ketidakseimbangan informasi. Satu sisi memiliki banyak informasi, sementara sisi lain miskin informasi. Lebih parah lagi, karyawan dapat percaya pada kecurigaannya dan melakukan tindakan-tindakan yang merugikan hanya atas dasar prasangka atau gosip. Setelah terlambat, barulah manajer mengungkapkan kebenaran dan jika sudah seperti ini, bisa jadi ia tidak dipercaya oleh karyawan. Untuk itu, antisipasi harus dilakukan dengan mengungkapkan informasi-informasi yang dapat mencegah terjadinya prasangka dan gosip. Hal ini dapat dilakukan dalam forum rapat atau pada papan buletin.

3. Perluas komunikasi antar divisi

Komunikasi dapat bersifat vertikal atau horizontal.

Komunikasi horizontal terjadi antara fungsi-fungsi organisasi yang setara. Pada bisnis resto misalnya, keenam divisi yang ada harus saling berkomunikasi secara intensif terkait pekerjaan, baik pekerjaan masing-masing maupun pekerjaan lintas divisi. Hal ini dapat berlangsung secara informal ataupun formal. Jika secara informal, tentu hal ini terjadi di tempat kerja begitu saja. Komunikasi seperti ini dapat diperkuat secara formal lewat pertemuan antar divisi dalam forum rapat bersama. Alternatifnya, kita dapat mengundang perwakilan untuk berada dalam forum informal seperti makan di resto lain atau bahkan membuat kompetisi antar divisi dalam hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan mereka seperti event ulang tahun atau tujuh belasan.

4. Perluas komunikasi antara manajer dan karyawan

Komunikasi antara manajer dan karyawan adalah model komunikasi yang bersifat vertikal. Karena bersifat vertikal, inisiatif komunikasi akan selalu dipegang oleh manajer. Manajer lah yang menentukan apakah ia berkomunikasi dengan bawahan atau tidak. Manajer yang tidak memiliki kecakapan komunikasi yang baik sangat tidak diharapkan karena memutus koordinasi antara dua hal yang semestinya saling mendukung ini. Restoran yang berkualitas akan memiliki karyawan yang komunikatif baik pada pelanggan maupun pada sesama rekan kerjanya. Tetapi restoran yang berkualitas tertinggi akan memiliki manajer yang komunikatif pula pada pelanggan dan karyawan di bawah maupun manajer lain dan tentunya pihak yang ada di atasnya. Intinya adalah, jaga agar komunikasi dapat mengalir lancar di organisasi pada seluruh strukturnya.

5. Gunakan teknologi untuk mendukung interaksi dan fleksibilitas kerja karyawan.

Penggunaan teknologi *handphone* memang dilarang dan sebaiknya tidak diizinkan karena dapat mengganggu pekerjaan. Bahkan jika ada kebebasan penggunaan *handphone* untuk kepentingan bisnis bagi para manajer, manajer juga sering menyalahgunakannya untuk membicarakan hal yang tidak perlu. Tetapi tersedia teknologi seperti HT (genggam maupun yang dipasang di telinga) atau interkom untuk komunikasi antar divisi. Teknologi seperti ini malah lebih hemat biaya karena tidak memakai pulsa. Selain itu, komunikasi hanya terbatas untuk jarak dekat dan hanya terjadi antar pengguna. Walaupun teknologi lama, teknologi semacam ini yang dipilih dalam berbagai situasi kerja, termasuk militer. Gunakan teknologi ini untuk mendukung interaksi antar karyawan sehingga komunikasi dapat lebih lancar tanpa harus memakai teknologi informasi yang canggih. Sebagai contoh, pada restoran yang menggunakan pemesanan melalui kasir, komunikasi dapat dilakukan lewat *headset* antara kasir dengan bagian produksi sehingga kasir tidak perlu berteriak-teriak atau datang ke dapur memberikan pesan.

6. Jelaskan bagaimana pekerjaan karyawan dapat berkontribusi pada hasil akhir.

Karyawan perlu diberitahu tentang proses kerja dan keterkaitan antara semua pekerjaan yang membawa pada akhir berupa keuntungan bersama. Hal ini untuk menyadarkan setiap karyawan bahwa pekerjaannya memiliki konsekuensi pada rekan kerja lainnya, sehingga karyawan akan lebih hati-hati dan tidak

membuat kesalahan.

7. Ikut sertakan karyawan dalam perencanaan perubahan peralatan, layout, dan metode kerja.

Setiap peralatan dapat mencapai masa kadaluarsanya atau mengalami kerusakan yang mengganggu bagi konsumen. Ada banyak barang yang dapat diperbaiki di resto, baik dengan mengganti yang sama atau mengganti dengan sesuatu yang baru, atau menambahkan/mengurangi sesuatu. Barang-barang ini dapat berupa desain pembungkus makanan/minuman untuk dibawa pulang, atau baju seragam, atau penempatan meja kursi, metode kerja baru, dan sebagainya. Karyawan harus dilibatkan dalam perencanaan ini sehingga mereka dapat merasakan kontribusi mereka dalam perubahan yang terjadi.

8. Organisasikan karyawan dalam tim kerja.

Usahakan setiap karyawan memiliki dua peran, yaitu peran individual dan peran sebagai anggota tim kerja. Seorang karyawan bagian pembersihan misalnya, dapat menjadi seorang tenaga pembersih dengan wilayah kerja tersendiri. Tetapi ia juga dapat menjadi anggota dari tim pelayan pada acara rapat pelanggan. Pekerjaannya dapat berbeda antara pekerjaan sebagai satu individu dengan pekerjaan dalam tim kerja. Hal ini memberikan variasi kerja sekaligus membiasakan karyawan kerja dalam satu sistem gotong royong.

9. Hilangkan perbedaan status antar karyawan.

Sering di tempat kerja terjadi diskriminasi karena status karyawan. Entah itu antara karyawan baru dan senior, antara

divisi satu dengan lainnya, antara pegawai muda dan tua, antara agama, antara jenis kelamin, antara kelompok bermain (misalnya bermain futsal), antara suku, warna kulit, dan sebagainya. Status-status sosial seperti ini tidak berhubungan langsung dengan kualitas pekerjaan. Hal ini dapat dihilangkan dengan kontak intensif antara status, lewat komunikasi tentunya. Jika masih belum dapat dihilangkan dengan komunikasi, supervisor dapat turun tangan atau status ini dapat dihilangkan dengan cara yang lebih unik seperti kegiatan bersama. Upaya menghilangkan perbedaan status oleh supervisor memerlukan kepemimpinan, keteladanan, kebijaksanaan, kecerdasan, kejujuran, dan kerendahan-hatian dari supervisor untuk menggerakkan bawahan agar saling bergaul dengan baik (Restofokus, November 2015b).

10. Tingkatkan keamanan dan keselamatan kerja.

Keselamatan dan keamanan kerja karyawan perlu mendapatkan perhatian karena mereka bekerja dan kita bertanggungjawab atas risiko yang mereka hadapi. Perlu ada P3K yang tersedia di resto, terutama yang berkaitan dengan penanganan pertama atas bahaya kebakaran, terjatuh, tersiram air panas, tersengat listrik, atau keracunan. Tanggungjawab ini dapat diberikan pada divisi maintenance restoran karena mereka sekaligus yang bertanggungjawab terhadap perawatan gedung dan bangunan, perbaikan peralatan operasional restoran, perawatan dan servis barang, maupun kelistrikan.

KOMPENSASI

Kompensasi atau insentif adalah penyediaan imbal balik finansial maupun penghargaan seperti bonus dan tunjangan atas

tenaga, pikiran, dan waktu yang diberikan oleh karyawan untuk menjalankan bisnis. Insentif finansial bersifat motivator dalam mendorong karyawan untuk berkinerja dengan baik (Leffakis dan Doll, 2005:283). Kompensasi dalam HPWS berhubungan erat dengan kinerja pegawai yang diukur lewat suatu penilaian kinerja. Bagian ini membahas tentang sifat dari kompensasi tersebut, sementara sifat dari penilaian kinerja dibahas selanjutnya. Adapun hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengefektifkan kompensasi pada karyawan mencakup komponen gaji dan komponen kemanusiaan (Chuang dan Liao, 2010):

1. **Berikan gaji lebih tinggi dari rata-rata gaji di resto secara umum**

Pemberian gaji yang rata-rata lebih tinggi dari pada di resto lain berfungsi meningkatkan komitmen pegawai. Pegawai akan bangga ketika membandingkan gajinya dengan gaji orang lain yang bekerja di bidang yang sama di resto yang berbeda dan ternyata gajinya lebih tinggi. Hal ini akan membuatnya kerasan dan tidak ingin bekerja di resto lain. Sementara itu, pegawai di resto lain mungkin mendambakan untuk bekerja di resto anda. Hal ini sekaligus menciptakan semacam cadangan bakat di luar resto anda seandainya anda ingin memperluas bisnis anda. Ketika rekrutmen, orang-orang yang mengetahui gaji di anda tinggi akan datang dengan menawarkan bakat mereka.

2. **Berikan Gaji tergantung pada Seberapa Baik Karyawan Bekerja**

Ada dua model gaji yang diberikan pada seseorang. Pertama adalah model gaji standar dimana seseorang digaji

berdasarkan kehadirannya. Kedua adalah model gaji berbasis kinerja dimana seseorang digaji berdasarkan kinerjanya. Keduanya sebenarnya mirip. Seorang yang tidak datang kerja tentu tidak dapat menunjukkan kinerjanya, atau kinerjanya sama sekali nol. Tetapi ada bedanya ketika seseorang bekerja. Seseorang yang bekerja dengan sistem gaji standar cenderung mengerjakan sesuatu secara rata-rata. Masalahnya, jika ia berbuat lebih, toh perusahaan tidak akan membayar lebih. Di sisi lain, seorang yang dibayar berdasarkan kinerja, akan bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan gaji sebesar mungkin. Ada elemen ketidakpastian dan kepuasan pula di sini. Seorang yang bekerja dengan sistem absensi akan mampu memperkirakan gajinya setiap bulan. Jika ia bolos 2 hari, ia dapat menghitung gajinya. Tetapi orang yang bekerja dengan sistem kinerja memiliki gaji bulanan yang berbeda-beda, bukan saja karena absensinya, tetapi karena baik tidaknya ia bekerja. Karenanya, ada lebih banyak kemungkinan di masa datang. Jika ia memerlukan gaji lebih besar, ia akan bekerja sebaik-baiknya. Ada harapan baginya untuk mendapatkan uang lebih dari standar absensi. Intinya adalah gaji karyawan terikat dengan kualitas pelayanan yang ia berikan pada pelanggan.

Anda bisa menyusun daftar apa saja yang dapat menurunkan gaji dan apa saja yang dapat menaikkan gaji. Hal-hal yang dapat menurunkan gaji misalnya datang terlambat, mencuri, merokok, menggunakan ponsel, berpacaran, tidak melayani pelanggan dengan baik, dan hal-hal lainnya yang mengganggu kelancaran operasional dan kenyamanan rekan kerja lainnya. Sementara itu, hal-hal yang dapat menaikkan gaji misalnya mendorong pelanggan membeli lebih banyak, hadir tepat waktu, berpakaian rapi, datang lebih dini, bekerja lembur,

dan hal-hal lain yang mendorong kelancaran operasional dan meningkatkan kerjasama dan soliditas di kalangan karyawan.

Anda bahkan dapat memberikan bonus khusus bagi karyawan perempuan yang beralih dari tidak memakai jilbab menjadi memakai jilbab. Alasannya bukan semata karena ia terlihat lebih religius sehingga membuat pelanggan merasa nyaman (seperti halnya jaminan halal dari MUI pada makanan anda), tetapi juga meningkatkan kualitas makanan. Jilbab mencegah adanya rambut yang jatuh ke atas makanan yang disajikan ke pelanggan, dan karenanya harus diapresiasi dengan memberikan bonus khusus. Tentunya jika pegawai tersebut telah dari sejak pertama masuk mengenakan jilbab, hal ini tidak perlu mendapatkan bonus karena jelas tidak ada perubahan kinerja dalam aspek masalah rambut jatuh tersebut.

3. Berikan bonus untuk pengembangan kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai

Anda perlu memberikan bonus pada karyawan yang merelakan waktu dan tenaganya untuk mengikuti pelatihan. Anda juga perlu memberi bonus pada karyawan yang secara sengaja dan sukarela meningkatkan kecakapannya dengan belajar sendiri. Contohnya, seorang koki yang meluangkan waktu istirahatnya untuk membaca buku teknik baru memasak, pramusaji yang bertanya mengenai berbagai hal untuk meningkatkan kemampuannya pada kepala pramusaji, atau pegawai kebersihan yang dipuji karena keramahannya oleh konsumen.

Proses penilaian kinerja berbasis pengembangan ini

memerlukan komunikasi antar *leader* di restoran. Pengawas, kepala pramusaji, kepala barista, dan kepala koki perlu diajak berdiskusi ketika menilai bonus yang akan diberikan pada anak buah mereka dengan menanyakan apa saja hal-hal baik dan hal-hal buruk yang mereka temukan pada bawahan mereka. Anda perlu membangun standar untuk bonus atas perilaku tertentu. Misalnya, berapa bonus yang diberikan untuk seorang yang diamati membaca buku cara memasak yang benar, berapa bonus yang diberikan bagi pengawas atau *leader* yang selalu mengangkat telepon ketika dihubungi, atau berapa bonus yang diberikan pada pramusaji yang mengikuti pelatihan.

4. Tingkatkan Gaji seiring Naiknya Laba dan Turunkan Gaji seiring Menurunnya Laba, tetapi Upayakan Tidak Memecat Karyawan jika Resto sedang Rugi

Setiap tiga bulan akan ada evaluasi laba resto. Anda dapat menghitung apakah resto mendapatkan peningkatan laba, penurunan laba, atau bahkan kerugian. Tentu jangan sampai anda menjadi semakin rugi dengan membayar biaya pegawai yang tinggi padahal resto sedang bermasalah finansial. Perkembangan perusahaan harus dihubungkan dengan gaji karyawan karena pada akhirnya, upaya yang mereka hasilkan juga turut menentukan keuntungan perusahaan.

Anda perlu mengatakan jika suatu saat gaji karyawan turun apakah karena kinerja mereka secara individual yang turun atau gaji tersebut turun karena perusahaan sedang mengalami penurunan laba. Jangan sampai karyawan yang sudah berbuat baik tetapi karena perusahaan sedang merugi,

merasa kecewa, dan mengira perbuatan baiknya tidak dihargai. Berikan informasi laporan keuangan, minimal rangkumannya, pada papan pengumuman dan buat kesimpulan bahwa standar bonus naik dalam tiga bulan ke depan karena perusahaan sedang mengalami peningkatan laba, atau sebaliknya, diturunkan karena perusahaan sedang mengalami penurunan laba. Hal ini mencegah karyawan merasa dieksploitasi. Karyawan akan maklum kalau kesejahteraannya berubah dengan derajat yang sama dengan perubahan keuangan perusahaan dan ia dapat mengubahnya sedikit lebih baik dengan bekerja lebih baik.

Jika perusahaan rugi, pemecatan karyawan adalah pilihan terakhir. Memang dana untuk gaji karyawan menjadi minus. Mungkin anda bersama bisa membahas masalah ini dalam forum rapat sehingga diperoleh jalan keluar. Jika dibahas, mungkin ada karyawan yang sukarela mengundurkan diri karena mengetahui situasi bisnis yang buruk. Karyawan yang tersisa adalah karyawan yang berdedikasi tinggi untuk mengangkat bisnis dari keterpurukan dan anda bisa bertopang pada mereka untuk berkembang.

5. Berikan bonus pada gagasan-gagasan baru yang terbukti meningkatkan pelayanan konsumen

Gagasan dapat memiliki nilai kuat bagi keuntungan resto. Walaupun gagasan tersebut dikerjakan bukan oleh seorang yang memiliki ide, tetapi jika gagasan tersebut rasional dan berhasil diterapkan di lapangan, anda harus memberikan bonus pada pemberi ide tersebut. Sebagai contoh, seorang pramusaji yang memiliki ide menu baru. Menu ini akan dikerjakan oleh koki,

bukan olehnya. Tetapi jika ide ini berhasil mendatangkan untung besar, bonus harus diberikan pada pramusaji tersebut. Contoh lain ide koki tentang cara pemasaran baru yang akan diterapkan oleh bidang pemasaran. Memang mungkin ia mendapatkan ide tersebut tanpa banyak berusaha. Mungkin ide datang sekelebat ketika ia sedang bersantai. Tetapi adanya ide yang diajukan mencerminkan kepedulian karyawan pada perusahaan. Sebagai imbal balik, berikan juga kepedulian perusahaan pada karyawan.

6. Berikan berbagai bentuk manfaat kerja

Ada beranekaragam manfaat kerja yang dapat diberikan pada seorang karyawan. Manfaat ini bisa berupa liburan, pensiun, bantuan dana untuk anggota keluarga yang meninggal dunia, bantuan angsuran kredit rumah atau kendaraan, mudik gratis, bantuan kacamata baru, saham di perusahaan, jaminan kerja, bantuan pindah rumah ke lokasi yang lebih dekat dengan tempat kerja, tunjangan hari raya, kopi gratis di pagi hari, keanggotaan klub senam, gaji lebih tinggi karena bekerja walau sedang tidak enak badan, korting untuk pembelian di toko mitra, dan sebagainya. Setidaknya berikan lima jenis manfaat kerja pada karyawan anda. Hal ini memacu mereka untuk lebih komitmen pada pekerjaannya.

7. Pastikan karyawan merasakan keadilan dari kompensasi yang mereka terima

Sudah sifat manusia untuk membanding-bandingkan satu sama lain. Karena informasi yang tidak lengkap, mereka memiliki prasangka. Isu keadilan adalah isu yang sensitif dalam urusan gaji dan bonus. Karenanya, sedapat mungkin karyawan

harus merasakan keadilan dalam pendapatan mereka. Anda dapat mendorong rasa keadilan ini dengan berkomunikasi dengan karyawan. Sebagai contoh, anda dapat menjelaskan panjang lebar mengapa besar gaji karyawan seperti demikian pada karyawan. Jika ia keberatan atau ia merasa ada usahanya yang tidak di apresiasi, anda dapat menegosiasikannya. Anda juga harus menekankan bahwa gaji yang diberikan didasarkan prinsip keadilan yang dijunjung tinggi.

8. Berikan juga penghargaan yang bukan berbentuk uang

Masalah pada penghargaan berbentuk uang adalah ia dapat habis dan tidak terbedakan. Bandingkan seorang yang mendapatkan uang karena menjadi juara lomba masak dengan orang yang mendapatkan trofi juara lomba masak. Koki mungkin tidak ingat bahwa ia juara lomba masak ketika melihat lembaran uang 100 ribu, tetapi ia pasti ingat ketika ia melihat pada trofi. Kelemahan lain dari insentif berbentuk uang adalah ia memicu pola pikir ekonomi, ketimbang pola pikir moral. Bandingkan orang yang membantu tetangga dengan sukarela. Ia segera akan membuat penilaian untung rugi ketika ia mendapat imbalan uang dari tetangganya, misalnya 100 ribu. Ia dapat merasa rugi karena uang yang diberi kecil atau merasa tidak dianggap sebagai teman karena diberikan uang. Lebih parah lagi, mungkin ia tidak mau membantu lagi di masa depan karena takut dibilang mencari uang atau takut tetangganya merasa rugi karena harus mengeluarkan uang akibat bantuannya. Tetapi ia tidak akan membuat pertimbangan ini ketika ia mendapat hadiah barang, misalnya bingkisan parcel, walaupun harganya sebenarnya 100 ribu juga. Ia akan menilai tetangganya sebagai sahabat dan mau

membantu di kemudian hari.

Memang uang diutamakan karena ia lebih fleksibel dan meningkatkan kesejahteraan, tetapi karyawan juga perlu penghargaan bukan dalam bentuk uang untuk hal-hal tertentu. Hal-hal mana yang harus mendapat hadiah uang dan mana yang mendapat hadiah barang harus diperhitungkan. Jika perusahaan sedang dalam situasi mengalami penurunan laba, ada baiknya anda memberikan hadiah barang pada karyawan, ketimbang hadiah uang.

9. Berikan penghargaan khusus pada prestasi pegawai dalam melayani konsumen

Mungkin ketika anda berkunjung ke suatu supermarket, anda menemukan sebuah potret karyawan terpampang berjudul *"Employee of the month"* (karyawan bulan ini). Ini adalah suatu bentuk penghargaan khusus pada karyawan yang memiliki kinerja terbaik berdasarkan penilaian manajer. Memang penghargaan khusus dapat diberikan pada karyawan untuk memacu mereka berprestasi lebih baik lagi.

Perlu diperhatikan bahwa karena pekerjaan setiap pegawai berbeda, maka kriteria penilaian untuk penghargaan *employee of the month* dapat berbeda-beda. Jangan sampai karyawan melihat bahwa penerima penghargaan pasti dari divisi yang berhubungan langsung dengan konsumen seperti pramusaji atau kasir. Tukang parkir dapat dinilai berdasarkan kemampuannya memudahkan pengunjung untuk parkir. Pelayan dapat dinilai berdasarkan kesigapannya mengambil meja baru ketika meja lainnya telah penuh. Pramusaji dapat

dinilai berdasarkan kecepatannya melayani pengunjung ketika pengunjung datang. Tenaga kebersihan dinilai berdasarkan kebersihan toilet. Atau koki dinilai berdasarkan kecepatannya menghasilkan masakan sejak pertama dipesan.

10. Peduli terhadap keseimbangan hidup karyawan

Sebagai manusia, karyawan juga memerlukan keseimbangan dalam hidupnya. Hal-hal ini seperti waktu untuk berpacaran, menemani anak dan suami/istri, buang air, privasi ketika di rumah, beribadah, makan makanan yang layak, lezat, dan bergizi, cuti hamil, dan sebagainya. Sebagai contoh, jangan sampai ada karyawan yang sama terus menerus berada pada shift malam minggu, atau pagi minggu, sehingga mereka setidaknya punya waktu sekali atau dua kali sebulan untuk berpacaran atau berekreasi bersama keluarga. Berikan tenggang waktu yang cukup bagi karyawan untuk buang air atau beribadah. Sediakan musholla bagi karyawan dengan fasilitas yang standar. Jangan telpon mereka ketika sedang di rumah untuk membahas masalah pekerjaan. Jika memang mendesak, usahakan terlebih dahulu lewat SMS. Berikan makan siang yang bervariasi, bergizi, dan layak dimakan, dengan kualitas sama dengan yang dijual di restoran anda. Berikan juga kelonggaran pada karyawan perempuan yang sedang hamil atau baru melahirkan. Berikan bantuan obat pada karyawan yang sedang mengalami masalah kesehatan. Semua ini ditujukan agar resto tetap mampu menyediakan menu yang lezat, pelayanan yang baik, penampilan karyawan yang prima, dan suasana yang nyaman bagi konsumen.

11. Siapkan metode untuk menghilangkan stress karyawan

Ada banyak cara dilakukan seseorang untuk menghilangkan stress. Masing-masing dapat berbeda-beda tergantung kepribadian. Satu orang mungkin menghilangkan stress dengan marah-marah, sementara yang lain dengan menghancurkan barang, menangis, berkonsultasi, menonton, bermain, beribadah, berekreasi, menyendiri, berjalan-jalan, bermeditasi, dan sebagainya. Dalam dunia psikologi, ini disebut sebagai koping stress. Anda perlu membuat survai pegawai tentang cara mereka menghadapi stress lalu merancang suatu atau beberapa program khusus untuk menghilangkan stress mereka. Jika hanya ada satu metode, metode ini harus dibuat sedemikian rupa sehingga mencakup semua cara menghadapi stress karyawan. Jika tidak mungkin dilakukan, pilih cara menghadapi stress yang paling umum di karyawan anda. Alternatifnya, anda dapat membuat semua fasilitas bagi karyawan untuk menyalurkan stress mereka berdasarkan survai anda. Sebagai contoh, mungkin anda perlu mengundang seorang psikolog atau ulama datang ke restoran secara berkala untuk melayani keluhan stress karyawan atau mengadakan kegiatan rekreasi bersama secara berkala ke daerah pegunungan yang sejuk dan menghilangkan stress.

12. Siapkan Mekanisme Manusiawi untuk Menangani Keluhan Pegawai

Di banyak perusahaan, pegawai seringkali kesulitan untuk

menyatakan keluhan pada atasannya. Masalahnya, siapapun akan merasa tidak nyaman jika berhadapan dengan keluhan. Ini sudah sifat manusia. Beberapa bahkan menjadi marah ketika dikritik dan kehilangan akal sehatnya, misalnya dengan memecat karyawan. Karyawan paham hal ini dan mereka menjadi takut untuk mengeluh. Padahal, jika keluhan tidak terdeteksi, ia akan terus menumpuk dan menjadi bom waktu. Pada puncaknya, dapat terjadi mogok karyawan dan bahkan perusakan fasilitas resto. Ini berarti kita harus mendeteksi sedini mungkin potensi keluhan karyawan dan menyikapinya dengan bijak. Mekanisme seperti ruang khusus, petugas khusus, atau setidaknya, deskripsi kerja khusus, dapat dibuat untuk menampung keluhan karyawan. Seorang yang menangani ini harus dipandang aman oleh pegawai, artinya seseorang yang dapat mewakili aspirasi pegawai dan kepentingan perusahaan secara adil. Orang ini dapat seorang yang sangat karismatik dan biasanya telah berusia lanjut, atau seorang dengan gelar sarjana di bidang konseling atau psikologi.

13. Berikan insentif khusus untuk kinerja dalam kelompok kerja

Selain secara individual, gaji dapat diberikan secara berkelompok. Gaji kelompok kerja ini ditambahkan jika karyawan dalam beberapa tugasnya sempat menjadi anggota dari suatu kelompok kerja, misalnya tim untuk melayani pernikahan atau kegiatan arisan. Jika kerjasama di antara mereka baik, kita dapat memberikan gaji tambahan atas kerjasama yang baik tersebut. Hal ini akan mendorong mereka untuk sering bekerja dalam tim, apalagi jika anda memberikan insentif yang lebih besar pada kerja tim daripada kerja individual. Bekerja secara tim sendiri memiliki manfaat khusus karena mampu mengerjakan

lebih banyak hal ketimbang jika pekerjaan dilakukan secara sendiri-sendiri tanpa terkoordinasi. Artinya, lima karyawan yang bekerjasama lebih produktif daripada lima karyawan yang bekerja sendiri-sendiri. Kelemahannya, cara ini dapat merusak jika kelompok kerja didorong berkompetisi. Mereka mungkin akan mendiskriminasikan konsumen, misalnya karena seorang konsumen dilayani oleh kelompok kerja yang lain. Jadi, kerja kelompok harus dibatasi pada satu tim tunggal atau beberapa tim dengan pekerjaan yang berbeda-beda, jangan beberapa tim dengan pekerjaan yang sama.

MANAJEMEN KINERJA

Bahasan tentang manajemen kinerja berikut sebenarnya sangat tersangkut paut dengan bahasan tentang insentif. Hal ini karena kinerja adalah dasar dari penarikan insentif pokok dalam sistem HPWS. Kinerja sendiri adalah “hasil yang diperoleh dari fungsi atau aktivitas kerja yang dilakukan sebagai bentuk perilaku dan hasil” (Atmojo, 2012:116). Manajemen kinerja adalah “proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi” (Armstrong, 2006:495). Manajemen kinerja menentukan insentif sekaligus menentukan pula pelatihan karena pelatihan pada dasarnya upaya untuk meningkatkan kinerja (Armstrong, 2006:6). Adapun aspek-aspek manajemen kinerja dalam HPWS yang perlu diterapkan mencakup:

1. Gunakan Indikator yang Objektif dan Terukur

Walaupun kita mungkin hanya mampu menilai kinerja berdasarkan kesaksian, misalnya karena pegawai jumlahnya

terlalu banyak untuk diawasi satu per satu, kita tetap harus menggunakan indikator yang objektif dan terukur. Hal ini mencegah terjadinya perdebatan dengan karyawan. Contoh sebelumnya menggunakan indikator kualitas barang, jumlah barang, ukuran barang, kelengkapan dokumen, dan kelengkapan data di komputer untuk mengukur kinerja petugas gudang. Indikator-indikator objektif dan terukur lainnya misalkan: ketersediaan stok, kualitas menu, standar penampilan, atau kebersihan tempat dan peralatan. Indikator seperti “memberikan contoh baik pada rekan kerja” merupakan indikator yang kurang objektif dan kurang terukur.

2. Berikan komentar Kinerja berdasarkan masukan dari berbagai pihak (teman, bawahan, pengawas, dsb).

Komentar kinerja adalah komentar yang diberikan pada pegawai mengenai kinerjanya setelah sementara waktu. Ada tiga jenis komentar kinerja, yaitu komentar positif, ambigu, dan negatif (Dempsey, 2014:139). Komentar kinerja berguna bagi pegawai untuk mengetahui telah sejauh mana dampak yang ia berikan pada organisasi dan apa saja yang perlu diperbaiki atau prestasi apa yang perlu dipertahankan. Berikan komentar kinerja dengan sumber masukan dari berbagai pihak, bukan hanya satu pihak saja. Hal ini mencegah kemungkinan adanya pihak yang cemburu, misalnya teman, yang kemudian menjadikan karyawan dirugikan karena informasi bohong yang dibuat pihak tersebut. Sebagai contoh, anda dapat mengatakan kalau kinerja petugas gudang anda telah baik dalam hal pengecekan barang dimana kualitas sudah terjaga, begitu juga jumlah dan ukurannya telah sesuai, tetapi surat jalan masih sering tidak lengkap sehingga

input data penerimaan barang kurang lengkap. Ke depannya, ia harus belajar lebih teliti dalam menerima barang karena bisa saja pemasok lupa atau sengaja menyerahkan surat jalan ke kita. Hal ini penting untuk memudahkan kita menghitung biaya-biaya dan juga tentunya menghitung gajinya karena gaji diambil dari selisih antara pendapatan dan biaya.

3. Hubungkan komentar kinerja dengan gaji yang diberikan.

Seperti contoh di atas, kaitkan komentar kinerja dengan isu gaji. Contoh di atas menunjukkan kalau sering lupa dalam meminta surat jalan dapat mempersulit perhitungan biaya produk dan dapat mempersulit pula perhitungan gaji pegawai yang didapat dari laba perusahaan. Dengan menghubungkan komentar kinerja dengan gaji, pegawai dapat melihat bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerjanya dengan kompensasi yang ia dapatkan. Tentu semakin buruk kinerjanya, semakin rendah kompensasi yang akan ia peroleh.

4. Buat komentar kinerja secara teratur

Seperti halnya gaji diberikan secara teratur, begitu juga komentar kinerja harus diberikan secara teratur. Ibaratnya, ketika kita memberikan imbalan kerja, kita juga menuntut agar karyawan meningkatkan kinerjanya, yang pada gilirannya akan meningkatkan imbalan kerja yang ia peroleh.

5. Tekankan tujuan belajar dan pengembangan individual pegawai dalam komentar kinerja

Pada saat memberikan komentar kinerja, kita perlu memberikan arahan pada apa yang harus dipelajari atau

dikembangkan oleh pegawai ke depannya. Penekanan tentu ada pada hal-hal yang masih kurang dan dapat diperbaiki. Selain itu, anda bisa memberi tahu sumber belajar yang dapat digunakan, misalnya belajar dari pengalaman, rekan kerja, atau dari buku/internet.

6. Lakukan secara dialogis

Ketika memberikan komentar kinerja, lakukan jangan seperti seorang guru atau atasan yang diktator. Lakukan sebagai seorang teman, tetapi teman yang dikagumi (diteladani). Perbedaannya, seorang atasan diktator hanya memberi tahu dan tidak menghiraukan alasan atau komentar balik dari pegawai. Seorang teman mendengarkan dan berkompromi. Jadi jangan biarkan karyawan anda hanya diam dan mendengarkan atau hanya mengatakan “iya, pak” atau “baik, bu”. Dorong agar ia berbicara. Kalau ia hanya diam, kita tidak dapat yakin apakah ia benar-benar mengerti dan benar-benar berjanji akan bekerja lebih baik.

7. Kembali tekankan pentingnya memuaskan pelanggan

Jangan sampai karyawan lupa pentingnya kepuasan pelanggan dalam menjalankan kerjanya. Pegawai yang tidak langsung berhubungan dengan pelanggan dapat melupakan aspek ini. Seorang petugas kebersihan misalnya, dapat berperilaku tidak sopan dengan pelanggan, karena memandang kalau tugasnya adalah membersihkan lantai. Akibatnya lantai menjadi bersih tetapi pelanggan tidak senang karena petugas tersebut menyenggol tangannya tanpa meminta maaf saat mengepel lantai.

8. Kaitkan dengan Kinerja dan Komitmen Kinerja Periode Sebelumnya

Karena dilakukan secara berkala, tentunya pada periode sebelumnya karyawan bersangkutan telah mendapatkan komentar kinerja yang meminta perbaikan pada kinerjanya. Pada saat komentar kinerja saat ini, tagihlah atau tanya apa saja yang telah diperbaiki dan jika belum, apa kendalanya. Kalau perusahaan bisa membantu, perusahaan dapat menawarkan bantuan yang personal. Masalah yang ada terjadi secara terus menerus terjadi atau dialami oleh banyak pegawai, ada baiknya perusahaan melakukan kegiatan pelatihan atau membuat keputusan langsung. Contoh intervensi langsung adalah dengan mengganti keputusan yang telah digunakan dan menimbulkan masalah. Keputusan ini misalnya terkait dengan harga bahan baku yang mahal karena mendadak langka. Perusahaan lebih baik memutuskan untuk menaikkan harga menu daripada mengurangi porsi atau mengganti dengan bahan baku berkualitas lebih rendah. Sering pegawai justru mengganti dengan bahan baku berkualitas rendah sehingga mengakibatkan masalah ketidakpuasan pelanggan.

9. Lakukan Analisis Kerja Secara Menyeluruh

Analisis kerja memeriksa seluruh aspek pekerjaan dari seorang pegawai. Analisis ini bertujuan melihat apakah deskripsi kerja seorang pegawai telah lengkap, ada yang tumpang tindih dengan pegawai lainnya sehingga membingungkan pegawai, ada tanggungjawab yang tidak jelas ketika terjadi suatu kesalahan, atau kemungkinan perlunya tambahan tugas baru atau bahkan

pekerjaan baru atau sebaliknya, jenis layanan baru yang dapat diberikan resto seperti layanan ulang tahun, rapat, arisan, pernikahan, katering, atau layanan buffet (prasmanan). Analisis ini dapat dilakukan dengan wawancara dengan pegawai saat ia mendapatkan gaji dan komentar kinerja.

ULASAN KESELURUHAN

Kita telah melihat bagaimana menerapkan HPWS dalam kegiatan operasional bisnis resto serta mengamati contoh-contohnya. Kajian di berbagai tempat di dunia menunjukkan kalau bisnis resto tergolong bisnis yang paling sulit mempertahankan pegawainya (Murphy et al, 2007). Pegawai dapat datang dihari pertama namun keluar dari pekerjaannya di hari kedua atau dalam tempo hanya satu minggu. Hal ini tidak berubah walaupun telah ada sekolah pendidikan tata boga atau pramusaji di tingkat SMK. Masalahnya lebih mendalam yaitu budaya kerja yang memandang kalau bisnis ini sebagai sebuah bisnis barang. Memang ada barang yang dijual, yaitu makanan. Tetapi ia lebih dari sekedar bisnis barang. Ia adalah sebuah bisnis pelayanan karena melibatkan banyak jenis aspek lain yang tak terlihat dan bersifat manusiawi dari pegawai. Bahkan jika benar bahwa bisnis resto adalah bisnis barang, ia tetap melibatkan komponen manusia yang sangat kental. Berbeda dengan pabrik, makanan di resto dibuat bukan dengan mesin, tetapi oleh manusia. Ia diantar oleh manusia dan dipesan oleh manusia, langsung di tempat.

Solusi HPWS di atas terlihat mengandung banyak sekali point-point. Tentu sangat sulit mengerjakan semua point sekaligus. Lagi pula, penerapan serentak pada semua point akan

sulit diterima oleh karyawan karena perubahan yang besar dan mendadak. Orang tidak suka perubahan radikal karena mereka juga harus berubah secara radikal, yang memakan tenaga dan pikiran. Lakukan perubahan perlahan-lahan tetapi pasti. Kecuali jika anda baru mendirikan resto.

Asumsi saya anda baru mendirikan resto. Untuk menentukan apa langkah pertama, anda dapat melihat berdasarkan tipe resto anda. Jika kita amati di kota-kota besar di negeri ini, ada dua tipe resto: resto dengan bangunan besar dan modal besar dan resto UKM dengan bangunan parsial (misalnya pujasera) dan modal kecil. Baik resto besar maupun kecil memiliki masalahnya sendiri terkait SDM. Tabel berikut adalah hasil sebuah penelitian terhadap 24 perusahaan resto besar di Amerika Serikat, total menguasai 7.768 restoran di seantero negeri tersebut. Kita dapat memandang bahwa inilah gambaran HPWS yang berjalan di perusahaan-perusahaan resto besar, termasuk di Indonesia.

Tabel 1 Pelaksanaan HPWS di Restoran Besar

No	Indikator	Rata-rata (skala 1 – 7)
1	Pelatihan	6,50
2	Fleksibilitas Kerja	6,43
3	Berbagi Informasi	6,33
4	Seleksi dalam rekrutmen	6,29
5	Pengukuran Kinerja	6,22
6	Promosi dari orang dalam	6,09
7	Keseimbangan hidup karyawan	6,09
8	Keanekaragaman Kerja	6,08
9	Insentif berbasis Kinerja	5,88

10	Partisipasi pegawai	5,83
11	Saham karyawan	5,67
12	Kebebasan Kerja Kelompok	5,58
13	Gaji Tinggi	5,50
14	Jaminan Kerja	5,50
15	Desain Kerja	5,42
16	Penghilangan status	5,04

Sumber: Murphy dan Murmann, 2009: 552

Pada tabel di atas, terlihat kalau indikatornya tidak persis sama dengan indikator-indikator yang kita sebutkan di atas. Tetapi semua indikator ada. Jika anda perhatikan, saham karyawan adalah salah satu bentuk manfaat kerja dimana pegawai diberikan saham untuk meningkatkan kepemilikan mereka di perusahaan. Jaminan kerja bicara tentang jaminan kalau pegawai tidak dipecat jika perusahaan merugi, yang juga termasuk dalam strategi insentif. Bagi perusahaan besar ini, mereka mudah melakukan pembagian saham ke karyawan atau menjamin pegawai tidak dipecat ketika perusahaan rugi. Tetapi buku kita mencakup semua jenis resto, jadi kita menggolongkannya dalam satu payung, yaitu manfaat kerja.

Dari gambaran di atas, terlihat bahwa masalah utama pada perusahaan resto besar adalah masalah status, desain kerja, jaminan kerja, dan gaji yang tinggi. Artinya, pada restoran besar, ada diskriminasi yang besar di lingkungan pegawai, tugas dan tanggungjawab sering tumpang tindih dan tidak efisien, karyawan mudah dipecat, dan gaji karyawan rendah. Masalah ini bukan karena ia sulit diatasi, tetapi karena ia diabaikan. Masalah status artinya terdapat diskriminasi yang besar di dalam

lingkungan karyawan, entah itu berdasarkan senioritas, jenis kelamin, agama, daerah asal, suku bangsa, warna kulit, kondisi fisik, usia, status perkawinan, berat badan, wajah, bentuk fisik, gaya hidup, dan lain sebagainya. Jika anda bergerak di bidang resto yang besar, anda harus mengalamatkan masalah ini dengan segera agar kesetaraan dapat tercipta di lingkungan kerja anda. Selanjutnya anda bisa naik ke masalah desain kerja. Anda perlu merancang tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang baik menggunakan analisis kerja menyeluruh. Selanjutnya bisa disasar masalah jaminan kerja atau bentuk manfaat karyawan lainnya, dan meningkatkan gaji pegawai anda. Memulai dari urutan terendah menguntungkan karena akan segera membedakan resto kita dengan resto lainnya. Karyawan yang tidak suka dengan diskriminasi di resto lain akan banyak dan mereka akan tertarik dengan resto kita yang tidak mengandung diskriminasi.

Strategi lain adalah mulai dari urutan tertinggi. Urutan tertinggi berarti indikator HPWS yang paling umum dilakukan di perusahaan besar. Memulai dari urutan tertinggi menguntungkan karena mencegah karyawan kita berpindah ke resto lain yang menawarkan pelatihan atau hal-hal yang belum kita lengkapi. Jadi mulai dari yang pertama untuk mengamankan posisi atau mulai dari yang terakhir untuk menonjolkan keunikan.

Jika bisnis anda kecil, dalam ruang lingkup UKM, dengan hanya beberapa meja kursi saja, studi saya dapat membantu. Penulis telah melakukan studi pada 63 restoran UKM di Kota Makassar. Tabel berikutnya adalah hasil penelitian yang saya lakukan dengan indikator-indikator HPWS yang telah terseleksi.

Tabel 2 Praktik HPWS pada UKM Resto

No	Indikator	Rata-Rata (skala 1-5)
1	Pembagian Informasi Perencanaan Strategis	4,51
2	Pelatihan Umum	4,37
3	Pelibatan Karyawan dalam Pengembangan	4,36
4	Penilaian dan Komentar Kinerja	4,32
5	Seleksi berbasis Kinerja	4,28
6	Pelatihan Administratif	4,18
7	Kompensasi Berbasis Keahlian	4,14
8	Promosi Berbasis Kinerja	4,00
9	Pelatihan Spesifik	4,00
10	Pembagian informasi Produk	3,96
11	Promosi Internal	3,92
12	Komentar Kinerja dari banyak sumber	3,90
13	Akses Komplain Karyawan	3,88
14	Banyak Pilihan Kandidat	3,77
15	Pembagian Informasi Kinerja Keuangan	3,38
16	Kompensasi Kelompok Kerja	1,98

Sumber: penelitian penulis

Jika kita memilih strategi dari atas ke bawah, maka praktik HPWS yang pertama kita perlu lakukan adalah menceritakan rencana ke depan dari bisnis kita. Hal ini mudah dan sederhana, sehingga tidak heran kalau kebanyakan resto telah melakukannya. Mereka cukup mengumpulkan karyawan dan bicara tentang perusahaan dari sejarah hingga visi ke depan. Setelah itu, kita dapat mulai pelatihan umum. Pelatihan umum ini diberikan pada hal-hal dasar saja. Baru kemudian karyawan dapat dilibatkan dalam kegiatan untuk mengembangkan resto dalam suatu forum rapat, misalnya jika mau membuka cabang atau mau

memperbesar resto. Rapat atau *briefing* ini dapat dilakukan pada pagi hari atau selang antara pergantian shift, selama 20-30 menit, tepat waktu, dipimpin pegawai secara bergiliran, dan dilakukan sambil berdiri (Restofocus, Oktober 2015b).

Jika strategi kita dari bawah ke atas, maka masalah yang harus diatasi pertama kali adalah memberikan bonus tambahan pada kelompok kerja. Terlihat bahwa UKM pada umumnya tidak menilai kelompok kerja. Hal ini membuat enggan karyawan untuk bekerja dalam kelompok. Ini akan sulit bagi pembuatan bidang usaha baru berbasis kerja kelompok seperti katering, ulang tahun, dan sejenisnya. Jika masalah gaji tambahan ini selesai, anda dapat membuka informasi keuangan anda pada para pegawai. Berapa keuntungan bisnis dan berapa persen untuk gaji pegawai, untuk bahan baku, untuk kebutuhan bungkus makanan, dan sebagainya. Hal ini jarang dibuka bukan karena pemilik ingin memakan sebanyak mungkin keuntungan dari bisnis, tetapi karena biasanya pemilik justru mendapatkan laba sangat sedikit. Bahkan sering pemilik harus menambahkan uangnya sendiri untuk membayar gaji pegawai karena bisnis merugi. Jika diungkap, karyawan akan dapat memaklumi gaji mereka jika kondisi bisnis sedang rugi. Setelah itu, kita dapat meningkatkan kualitas pegawai sedikit demi sedikit lewat rotasi kerja sehingga ada masing-masing pegawai memiliki keahlian pada berbagai bidang. Hal ini akan meningkatkan pilihan kandidat untuk menjadi pegawai di level atasan suatu saat.

Jika kita bandingkan antara indikator perusahaan besar dan kecil, kita dapat lihat bahwa hampir semua indikator dikuasai oleh perusahaan besar. Tabel berikut menunjukkan

perbandingan indikator perusahaan besar dan kecil pada skala 1-5. Skala 1-7 pada perusahaan besar telah diubah ke bentuk skala 1-5. Perusahaan kecil hanya unggul pada satu hal: partisipasi pegawai. Artinya, jika anda berbisnis UKM, anda berpotensi menjadi perusahaan besar jika meningkatkan pelatihan, berbagi informasi, melakukan seleksi berbasis kinerja, mengukur kinerja dan memberikan komentar, mempromosikan orang dalam, dan menggunakan gaji berbasis kinerja. Jika anda bergerak di perusahaan besar, anda harusnya meningkatkan partisipasi pegawai anda agar tidak kalah dengan perusahaan kecil.

Tabel 3 Perbandingan Praktik HPWS pada Perusahaan Resto Besar dan Kecil

Indikator	Resto Besar	Resto Kecil
Pelatihan	4,64	4,19
Berbagi Informasi	4,52	3,95
Seleksi dalam rekrutmen	4,49	4,28
Pengukuran Kinerja	4,44	4,32
Promosi dari orang dalam	4,35	3,92
Insentif berbasis Kinerja	4,20	4,00
Partisipasi pegawai	4,16	4,36

Sumber: analisis penulis

HPWS terarah untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Tetapi pegawai yang baik belum tentu puas. Sementara itu, karyawan yang puas sudah pasti akan meningkatkan kinerjanya. Artinya ada cara untuk lebih meningkatkan lagi keuntungan bisnis resto kita dari perspektif manajemen SDM setelah HPWS diterapkan. Hal ini dilakukan lewat Keadilan Organisasi. Selanjutnya kita akan melangkah lebih

jauh ke upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung lewat konsep keadilan organisasi ini.

BAB IV

Membangun Keadilan Organisasi di Restoran

Konsep keadilan ada di mana saja, termasuk dalam hubungan dengan karyawan. Seperti halnya di masyarakat, hubungan yang tanpa keadilan akan membawa pada tuntutan, pemberontakan, dan akhirnya kekacauan. Kalau di masyarakat, keadilan dapat dijaga oleh para penegak hukum, tetapi bagaimana di organisasi? Tidak ada cara yang benar-benar dapat efektif menegakkan keadilan di organisasi karena perusahaan bukan negara dan atasan bukanlah polisi yang dapat memenjarakan. Karenanya, keadilan harus dijunjung tinggi di dalam hati kita, para atasan, dan juga karyawan, agar ia tetap terjaga.

Ada banyak isu dalam pengelolaan bisnis resto yang melibatkan keadilan di dalamnya. Pembagian gaji misalnya. Gaji ditentukan berdasarkan kinerja dan kita memandang bahwa hal ini adil. Pembagian gaji berdasarkan kinerja dalam konsep HPWS sendiri merupakan salah satu aplikasi dari keadilan organisasi. Ada banyak hal lain yang melibatkan konsep keadilan organisasi di bisnis resto. Seorang pegawai yang diperlakukan buruk karena berpenampilan tidak rapi sementara ada pegawai lain yang tidak rapi tetapi tidak dimarahi. Beban kerja, perhatian atasan, jumlah konsumen yang dilayani, insentif untuk pekerjaan yang berat, dan sebagainya.

Konsep keadilan sudah sejak lama dibahas oleh para filsuf

dan pemikir sosial. Di masa Yunani Kuno, ada Herodotus dan Plutarch yang menceritakan tentang kisah Solon (Cropanzano et al, 2007). Solon (638-559 SM) adalah seorang negarawan dan legislator Athena. Solon membagi rakyat menjadi empat golongan berdasarkan kekayaannya lalu memberikan pajak yang berbeda-beda pada golongan masing-masing. Orang yang sangat kaya wajib membayar pajak yang besar sementara orang yang miskin sangat sedikit membayar pajak. Inilah keadilan karena sebelumnya, setiap orang harus membayar pajak yang sama besar. Tentu hal ini terlalu mudah bagi orang kaya dan sangat sulit bagi orang miskin. Selain itu, Solon juga membangun sistem dimana anggota dewan harus terdiri dari perwakilan dari semua kelas. Artinya, nasib suatu kota tergantung bukan pada golongan kaya, tetapi pada semua golongan yang berdiskusi mengenai cara terbaik. Para ahli memandang bahwa Solon adalah bapak demokrasi modern (Microsoft, 2009).

Keadilan organisasi di masa modern diartikan sebagai kesetaraan yang berlangsung di tempat kerja. Ada tiga jenis keadilan organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Al Zu'bi, 2010). Keadilan distributif adalah persepsi keadilan dalam hasil yang diperoleh karyawan dari organisasi. Keadilan prosedural adalah keadilan pada aturan dan prosedur yang mengatur suatu proses. Keadilan interaksional adalah kualitas perlakuan antarmanusia yang didapatkan dari prosedur di organisasi. Artinya, keadilan distributif bicara tentang distribusi hasil kerja, keadilan prosedural bicara tentang prosedur kerja, dan keadilan interaksional terjadi dalam hubungan interaksi antar manusia.

Para ahli juga kemudian memperkenalkan jenis keadilan

organisasi keempat, yaitu keadilan informasional. Sesuai namanya, keadilan informasional mengarah pada kejelasan dari suatu penjelasan. Sering orang merasa tidak adil ketika dirinya menemukan kalau atasannya menjelaskan suatu hal dengan menyeluruh pada seorang karyawan, sementara karyawan lain tidak mendapatkan penjelasan dan dibiarkan kebingungan. Hal ini dipandang tidak adil dan karenanya, perlu pula kejelasan informasi dipandang sebagai sebuah bentuk keadilan organisasi (Colquitt, 2001).

Keadilan organisasi mengakibatkan peningkatan dalam dua hal di organisasi yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sebelumnya, kita telah membahas HPWS yang mendorong pada kinerja organisasi. Selain oleh HPWS, kinerja organisasi didorong pula oleh kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja didorong oleh keadilan yang dirasakan oleh pegawai, maka seperti halnya HPWS, keadilan organisasi pun meningkatkan kinerja organisasi. Bersama-sama keduanya mendorong bisnis menjadi lebih baik. Tetapi bisnis harus pula dapat berjalan dalam jangka panjang. Akan sangat menyedihkan jika satu tahun pertama bisnis resto, kita mendapatkan untung sangat besar, tetapi pada tahun kedua, semua karyawan pergi. Agar karyawan dapat tetap ada di organisasi, harus ada komitmen di diri karyawan tersebut. Nah, keadilan organisasi berfungsi mendorong komitmen karyawan (Malik dan Naeem, 2011). Beberapa elemen HPWS juga demikian. Kembali, secara bersama-sama, HPWS dan keadilan organisasi saling menguatkan untuk mendorong komitmen organisasi.

HPWS dan keadilan organisasi juga saling menguatkan

satu sama lain. Jika HPWS dijalankan dengan konsisten, maka akan mudah bagi organisasi untuk mencapai keadilan organisasi. Begitu pula, jika organisasi dipandang adil, mudah bagi organisasi untuk mendorong berjalannya HPWS. Sebagai contoh, prosedur keluhan karyawan pada pihak ketiga yang netral, misalnya psikolog, yang menjadi perantara antara karyawan dan organisasi (Simpson dan Kaminski, 2007). Prosedur semacam ini meningkatkan keadilan organisasi dengan sangat kuat.

Sesuai gambaran pentingnya keadilan organisasi bagi bisnis di atas, berikut akan disajikan beberapa hal penting yang harus dilakukan untuk meningkatkan keadilan organisasi di resto anda:

KEADILAN PROSEDURAL

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang diterapkan dalam peraturan resto yang memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa cara meningkatkan keadilan prosedural pada lingkup bisnis resto antara lain:

1. Izinkan karyawan menyatakan pendapat dan perasaannya mengenai aturan kerja saat ia menjalankannya

Seseorang paling baik menilai ada tidaknya keadilan prosedur ketika prosedur tersebut dijalankan. Pada saat perumusan, sesuatu prosedur mungkin dinilai tidak adil, tetapi ketika dijalankan dipandang adil oleh karyawan. Hal ini karena pada saat dijalankan, semua hal yang sebelumnya mungkin tidak diperhitungkan, segera hadir dan bekerja. Jika sesuatu di awal dipandang tidak adil, ia mungkin tidak akan dijalankan. Tetapi jika

sesuatu yang di awal dipandang adil, maka ia dijalankan. Tetapi karena adanya efek implementasi, maka prosedur tersebut dapat menjadi tidak adil ketika dijalankan. Karenanya, karyawan yang menjalankan perlu diberikan pintu untuk mengungkapkan perasaan atau pandangannya pada prosedur yang ia jalankan. Mungkin ternyata prosedur tersebut mengakibatkan ketidakadilan yang ia rasakan.

Contohnya, peraturan untuk memarkir motor karyawan di halaman belakang resto. Awalnya terlihat adil karena karyawan saat pulang akan lewat pintu belakang. Tetapi ketika dijalankan, terlihat ada ketidakadilan. Satpam yang berada di depan akan lebih sering mengawasi parkir konsumen ketimbang parkir karyawan. Akibatnya, kendaraan karyawan memiliki risiko pencurian lebih besar daripada kendaraan pengunjung. Hal ini akan menjadi masalah lebih besar lagi ketika benar-benar terjadi pencurian sepeda motor karyawan di waktu subuh, ketika belum ada konsumen dan satpam merasa kendaraan karyawan di halaman belakang telah cukup aman.

2. Terima pendapat tersebut sebagai masukan untuk memperbaiki prosedur

Karena karyawan dilibatkan dipintai pendapat tentang prosedur tersebut, tentu saja pendapat mereka harus didengarkan dan digunakan untuk perbaikan prosedur. Jangan memandang karena sudah membuka pintu pendapat, ini artinya prosedur tersebut telah aman. Prosedur tersebut justru semakin tidak adil jika karyawan sudah bicara tentangnya, tetapi ia tidak diperbaiki. Parkir kendaraan karyawan dapat dibagi dua di depan

atau dibuat dua pos satpam, di depan dan di belakang resto. Atau sewalah satpam baru. Atau berikan karyawan kunci stang gratis sebagai kompensasi kewajiban mereka parkir kendaraan di belakang.

3. Terapkan prosedur secara konsisten

Prosedur dapat dipandang tidak adil bukan karena isinya, tetapi karena ia tidak diterapkan secara konsisten. Misalnya, hari ini diperintahkan kalau siapapun yang bertemu pelanggan untuk pertama kalinya harus mengucapkan selamat datang. Tapi di esok harinya, hanya penyambut tamu yang boleh mengucapkan selamat datang. Tentu hal ini mengakibatkan kebingungan pada karyawan. Prosedurnya telah baik, tetapi tidak diterapkan secara konsisten.

Ketika prosedur tersebut bermasalah keadilan, ada risiko kalau prosedur tidak diterapkan secara konsisten. Disinilah kemudian seni menyeimbangkan antara perbaikan prosedur dengan konsistensi penerapan. Segera tampung aspirasi pegawai dan janjikan akan memperbaikinya dalam suatu waktu, misalnya satu bulan ke depan. Sebelum satu bulan tersebut, prosedur tetap harus dijalankan secara konsisten. Walaupun mengandung masalah, karyawan telah tahu bahwa prosedur tersebut akan diperbaiki. Mungkin saja, mereka tidak lagi memandang prosedur tersebut bermasalah setelah mengalaminya lebih lama hingga waktu revisi tiba. Jangan mendadak prosedur dihilangkan karena dipandang tidak adil oleh karyawan, kecuali prosedur tersebut memberikan akibat yang fatal, seperti masalah hukum atau sesuatu yang mengancam jiwa.

4. Bebaskan peraturan dari bias

Bias adalah kecenderungan prosedur diterapkan untuk mengangkat seorang karyawan di atas karyawan lainnya. Bias prosedur yang paling jelas ada sering ditemukan pada prosedur penilaian karyawan dalam bentuk bias gender. Bias gender terjadi ketika salah satu jenis kelamin diberikan aturan yang berbeda dengan jenis kelamin lain secara tidak seimbang (Loti dan May, 2005). Misalnya, perempuan diberikan nilai 6 untuk menerima tamu sementara laki-laki hanya diberi nilai 3, perempuan tetap harus kerja walaupun hamil, perempuan tidak boleh genit sementara pegawai laki-laki tidak dilarang menggoda konsumen, atau pramusaji tidak boleh laki-laki.

Bias jenis lain yang paling umum adalah bias kecakapan (Davies et al, 2012). Prosedur dibuat agar orang yang cakap dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan sementara orang yang kurang cakap kesulitan. Akibatnya, pegawai yang bekerja keras justru mendapatkan gaji yang rendah sementara pegawai yang santai (karena cakap), mendapatkan gaji yang tinggi. Ini tentu tidak adil dari perspektif pegawai. Memang dalam HPWS, gaji ditentukan dari kinerja, tetapi tidak berarti gaji ditentukan oleh kecakapan. Seorang yang cakap mestinya mendapatkan prosedur yang lebih menantang daripada orang yang tidak cakap. Dengan cara ini, kemampuan belajar dapat dinilai. Orang yang cakap akan belajar jika mendapatkan tantangan pada prosedur kerjanya, begitu juga orang yang tidak cakap, sesuai porsinya. Jika aturannya sama, orang yang cakap tidak belajar karena melakukan pekerjaan dengan mudah. Cara yang paling mudah adalah memberikan tanggungjawab yang lebih besar dalam

prosedur kerja pada pegawai yang cakap sementara memberikan tugas-tugas dasar pada pegawai yang kurang cakap, hingga ia mencapai taraf kecakapan tinggi dalam menjalankan tugas tersebut. Perlahan-lahan tambahkan tugas seiring meningkatnya kecakapan pegawai.

5. Buat prosedur berdasarkan informasi yang akurat

Pada perusahaan-perusahaan besar, sering ada bagian litbang sendiri, entah itu litbang pemasaran atau litbang produk. Litbang berfungsi meneliti dan mendapatkan informasi yang jelas dan akurat sehingga pelaksanaan bisnis dapat semaksimal mungkin. Anda mungkin heran mengapa banyak harga produk di supermarket sekarang dalam satuan ganjil, misalnya seharga Rp 5.900. Kenapa tidak harganya Rp 6.000 saja? Toh selisihnya hanya Rp 100 dengan Rp 6.000. Tetapi penentuan harga ini didasarkan penelitian kalau ketika diberikan angka ujung 9, orang cenderung membulatkan ke bawah. Artinya, jika harga barang Rp 5.900, orang akan cenderung menganggap harga barang ini Rp 5.000 ketimbang Rp 6.000. Jadi, orang akan merasa harga barang murah dan membeli barang tersebut. Hal ini karena kita buruk dalam hal hitung-hitungan. Membulatkan ke bawah lebih mudah karena tinggal membuang angka di ujung, sementara membulatkan ke atas lebih susah karena harus menambah. Karenanya, kita sering melihat ada resto yang menjual harga makanan dengan akhiran 9.

Anda boleh membuat daftar harga berakhiran 9 atau berakhiran bulat. Masing-masing ada untung ruginya. Kalau anda membuat akhiran sembilan, mungkin akan meningkatkan

pemasaran, tetapi pembeli yang teliti dapat menilai anda mempersulit mereka atau bahkan ingin menipu. Kalau anda membuat akhiran 0, anda dapat percaya diri dengan kualitas makanan anda sehingga tidak perlu memakai trik harga.

Tetapi intinya, prosedur yang anda buat harus didasarkan pada informasi yang akurat. Anda mungkin perlu membuat riset pasar atau menanyakan detail harga produk pada koki sebelum membuat harga paket prasmanan. Hal ini menjaga agar kita tidak rugi tetapi juga harga tetap bersaing dengan harga yang dikeluarkan oleh pesaing.

6. Buat aturan yang sesuai dengan norma di masyarakat

Aturan yang tidak sejalan dengan nilai dan norma di masyarakat tentu akan merusak bisnis itu sendiri, baik di mata pegawai maupun konsumen. Perusahaan resto internasional besar memahami hal ini sehingga mereka menyesuaikan diri dengan adat istiadat yang diterapkan di negara tempat ia berbisnis. Misalnya, walaupun perusahaan asing, makanan cepat saji menutup resto atau membuat penghalang di resto mereka ketika buka di siang hari di bulan Ramadhan. Hal ini berlaku pula bagi aturan untuk pegawai. Larangan pegawai untuk beribadah jelas melanggar norma dan membuat kita rugi sendiri. Menyuruh pegawai berpakaian nakal juga melanggar norma sehingga pegawai sendiri merasa risih karenanya.

Beberapa aturan akan sebenarnya jauh lebih mudah jika diterapkan sesuai norma. Di kawasan individualis, karyawan pramusaji sering dikatakan sebagai pekerja emosional karena mereka bekerja dengan kendali emosi yang sangat kuat. Mereka

harus selalu tersenyum pada pelanggan mereka. Senyum itu juga tergolong sulit karena bukan merupakan kondisi relaks dari otot manusia. Hal ini agak sulit dilakukan di negara individualis dimana setiap orang berhak menyatakan ketidaksukaannya tanpa harus takut diadili secara sosial. Tetapi di Indonesia, murah senyum justru merupakan norma. Bangsa kita sering disebut sebagai bangsa yang paling murah senyum.

Hal ini bukan semacam dongeng pemanis. The Smiling Report dari perusahaan AB Business Better Swedia menyatakan bahwa Indonesia adalah negara paling murah senyum dan paling murah sapa di dunia dari 66 negara yang diteliti (AB Business Better, 2009). Hal ini diperoleh dari survei terhadap kunjungan konsumen ke penyelenggara bisnis. Mereka mencatat kalau konsumen di Indonesia 98% mendapatkan senyuman dan 98% mendapatkan sapaan. Hal ini jauh lebih tinggi dari rata-rata dunia sebesar 77% untuk senyuman dan 81% untuk sapaan. Negara paling pelit senyum adalah Pakistan (44%) dan paling pelit sapa adalah Maroko (48%). Sayangnya, Indonesia tidak lagi berpartisipasi dalam survei-survei selanjutnya sehingga nama Indonesia tidak pernah lagi muncul dalam daftar negara berdasarkan kemurahan senyum dan sapa tersebut. Tetapi jika melihat pada daftar nilai yang ada, kita dapat yakin bahwa kita tetap yang terbaik dalam kemurahan senyum. Data negara dengan senyuman tertinggi sejak tahun 2010 selalu di bawah 98%.

Tabel 2 Negara Paling Murah Senyum dan Sapa di Dunia

Survai	Negara		Nilai		Rata-Rata Dunia	
	Senyum	Sapa	Senyum	Sapa	Senyum	Sapa
2009	Indonesia	Indonesia dan Hong Kong	98%	98%	77%	81%
2010	Swedia	Siprus dan Hungaria	87%	97%	71%	80%
2011	Portugal	Austria	94%	98%	75%	78%
2012	Austria dan Paraguay	Chili dan Kolumbia	96%	99%	75%	79%
2013	Spanyol	Kolumbia dan Uruguay	96%	99%	78%	84%
2014	Spanyol	Guatemala, Panama, Peru, Uruguay	94%	100%	83%	86%
2015	Irlandia	Kosta Rika, Guadeloupe, Guatemala, Martinique, Paraguay, Venezuela	97%	100%	80%	87%

Sumber: The Smile Report 2009-2015; sejak 2010 Indonesia tidak lagi berpartisipasi

The Smile Report berdasarkan pada pengalaman konsumen sehingga mungkin tidak objektif untuk menilai keseluruhan rakyat Indonesia. The Lonely Planet, sebuah komunitas wisatawan global, membuat ranking negara paling murah senyum pula, dan kali ini landasannya adalah pengalaman

wisatawan. Laporan dapat ditemukan pada buku Lonely Planet edisi 1000 Ultimate Experiences, terbit tahun 2012. Walaupun mereka tidak membuat ranking, mereka membuat 10 negara paling bersahabat di dunia. Indonesia merupakan salah satunya, bersama dengan Irlandia, Fiji, Amerika Serikat, Malawi, Thailand, Vietnam, Skotlandia, Samoa, dan Turki (Bain, 2009:76).

Seperti kata Lonely Planet, “from laid back Lombok to the rice fields of Java and the highlands of West Papua, the one thing you can safely expect is a warm welcome and a wide smile from the locals” (Bain, 2009:77). Jadi ia sebuah budaya yang perlu dilestarikan dan resto anda merupakan salah satu pusat identitas budaya yang dapat diandalkan. Ia akan meningkatkan kualitas hubungan interpersonal karyawan anda begitu juga hubungan resto dengan konsumen.

KEADILAN DISTRIBUTIF

Keadilan distributif berhubungan dengan keluaran karyawan. Paling jelas adalah dengan gaji, karena gaji merupakan hal yang paling didistribusikan pada karyawan dan mendapat perhatian paling besar oleh karyawan. Berikut beberapa langkah meningkatkan keadilan distributif.

1. Cerminkan gaji pegawai dengan usaha yang ia lakukan saat bekerja

Ada pegawai yang usahanya keras, tetapi hasilnya buruk, dan ada juga pegawai yang usahanya ringan, tetapi hasilnya baik. Sering gaji hanya diasosiasikan dengan hasil, bukan usaha. Wajar saja karena pengusaha peduli dengan hasil. Tetapi seperti

hanya sesuatu tidak boleh diperoleh dengan cara sembarangan dan semau hati, begitu juga, harus ada penilaian khusus terhadap usaha. Upayakan agar usaha yang dilakukan karyawan, apapun hasilnya, mendapatkan insentif tersendiri. Contoh usaha adalah bagaimana seorang pramusaji ingin memberikan minuman dengan cara yang sempurna pada tamu. Ia datang membawa nampan, mengambil posisi di sebelah kanan tamu, meletakkan gelas perlahan, menyebutkan nama minuman, dan mempersilahkan tamu menikmatinya. Bandingkan dengan pegawai yang melakukan hal yang sama tetapi tidak menyebutkan nama minuman, hanya mengatakan “ini pesanannya pak, silakan dinikmati”. Ada nilai tambah pada usaha lebih pada pegawai yang menyebutkan nama minuman ketimbang pegawai yang tidak menyebutkan nama minuman. Anda perlu mengenali hal ini dan memberi insentif pada pegawai yang menyebut nama minuman serta meminta pegawai lain juga menyebutkan nama minuman saat mengantar minuman.

2. Gaji harus pantas dengan pekerjaan yang telah diselesaikan pegawai

Ada sebuah situasi dimana pegawai banyak berusaha tetapi sedikit hasilnya dengan pegawai yang tidak banyak berusaha tetapi banyak hasilnya. Mana yang gajinya lebih tinggi? Atau secara konkrit, ada koki yang mati-matian mempelajari resep menu sup iga, tapi menghasilkan dua porsi sup iga. Sementara itu, koki lain yang telah hapal di luar kepala menghasilkan enam porsi sup iga. Mana yang gajinya lebih tinggi? Semestinya adalah pegawai yang kedua, yaitu yang banyak hasilnya, tidak peduli apakah ia banyak atau sedikit berusaha. Artinya, walaupun ada

bobot penilaian untuk usaha, bobot untuk hasil harus lebih besar. Hal ini mencegah pegawai tidak peduli dengan hasil. Asalkan sudah berusaha ia merasa akan mendapat gaji besar. Tentu hal ini merugikan bisnis anda. Jadi tetap utamakan hasil dari usaha, tetapi jangan abaikan usaha sama sekali.

3. Gaji harus mencerminkan kontribusi pegawai pada perusahaan

Sebenarnya prinsip ini juga sudah dibahas di bahasan tentang HPWS. Pegawai dapat saja berbuat membantu perusahaan. Membantu artinya melakukan sesuatu yang baik di luar tugas kerjanya. Contohnya menawarkan restonya pada banyak orang walaupun tidak merupakan tugasnya untuk menjadi tenaga pemasaran. Atau restoran tiba-tiba mengalami kebakaran dan seorang karyawan mempertaruhkan nyawanya untuk memadamkan api. Dalam ilmu manajemen SDM, hal ini disebut perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). Kita akan membahasnya dalam bab sendiri agar anda dapat mengenali perilaku karyawan yang menolong dan patut mendapatkan tambahan insentif kinerja. Kita harus menghargai hal ini dengan memberikan penghargaan, entah itu finansial atau non-finansial seperti ucapan terima kasih, hadiah, undangan makan, dan sebagainya.

4. Gaji harus dianggap adil sesuai dengan kinerja pegawai

Secara keseluruhan, gaji mencerminkan usaha, hasil, dan bantuan bagi organisasi. Tiga hal ini adalah kinerja pegawai. Hasil dapat dilihat langsung dari pekerjaan pegawai seperti jumlah masakan, usaha datang dari bagaimana kerasnya pegawai

tersebut berusaha mencapai hasil misalnya usaha menjaga agar stok bahan baku tetap ada, dan bantuan bagi organisasi mencakup hal-hal di luar tugas yang menguntungkan organisasi, misalnya sering menawarkan pada orang lain. Agar semua karyawan merasakan adanya keadilan, mereka harus melihat bahwa mereka dinilai dari tiga elemen tersebut dan semestinya mereka maklum jika ada pegawai yang memberikan sepenuh hatinya untuk bisnis resto mendapatkan gaji yang lebih tinggi dari pegawai yang hanya separuh hati.

KEADILAN INTERPERSONAL

Keadilan interpersonal adalah bagaimana seorang atasan memperlakukan karyawan dengan rasa keadilan dalam interaksi dengan karyawan. Berikut hal-hal yang berkaitan dengan keadilan interpersonal dan perlu dipupuk untuk mendorongnya tumbuh di resto anda.

1. Perlakukan Karyawan dengan Sopan

Kesopanan adalah sebuah norma yang berupaya menghindari konflik dalam hubungan interpersonal. Dengan berperilaku sopan, seseorang meminimalkan terjadinya konfrontasi yang sedikit banyak akan terkandung dalam suatu percakapan antar manusia. Selain itu, kesopanan mengakibatkan lawan bicara memberikan rasa hormat dan memberikan pengakuan. Manusia cenderung menganut prinsip kooperatif untuk membangun komunikasi yang bermakna (Zhao, 2008).

Derajat kesopanan dalam pembicaraan tergantung pada kekuasaan orang yang berinteraksi, hubungan pribadi di antara

mereka, dan muatan negatif dari pesan itu sendiri (Zhao, 2008:630). Orang akan cenderung sopan kalau bicara tentang hal-hal yang menyenangkan pada orang yang sederajat dan dikenal dengan baik. Tetapi orang akan sulit untuk sopan dalam membicarakan masalah sensitif, dengan orang yang merupakan bawahan, dan tidak dikenal dengan baik. Inilah tantangan bagi anda maupun manajer dan pengawas resto dalam memperlakukan karyawan atau bawahan. Bagaimana seorang atasan dapat bersikap sopan pada bawahan bahkan dalam membicarakan hal-hal yang menekan pada orang yang tidak terlalu dikenal. Ini tentu memerlukan kontrol diri yang baik. Tetapi jika dapat dilakukan dengan baik, anda dapat menyampaikan keinginan anda tanpa hambatan.

Hal ini terutama sangat penting dalam situasi dua jenjang, yaitu komunikasi antara anda sebagai pemilik dengan pengawas atau kepala koki/pramusaji yang membawahi beberapa orang karyawan. Jangan anda bersikap tidak sopan pada pengawas atau bawahan langsung anda, setidaknya saat didepan anak buah mereka. Hal ini akan melukai harga diri mereka sekaligus menurunkan efektivitas kepemimpinan mereka karena bawahan menjadi berani kepada atasan mereka. Jikapun mengatakan sesuatu yang sensitif, sampaikan dengan baik dan sopan.

2. Hormati Harga Diri Karyawan

Konsep harga diri adalah konsep yang cukup membingungkan. Seorang dengan harga diri dapat sulit untuk dibantu karena memberikan bantuan dapat berarti meremehkan harga diri orang yang dibantu. Biasanya orang akan menolak

bantuan agar harga dirinya tidak turun. Tetapi jika kita tidak membantu, kita dapat dipandang sombong. Ada seni di sini, yaitu seni menghasilkan bantuan tanpa melukai harga diri karyawan.

Tentu saja, memarahi bawahan secara langsung melukai harga diri karyawan. Kali ini menjaga harga diri lebih mudah, yaitu jangan memarahi bawahan, apalagi di depan teman-temannya. Di sisi lain, ada cara mudah untuk mengangkat harga diri karyawan, yaitu memanggil mereka dengan namanya. Hal ini akan memunculkan identitas individualnya (Hoffman dan Coffey, 2008:213), yang merupakan diri itu sendiri, yang tentunya kita hargai.

Adanya individualisme inilah juga yang membuat seorang dengan harga diri sering tidak mau terlibat dalam kerja kelompok atau disamakan dengan orang lain. Sulit bagi kita untuk menurunkan orang dengan harga diri tinggi agar mereka mau bekerja kelompok, dibantu, atau disamakan dengan orang lain. Dimarahi pun akan memberontak. Mungkin satu-satunya cara yang etis adalah menolak dari sejak awal rekrutmen karyawan. Orang dengan harga diri sedang dapat dihormati dengan tidak memarahi, berinteraksi dengannya secara individual, dan memanggilnya dengan nama.

3. Menghormati Karyawan

Menghormati bermakna menjaga agar kita tidak melanggar batasan dalam berhubungan dengan karyawan. Ada batasan-batasan yang harus dijaga antara atasan dan bawahan. Batasan ini dapat bersifat umum, yaitu untuk semua karyawan, maupun bersifat khusus, yaitu untuk karyawan

tertentu. Batasan-batasan ini misalnya tidak berlaku kasar, tidak memperlakukan karyawan seperti anak kecil, menjunjung tinggi Hak asasi manusia, memperlakukan karyawan dengan kasih sayang, memberikan yang terbaik dalam berhubungan dengan karyawan, dan berperilaku sopan. Jika kita menghormati karyawan, karyawan akan hormat pula kepada kita. Contoh yang sederhana adalah memberikan gaji karyawan dalam amplop yang tidak dilekat, agar karyawan merasa kalau uang tersebut adalah miliknya tetapi ia dapat memeriksa apakah uang tersebut kurang dari perhitungan gajinya.

4. Menahan Diri untuk tidak mengeluarkan kata-kata atau komentar yang tidak pantas

Kata-kata atau komentar yang tidak pantas misalnya adalah makian, hinaan, atau bentuk hinaan verbal lainnya. Penggunaan kata-kata ini mencerminkan kalau kita telah menggunakan emosi ketimbang pikiran kita. Hal ini menjatuhkan harga diri kita sendiri maupun harga diri orang lain. Hasil yang ada sering kali merusak, ketimbang membangun. Memang bisa membangun, misalnya orang jadi takut berbuat salah, tetapi apapun yang dihasilkan dari ketakutan adalah sesuatu yang standar. Artinya, ia tidak akan berani berbuat lebih dari itu. Cukuplah untuk berbuat sedang-sedang saja. Jika berbuat lebih, risikonya adalah dimarahi lagi karena berbuat sesuatu yang tidak disuruh atau dipandang menjilat oleh teman. Iklim kerja akan menjadi buruk. Karenanya, sedapat mungkin gunakan kata-kata yang pantas dalam berhubungan dengan karyawan. Semestinya, pebisnis di bidang resto dapat dengan mudah menjalankan hal ini karena terbiasa dalam situasi penuh senyuman ramah.

Senyuman ramah memang sulit karena di saat tersenyum, kita sekaligus mengevaluasi respon dari orang yang kita tuju. Jika ia tidak ikut tersenyum, sering kita merasa tidak nyaman dan berubah dari tersenyum menjadi cemberut. Ini perlu latihan. Jika ditularkan pada pramusaji, tentu ini sangat membantu dalam mendorong kinerja restoran.

KEADILAN INFORMASIONAL

Keadilan informasional adalah keadilan yang timbul dari kegiatan menyampaikan informasi. Beberapa hal yang perlu diupayakan untuk meningkatkan keadilan informasional adalah:

1. Jujur dalam berkomunikasi dengan karyawan

Kejujuran adalah kualitas yang sangat diharapkan dari setiap orang. Kejujuran memudahkan urusan antar manusia. Kejujuran adalah kunci penting dalam hubungan intim antar manusia (LaFollette dan Graham, 1986) dan begitu pula, ia dapat menjadi kunci dalam hubungan yang lebih renggang, seperti hubungan antara atasan dan bawahan. Tentu saja, kejujuran dalam hubungan semacam ini adalah kejujuran yang terbatas yaitu ‘tidak berbohong’. Kejujuran dalam hubungan intim bukan sekedar tidak berbohong tetapi rela mengungkapkan.

Studi perilaku manusia menunjukkan kalau orang cenderung tidak jujur dalam situasi keuntungan yang besar. Pelanggan restoran yang menerima kembalian lebih cenderung tidak mengembalikan uang jika uang lebih tersebut besar, dibandingkan uang lebih tersebut kecil. Penelitian juga menemukan kalau perempuan lebih jujur dari laki-laki, dan

kalaupun berbohong, perempuan lebih mungkin melakukan itu demi kebaikan orang yang dibohongi. Perempuan lebih merasa malu jika berbohong dibandingkan laki-laki. Laki-laki akan lebih mungkin berbohong jika diketahui ia dibohongi, sementara perempuan justru tidak melakukan pembalasan. Di sisi lain, orang akan lebih jujur jika dengan orang yang ia kenal, sering temui, dan dikenal sejak lama (Azar et al, 2013).

Pengetahuan di atas merupakan pemahaman yang kita ketahui tentang kejujuran pada diri manusia. Jika anda adalah laki-laki, anda punya kecenderungan seperti di atas dan anda harus mampu mengendalikan agar tetap bersikap jujur walaupun anda dibohongi, dan tidak politis dalam menggunakan kebenaran. Kejujuran yang tulus akan mendorong suri teladan yang baik di mata karyawan anda.

2. Jelaskan prosedur secara menyeluruh

Dalam bidang pengamanan, terdapat kode sandi 86 yang berarti, “dimengerti”, 812 yang berarti “berita agar diulangi karena kurang jelas”, dan 814 yang berarti “laporan terlalu cepat”. Sandi-sandi ini menunjukkan kalau prosedur sangat penting untuk dinyatakan secara jelas, sehingga dapat dijalankan tanpa kesalahan. Walaupun bidang resto bukan bidang keamanan, tetapi pentingnya prosedur dinyatakan secara menyeluruh tetap berlaku. Prosedur yang hanya dipahami sepotong-sepotong akan memungkinkan potensi kesalahan yang tinggi dan membuat kacau pekerjaan. Jika prosedur terlalu panjang, ada baiknya ia dinyatakan secara tertulis dan sekaligus secara lisan sehingga tidak ada potensi kesalahan memahami.

Alternatifnya adalah merancang agar prosedur tidak memungkinkan terjadinya kesalahan. Hal ini diistilahkan sebagai “Poka Yoke” (Shahin dan Ghasemaghee, 2011). Contoh Poka Yoke dalam bisnis resto adalah adanya kartu biru yang diletakkan di atas meja. Kartu ini misalnya bertuliskan semboyan resto atau nomor meja. Pelanggan ketika datang disambut dan diminta duduk di kursi yang mejanya memiliki kartu biru tersebut. Kartu ini memiliki dua fungsi yang sangat penting. Pertama, kartu tersebut memberi tahu pelanggan kalau meja tersebut telah 100% bersih dan pelanggan tinggal duduk. Kedua, kartu tersebut memberi tahu pramusaji kalau seorang tamu harus dilayani. Jika tidak ada kartu tersebut, mungkin kita tidak dapat tahu mana tamu yang baru datang dan mana yang sedang menunggu menu. Kesalahan dapat berupa pramusaji datang lagi ke meja yang sama untuk memberikan menu, padahal tamu sudah memesan. Atau seorang tamu menunggu dilayani karena para pramusaji mengira ia sudah memesan dan sedang menunggu menu datang. Dengan adanya kartu ini, pramusaji memahami bahwa pelanggan tersebut baru datang, segera melayaninya, dan pergi membawa pesanan sekaligus mengambil kartu tersebut. Setelah pelanggan pergi, meja dibersihkan dan kartu kembali dipasang.

3. Berikan alasan yang masuk akal atas adanya prosedur

Semestinya selalu ada alasan di balik suatu prosedur. Beberapa prosedur mungkin terlihat ganjil di mata pegawai anda sehingga anda harus memberi penjelasan. Tanpanya pegawai anda akan terlihat melakukan sesuatu yang sia-sia dan tidak termotivasi untuk melakukannya. Contohnya adalah prosedur untuk menghafal warna baju atau ciri khusus dari konsumen

ketika ia datang ke restoran. Pada resto yang luas dan banyak bangku kosong, konsumen mungkin berpindah-pindah kursi untuk mendapatkan kursi yang paling nyaman. Karenanya, kita tidak bisa memakai nomor meja sebagai penanda. Pramusaji perlu menggunakan penanda lain, misalnya warna baju, tipe baju, atau ciri unik lain dari pelanggan. Ketika pramusaji kembali membawa makanan, ia dapat segera menemukan pelanggan yang memesan tanpa harus salah membawa makanan ke pelanggan yang tidak memesan. Nah, jika karyawan tidak memahami ini, mungkin akan ada kesalahan-kesalahan walaupun mereka sudah diberi tahu tentang prosedurnya.

4. Komunikasikan prosedur secara singkat

Semakin panjang lebar suatu penjelasan lisan, semakin sulit orang mendapatkan intinya. Hal ini karena dua hal. Pertama, ada informasi yang terlalu banyak. Mungkin hanya ada beberapa yang merupakan inti, tetapi inti ini tenggelam dalam informasi-informasi yang tidak penting. Akibatnya kadang ada paradoks. Semakin panjang diberikan pelajaran atau pengetahuan, semakin orang tidak paham dengan maksudnya. Itu karena orang sibuk mendengarkan tetapi lupa mencerna maknanya. Kedua, akan muncul kebosanan yang menghancurkan pembelajaran. Hal ini belum lagi waktu yang tidak efisien karena harus mendengarkan prosedur yang bertele-tele. Karenanya, prosedur harus diberikan secara singkat tetapi jelas dan langsung ke inti, serta disertai dengan alasan yang masuk akal.

5. Sesuaikan cara berkomunikasi dengan kebutuhan khusus karyawan

Setiap karyawan memiliki daya tangkap dan cara memahami yang berbeda-beda. Seorang karyawan mungkin lebih mudah memahami dengan membaca, sebagian lagi dengan melihat gambar, dan sebagian lagi dengan perintah lisan. Seseorang mungkin memerlukan penjelasan langkah demi langkah, sementara yang lain hanya memerlukan garis besarnya karena sudah tahu apa yang dilakukan. Untuk itu, berikan perintah dengan cara komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan individual. Hal ini terutama berlaku pada perintah yang disampaikan pada satu orang saja.

BAB V

Kenali dan Hargai Keباikan Hati Karyawan

Ketika kita telah mendorong karyawan untuk berkinerja dengan baik sesuai HPWS dan menjamin keadilan di organisasi, kita tentu akan mendapatkan para karyawan yang berkinerja baik sesuai tugas masing-masing. Tetapi ada nilai lebih: karyawan akan berbuat baik pada anda, melebihi panggilan tugas mereka.

Dalam ilmu manajemen, tindakan berbuat baik melebihi panggilan tugas disebut sebagai perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behaviour*—OCB). OCB adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan ketika ia menyadari bahwa dirinya bukan lagi sekedar karyawan yang bekerja di suatu perusahaan, tetapi memandang bahwa perusahaan tempatnya bekerja adalah semacam negara dan dirinya adalah warga negara. Dahulu ia disebut sebagai “sindrom prajurit baik” (*good soldier syndrome*), karena seperti tentara yang bertugas lebih dari semestinya demi bangsa dan negara. Seperti halnya negara berbuat baik pada seluruh karyawan tanpa melakukan diskriminasi, karyawan juga memandang dirinya harus menjadi warga negara yang baik. Karyawan seperti ini akan melakukan perbuatan baik dengan membantu teman, memberikan pembelaan pada perusahaan, maupun mendorong karyawan lain bekerja dengan baik.

Konsep Perilaku Kewargaan Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008), perilaku kewargaan organisasi adalah “perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun

mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif”. Perilaku ini bersifat sukarela, artinya tidak disuruh dan tidak diwajibkan. Perilaku ini juga bersifat informal, tidak tercatat dan spontan. Lebih dari itu, perilaku kewargaan juga bersifat pro-sosial dan psikologis, yang berarti ia berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan manusia baik lewat dukungan sosial (perbuatan membantu) maupun lewat dukungan psikologis (seperti memotivasi atau menenangkan). Walaupun bentuk kegiatannya dapat saja menggunakan barang, misalnya mematikan kompor, tetapi ia tetap dimaksudkan untuk membantu orang lain, misalnya rekan kerja yang lupa mematikan kompor.

Perilaku semacam ini, karena bersifat informal, juga harus dihadapi secara informal pula. Jika kita memberikan hadiah gaji, karyawan akan mengira bahwa kita tidak ingin dibantu. Sudah kebiasaan orang kalau perbuatan baik harus dibalas dengan perbuatan baik pula, bukan dengan perbuatan netral seperti memberikan uang. Nah inilah masalahnya. HPWS mensyaratkan semua kinerja karyawan dihargai. Tetapi HPWS tidak mengatakan kalau semua kinerja karyawan dihargai dengan uang. Kita perlu menghargai pramusaji yang bekerja lebih lama karena pelanggan masih banyak dengan uang karena melayani pelanggan adalah tugasnya. Tetapi kita tidak menghargai pramusaji yang bekerja lebih lama karena membantu temannya menghitung uang kasir karena itu bukan tugasnya. Menghitung uang kasir adalah tugas kasir dan bantuan dari temannya yang pramusaji berarti bentuk perilaku kewargaan. Hal ini mengapa ia harus dihargai tidak secara formal dengan uang, tetapi dengan bentuk-bentuk penghargaan lainnya. Kita akan membahas bentuk-bentuk penghargaan

pada karyawan yang menunjukkan perilaku kewargaan setelah menjelaskan bentuk-bentuk perilaku kewargaan karyawan, spesifik pada bisnis resto.

Perilaku kewargaan organisasi memiliki manfaat fungsional. Artinya, ia meningkatkan keberfungsian organisasi maupun para karyawan lainnya. Cara kerjanya seperti semacam katalis, yaitu pemercepat kinerja. Jika fungsi resto anda memberikan makanan bagi para anggota masyarakat yang sedang berbelanja, maka perilaku kewargaan akan membuat resto anda memberikan lebih banyak makanan, memberikannya lebih cepat, lebih lezat, dan lebih memberikan pengalaman kuliner biasa menjadi luar biasa bagi pelanggan. Begitu pula, karyawan masing-masing memiliki fungsi yang ditentukan oleh deskripsi kerjanya. Perilaku kewargaan memungkinkan karyawan-karyawan ini mengalami peningkatan fungsi, entah itu kecepatan kerja atau kesempurnaan hasil kerja. Karyawan-karyawan ini bukan karyawan yang melakukan perilaku kewargaan tersebut, tetapi karyawan yang dibantu oleh karyawan yang menunjukkan perilaku kewargaan.

Tetapi ada dampak yang lebih besar lagi. Penelitian menunjukkan kalau perusahaan dengan para karyawan dengan perilaku kewargaan organisasi cenderung lebih inovatif daripada perusahaan dengan karyawan berperilaku sesuai tugas saja. Tetapi syaratnya ada, yaitu organisasi tersebut harus menjalankan HPWS. Artinya, jika HPWS dipadukan dengan perilaku kewargaan organisasi, ia akan menghasilkan inovasi dan kreativitas, atau sering disebut sebagai kewirausahaan korporat (Birim et al, 2015).

Jika dipadukan lagi dengan keadilan organisasi, maka

perilaku kewargaan organisasi mampu membawa pada banyak hal lain yang menguntungkan bisnis, seperti kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan (Sutharjana et al, 2013). Wajar saja, jika pelanggan resto melihat pegawai saling bantu satu sama lain, mereka juga terlayani dengan lebih baik. Jika pramusaji tidak dapat melayaninya, seorang satpam atau pembersih dapat membantu.

Tetapi agar adil, mari kita lihat juga apa yang tidak mampu dipengaruhi oleh perilaku kewargaan organisasi (Podsakoff et al, 2009). Pertama, perilaku kewargaan tidak membantu produktivitas. Memang ia membantu kinerja, tetapi kinerja tidak selalu bermakna produktivitas. Produktivitas berkaitan dengan jumlah sesuatu yang dihasilkan, sementara kinerja berkaitan dengan pekerjaan, yang bisa saja, tidak menghasilkan barang, seperti pelayanan misalnya. Anda tidak boleh mengharap seorang koki menghasilkan banyak menu dengan cepat jika dibantu. Kadangkala dibantu orang lain justru membuat pekerjaan menjadi lebih sulit. Tetapi anda dapat berharap kalau seorang pramusaji yang dibantu akan lebih mampu menghasilkan pelayanan berkualitas. Jadi, bedakan antara produktivitas dan kinerja. Jangan khawatir, produktivitas didorong oleh HPWS, jadi masalahnya sudah selesai.

Kedua, perilaku kewargaan organisasi tidak membantu efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan seberapa cerdas seseorang bekerja untuk menggunakan sumber daya yang lebih sedikit guna mendapatkan hasil yang sama. Ia tergantung pada kualitas pegawai secara individual dan secara kelompok. Kalau pegawai saling bantu tapi mereka tidak punya keahlian di bidangnya, hasilnya dapat lebih buruk.

Ketiga, perilaku kewargaan organisasi tidak mengurangi biaya. Biaya terkait dengan banyak hal, tidak semata pekerjaan pegawai. Ia datang dari harga bahan baku yang mahal, dari kerusakan, dan dari berbagai faktor yang kadang mempengaruhi dan kadang tidak mempengaruhi.

Kita perlu terlebih dahulu menekankan apa yang bukan perilaku kewargaan organisasi. Selain perilaku yang sesuai dengan deskripsi kerjanya, perilaku yang bukan perilaku kewargaan adalah perilaku teknis. Contoh perilaku teknis adalah belajar untuk meningkatkan kompetensi, mengikuti pelatihan, dan semua hal yang bertujuan meningkatkan kompetensi diri. Alasannya jelas, perilaku-perilaku ini tidak pro-sosial tetapi untuk kepentingan individu karyawan itu sendiri. Hal ini bermakna ia harus diganjar dengan tambahan gaji, seperti disyaratkan HPWS, bukan oleh insentif non formal berupa pengakuan tidak langsung atau implisit. Jadi ada dua bentuk perilaku yang bukan perilaku kewargaan: perilaku yang sesuai tugas dan perilaku sesuai kompetensi. Sebenarnya ada jenis ketiga, yaitu perilaku disfungsional atau tak patuh. Perilaku semacam ini sama sekali tidak diinginkan di organisasi. Perilaku kontra-produktif ini merupakan lawan dari perilaku kewargaan organisasi. Tetapi jika kita menggunakan HPWS dan keadilan organisasi, semestinya hal ini tidak ditemukan lagi. Studi menunjukkan kalau orang yang baik di masyarakat hanya mau berbuat baik di perusahaan, jika ia melihat kalau perusahaannya bertindak adil (Cohen dan Vigoda, 2000). Artinya, baik di luar pekerjaan tidak berarti baik di dalam pekerjaan.

Lebih dari itu, kita harus melihat bahwa perilaku kewargaan organisasi sebagai sebuah perilaku yang diharapkan, tapi dalam

porsi yang sedang. Jangan terlalu berharap pada perilaku kewargaan organisasi, berharaplah pada kinerja dan keuntungan bisnis dari HPWS dan keadilan organisasi. Masalahnya, jika suatu organisasi terlalu banyak memiliki perilaku kewargaan di dalamnya, yang salah adalah manajemen dan arus informasi di dalam perusahaan. Bayangkan kalau manajemen menempatkan seorang pegawai tidak pada tempat yang benar. Ia akan dibantu oleh rekan kerjanya. Tetapi ada kesalahan, yaitu kita salah menempatkan. Atau mungkin anda lihat seorang pegawai yang membantu pegawai lain karena ia merasa lebih berkompetensi. Ternyata, ketika dilihat deskripsi tugasnya, pegawai tersebut tidak membantu temannya, tetapi menjalankan tugasnya. Pegawai tersebut tidak tahu kalau tugasnya misalnya membersihkan washtafel. Ia membersihkan washtafel karena ingin membantu pramusaji, menganggap kalau membersihkan washtafel adalah pekerjaan pramusaji. Tentu ini keliru dan kekeliruan ada pada komunikasi sehingga pegawai tidak paham apa yang harus ia kerjakan. Jadi, perhatikan dulu, apakah manajemen kita sudah benar dan apakah ada masalah dalam komunikasi, atau mungkin ada masalah jumlah pegawai yang terlalu sedikit.

Terdapat tiga jenis perilaku kewargaan organisasi (Karfestani et al, 2013) yaitu:

1. Perilaku kelas satu, yaitu perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap struktur dan proses kerja dalam bisnis. Contoh dari perilaku ini adalah tetap bekerja walaupun dalam keadaan sakit, tidak nyaman badan, atau cedera. Tetapi perilaku ini dapat pula digolongkan sebagai perilaku kerja karena masih di dalam tugas dan tanggungjawabnya. Agar jelas, kita harus membatasi tugas

dan tanggungjawab pegawai. Kita harus membuat peraturan kalau karyawan dapat tidak bekerja jika sakit, cedera, atau tidak nyaman badan. Ini berarti kalau ia bekerja saat sakit, berarti ia melewati tanggungjawab dan tugasnya, dan berarti perbuatannya tergolong perbuatan kewargaan organisasi. Kita tetap memberikan gaji karena ia bekerja, tetapi kita juga memberikan insentif lainnya karena ia bekerja walau sedang sakit.

2. Perilaku kelas dua. Perilaku ini mencakuplah kesetiaan dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang mencakuplah memberikan pelayanan pada pegawai dan menjaga nilai-nilai perusahaan. Perilaku ini juga ditunjukkan dalam bentuk kesabaran ketika pegawai berhadapan dengan keberatan, ketidakpuasan, dan keluhan dari pelanggan.
3. Perilaku kelas tiga. Perilaku ini mencakup kerjasama dan tanggungjawab yang berkaitan dengan regulasi dan hukum. Contohnya adalah membantu karyawan lain yang memiliki beban kerja yang berat. Contoh lain adalah memberikan kedekatan, empati, dan kasih sayang pada rekan kerja pada batas-batas yang wajar sebagai seorang teman. Hal ini misalnya dengan menemani kerja saat lembur, walau tidak membantu kerja. Perilaku seperti ini perlu dianggap karena beberapa jenis pekerjaan bersifat padat pengetahuan dan kompetensi. Seorang pelayan yang tidak tahu menahu tentang cara masak tentu diharapkan tidak membantu koki yang mendapat pesanan besar dengan membantu masak. Tetapi ia dapat membantu dengan mengambilkan barang atau bahan atau bahkan semata hadir untuk memberikan semangat.

Tidak ada kecenderungan pada karyawan tertentu untuk melakukan perilaku kewargaan. Karyawan manapun bisa, tidak peduli laki-laki atau perempuan, muda atau tua, lajang atau menikah, terpelajar atau tidak, maupun berpengalaman atau tidak (Berbaoui et al, 2015). Semua bisa melakukan perbuatan ini dengan derajat yang sama.

Hanya saja, memang ada semacam motivasi yang berbeda pada orang-orang yang melakukan perilaku kewargaan. Biasanya pegawai yang melakukan perilaku kewargaan organisasi memiliki motivasi pengejaran status (Yoo dan Frankwick, 2013). Motivasi pengejaran status adalah dorongan dari dalam diri pegawai untuk mendapatkan status lebih tinggi, entah itu status sosial di kalangan rekan-rekannya, atau status pekerjaan, misalnya mendapatkan perhatian anda sehingga anda memandangnya layak menjadi pemimpin. Perilaku “menjilat” seperti ini sah-sah saja. Toh anda tentu menginginkan pegawai yang berupaya menjadi nomor satu bukan?

Hanya saja, jangan dijadikan perilaku ini sebagai indikator untuk mempromosikan pegawai. Berikan saja pujian atau balas perbuatan baiknya sesuai porsinya. Tetap utamakan penilaian kinerja berdasarkan kinerja tugas dan belajar. Soalnya, jika kita bertopang pada perilaku kewargaan organisasi, pegawai yang menjilat akan berhenti berbuat demikian setelah ia naik pangkat! (Hui et al, 2000). Jika seperti ini, menjadi terang benderang bagi rekan kerjanya kalau pegawai tersebut menjilat untuk naik pangkat. Pegawai lain melihat bahwa pegawai tersebut baik di saat bersama mereka, tetapi mendadak jadi jahat dan tidak adil ketika naik pangkat. Hal ini mencederai lebih lanjut pada bisnis kita karena keadilan telah runtuh.

Kecenderungan psikologis lain adalah orang yang berperilaku kewargaan adalah orang yang memiliki kecerdasan emosional tinggi. Orang yang punya kecerdasan emosional tinggi punya toleransi stress yang tinggi. Bayangkan jika rekan kerja sedang stress, tentu ia akan turut stress pula jika punya kecerdasan emosional rendah. Tetapi ia punya kemampuan lebih dalam mentoleransi stress sehingga mampu berpikir lebih jernih dari rekan kerjanya dan memberikan bantuan. Contohnya ketika seorang kasir dihadapkan pada pelanggan yang marah-marah karena ditawarkan sesuatu yang ia tidak inginkan. Rekan kerja disampingnya melihat kalau kasir tersebut terlihat stress dan shock. Ia segera membantu dengan mengambil alih konsumen yang marah tersebut. Ia tentu berhadapan dengan tekanan amarah yang sama dengan rekan kasirnya tadi. Tetapi ia membantu karena ia tahu kalau dirinya mampu menghadapi tantangan ini lebih baik dari rekan kerjanya tersebut. Artinya, ia terdorong oleh kecerdasan emosional yang ia miliki.

Faktor lain adalah kepribadian *agreeableness* (Ilies et al, 2004). Seorang dengan kepribadian *agreeableness* cenderung secara alamiah memiliki sifat mudah percaya, baik tanpa meminta imbalan, dan patuh pada peraturan. Orang dengan kepribadian *conscientiousness* juga sering menunjukkan perilaku kewargaan tapi tidak sejarang orang dengan tipe *agreeableness*. Tipe *conscientiousness* adalah tipe orang yang hidupnya terencana dan melakukan segala sesuatu secara efisien. Orang seperti ini merasa risih jika ada orang lain bekerja tidak efisien. Ia akan segera membantu atau mengajarkan cara yang benar, bahkan tanpa diminta. Tipe kepribadian ini merupakan bagian dari jenis-jenis kepribadian lima besar (*Big Five*). Selain dua kepribadian

ini ada kepribadian neurotik, ekstrasversi, dan terbuka. Orang neurotik memiliki emosi yang tidak stabil, mudah khawatir, dan mudah merasa tidak aman. Mereka sulit membantu orang lain karena membantu diri sendiri saja sulit. Tipe ekstrasversi senang berinteraksi dengan orang lain, aktif, dan bersenang-senang. Orang seperti ini juga tidak mudah membantu orang lain jika hal tersebut tidak menyenangkan dirinya. Ia justru lebih membuat masalah karena mengobrol dan mengganggu rekan kerja yang sedang fokus dan serius. Tipe terbuka senang dengan sesuatu yang baru, kreatif, punya rasa ingin tahu yang besar, dan menyenangi seni. Mereka sulit membantu jika melihat bahwa pekerjaan rekan kerjanya membosankan, begitu-begitu saja, dan terlalu biasa bagi dirinya. Jadi, ada baiknya anda melakukan seleksi kepribadian karyawan sejak awal untuk melihat siapa yang kira-kira akan menunjukkan perilaku kewargaan organisasi.

RAMBU-RAMBU KEWARGAAN ORGANISASI

Kembali, kita juga perlu mencatat beberapa rambu-rambu perilaku kewargaan organisasi. Ada tiga hal yang harus dipertimbangkan sebelum memberikan penghargaan atas perilaku kewargaan organisasi. Perilaku karyawan yang masuk dalam tiga kelompok ini selayaknya tidak mendapatkan penghargaan karena sebenarnya bersifat semu (Bolino et al, 2004).

1. Motivasi. Sebelumnya kita sudah menyebutkan kalau selain memang karena sifatnya baik, seorang melakukan perilaku kewargaan untuk “menjilat” atasan. Kita masih mentoleransi hal ini, tetapi ada beberapa motif lain yang tidak dapat ditoleransi.

- a. Berbuat baik karena merasa bersalah telah melanggar peraturan. Contoh seorang yang datang terlambat atau terlalu lama istirahat. Ia akan pulang larut malam. Seolah ia berbuat perilaku kewargaan karena bekerja lebih dari seharusnya. Tetapi pada kenyataannya, ia justru tidak menjalankan kewajibannya.
- b. Berbuat baik sehingga membuat rekan kerja terlihat buruk. Seorang membantu orang lain hasilnya tidak selalu baik bagi yang dibantu. Orang yang dibantu dapat dipandang tidak becus sehingga harus dibantu rekan kerjanya. Hal ini tentu membuat rekan kerja tidak nyaman. Jangan berikan pujian pada orang yang membantu rekan kerjanya tetapi rekan kerjanya merasa dimanfaatkan. Nilai apakah bantuan tersebut memang benar-benar perlu diberikan karena beban kerja pegawai tersebut lebih dari seharusnya dan karyawan memang memerlukan bantuan, atau bantuan diberikan karena pegawai tersebut ingin diperburuk citranya oleh rekannya yang “baik”.
- c. Perilaku baik demi meninggalkan tugas dan tanggungjawab. Hal ini adalah ironis yang seharusnya dihukum, bukannya dipuji. Seorang dapat merasa bosan dengan pekerjaannya. Agar terlihat baik, ia meninggalkan pekerjaannya dan membantu rekan kerjanya yang bekerja di bidang berbeda. Artinya, ia mengabaikan tugasnya! Tidak peduli apakah ia berbuat baik atau semata bersantai, ia telah tidak patuh. Karenanya, tidak layak baginya untuk dihargai.
- d. Perilaku baik karena tidak puas dengan hidupnya.

Seorang dapat berbuat baik sebagai pelampiasan dari hal-hal yang ia hindari. Contoh, seorang dapat kerja di kantor larut malam karena kalau pulang, ia akan dimarahi atau berhadapan dengan masalah keluarga yang berat. Perilaku baik ini membantu perusahaan tetapi tidak membantu hidupnya. Ia menghindari tanggungjawab keluarga dan masalah tidak dapat selesai dengan menghindari. Malahan, perusahaan dapat menjadi kambing hitam atau disalahkan oleh pihak keluarga karena mengizinkan karyawannya bekerja larut malam. Bayangkan ketika ia pulang ke rumah, ia dapat berkata “ada banyak pekerjaan di kantor, jadi tidak sempat pulang awal.” Padahal, pekerjaan itu dicari-carinya sendiri, bukan diminta oleh kita.

2. Dampak dari perilaku kewargaan semu
 - a. Pekerjaan yang menjadi kewajiban tidak selesai. Hati-hati ketika menilai pegawai yang seolah berbuat kewargaan. Perhatikan dulu tugas dan tanggungjawabnya. Apakah tugas tersebut telah selesai atau terbengkalai. Jika ia sudah membantu orang lain dengan meninggalkan pekerjaannya, hal ini akan merusak tatanan kerja dan bisnis kita.
 - b. Perilaku kewargaan menambah ongkos produksi. Pegawai yang tidak cakap akan mengakibatkan kesalahan ketika membantu dan ini akan menambah biaya produksi. Jika seorang pramusaji membantu koki dan salah memberikan bahan, satu menu harus dibuang dan dibuat yang baru. Artinya, jangan membantu jika tidak

tahu. Lebih baik meningkatkan kompetensi pegawai daripada bertopang pada bantuan pegawai lain.

- c. Perilaku kewargaan yang menghasilkan produk berkualitas rendah. Sama seperti kesalahan di atas, pegawai yang membantu dapat memberikan produk hasil bantuannya pada pelanggan ketimbang menggantinya. Mungkin ia takut dimarahi atau mungkin ia tidak tahu kalau produk buaatannya buruk. Akibatnya, pelanggan yang mendapatkan kerugian dari makanan yang jelek. Jangan sampai ini terjadi.

3. Individu yang membantu

- a. Pegawai yang bingung apa sesungguhnya pekerjaannya. Perilaku kewargaan dapat datang dari situasi dimana pegawai sebenarnya tidak paham mana yang tugasnya dan mana yang bukan tugasnya. Respon kita adalah membuat mereka paham dengan tugasnya, bukan menghargai perilaku kewargaan yang ia tidak sadari.
- b. Pegawai yang menyebabkan kesulitan penilaian kinerja. Perilaku membantu rekan kerja dapat memperumit penilaian kinerja bagi orang yang dibantu. Sekali lagi, jika pekerjaan tersebut dapat diatasi sendiri oleh pegawai yang dibantu, lebih baik pegawai yang membantu tidak dihargai, demi menjaga harga diri orang yang dibantu serta menjaga agar penilaian kinerja dapat lebih akurat.
- c. Pegawai yang merasa perilaku kewargaan adalah kewajiban. Pegawai yang terus menerus membantu rekan kerjanya dapat mengalami pandangan kalau dirinya melakukan suatu kewajiban, bukannya sumbangan.

Rekan kerjanya dapat merasa ketergantungan dan meminta bantuan terus menerus pada pegawai ini, sampai pegawai ini kelelahan dan stress, sampai titik ia tidak masuk kerja keesokan harinya. Seorang yang terus menerus membantu rekan kerjanya mungkin sedang menjilat atau mungkin pula sedang stress karena merasa hal tersebut kewajiban. Anda juga harus memerhatikan hal ini sebelum memberikan penghargaan pada pegawai. Nasihati pegawai agar jangan terlalu sering membantu rekannya agar rekannya tidak ketergantungan, dirinya tidak merasa terbebani, dan perusahaan juga tidak harus merasa tidak nyaman. Bila perlu, ganti pekerjaan pegawai tersebut dengan pekerjaan yang ia bantu, jika ia memang mampu untuk itu. Tetapi sekali lagi, jaga agar tidak terjadi ketidakadilan organisasi.

- d. Bantuan yang menyebabkan konflik. Contohnya, seorang yang membantu tapi yang dibantu tidak ingin dibantu. Contoh lain, seorang yang membantu tetapi justru menyebabkan pekerjaan rekan kerjanya semakin berantakan. Ada potensi konflik di sini dan akan merusak kinerja bisnis. Anda harus bijak menyikapi hal ini dengan nasihat dan larangan, bukan memberikan penghargaan.

BENTUK-BENTUK PERILAKU KEWARGAAN YANG TULUS

Selanjutnya, kita akan membahas indikator-indikator perilaku kewargaan organisasi yang patut dihargai oleh manajer atau oleh anda sendiri, lewat pujian atau balasan berbuat baik, yang penting bukan insentif formal. Indikator-indikator ini mencakup (Kehoe dan Wright, 2013):

1. Memberikan saran konstruktif tentang bagaimana bisnis dapat meningkatkan efektivitasnya

Perilaku kewargaan seperti ini layak mendapatkan penghargaan. Contohnya, saran bagaimana seleksi pegawai baru dijalankan. Mungkin ada syarat selain berpenampilan bersih dan rapi, bersikap ramah dan sopan, menulis dengan rapi, dan disiplin. Misalnya, kita mencari pegawai yang berperilaku hemat energi karena restoran kita dikritik terlalu boros menggunakan air atau listrik. Mungkin pegawai yang dapat melakukan sesuatu berulang-ulang dengan akurasi tinggi. Banyak yang bisa diterima dan berikan penghargaan pada karyawan yang berbuat baik seperti ini. Dalam HPWS telah kita bahas. Ini adalah perilaku yang juga dapat memperoleh insentif kinerja jika anda mau.

2. Memberikan pendapat dengan jujur, walaupun ada yang tidak setuju, dalam isu-isu yang dapat berakibat serius

Ketika bisnis berhadapan dengan masalah yang serius, penting bagi resto untuk mendapatkan saran yang benar-benar dapat diterapkan. Kesalahan dalam pilihan bertindak dapat membawa permasalahan yang lebih sulit diperbaiki lagi. Sejalan dengan ini, pegawai harus pula serius dan memikirkan organisasinya, bukan memikirkan hubungannya dengan sesama rekan kerja. Sudah kebiasaan orang Indonesia untuk sungkan, tetapi dalam kasus ini, pegawai yang tidak sungkan dan memberikan pendapat dengan jujur apa adanya akan sangat membantu. Karenanya, ia harus mendapatkan penghargaan lebih. Contohnya ketika resto mengalami penurunan pelanggan. Anda mungkin mengamati penurunan pada kelompok keluarga, pasangan, atau perempuan. Karyawan anda memberikan masukan kalau di resto anda ada pramusaji yang genit dengan

pelanggan laki-laki sehingga pasangan perempuannya merasa risih dan tidak mau datang lagi. Hal ini tentu akan menimbulkan kegaduhan, khususnya bagi pramusaji yang merasa dirinya yang dimaksud. Akan terjadi konflik, tetapi kenyataan bahwa ada karyawan yang genit adalah sebuah masukan berharga yang dapat memperbaiki kinerja bisnis. Mungkin anda memang harus memecatnya karena jika dibiarkan dalam kelompok kerja, akan terjadi ketegangan yang merusak karyawan antara sang pegawai yang menyatakan pendapatnya dengan jujur dengan sang pelayanan yang tidak terima. Sejalan dengan ini, anda perlu memberikan penghargaan pada sang pelapor tersebut.

3. Meminta izin membantu pegawai lain sebelum memberikan bantuan dan diizinkan

Untuk menghindari perilaku menjilat atau memberikan bantuan yang tidak diinginkan, indikator yang paling jelas adalah apakah sang pegawai meminta izin untuk membantu pegawai lain atau langsung membantunya dengan koersif. Lebih dari itu, bantuan harus diberikan setelah mendapatkan izin. Meminta izin tanpa perlu diizinkan adalah bentuk perbuatan memaksa dan dapat menjadi indikator perilaku tidak menyenangkan, atau minimal tidak sopan. Contohnya adalah pegawai kasir yang membantu para pramusaji menyiapkan menu buffet. Ia harus meminta izin pada koordinator event penyediaan menu buffet. Anda bisa mengkonfirmasi pada orang yang diberikan pertolongan apakah ia telah meminta izin dan diizinkan atau tidak. Jika ya, mungkin anda perlu memberikan penghargaan bagi sang penolong.

4. Memberi tahu pegawai lain yang berpotensi terpengaruh saat melakukan suatu perbuatan di luar tugas

Hal ini juga penting. Sebuah perbuatan di luar tugas dan tanggung jawab dapat menimbulkan risiko. Jika risiko termanifestasi, pegawai lain juga dapat terpengaruh. Jika terpengaruh, mereka dapat menyalahkan sang penolong. Semestinya, sang penolong memberi tahu terlebih dahulu kalau ia mengerjakan sesuatu yang bukan tugasnya, terlebih jika sesuatu tersebut dapat berdampak luas. Contohnya adalah seorang pegawai yang membantu rekannya menjalankan perintah dari pimpinan untuk mengangkut persediaan. Ia harus memberi tahu atasan dan tim yang ditugaskan mengangkut persediaan. Jika atasan melihat potensi kalau bantuan dapat membawa malapetaka, ia dapat mencegah sejak awal. Jika bantuan ternyata sangat menolong, berikan penghargaan yang layak bagi sang penolong.

5. Mendorong rekan kerja mencoba hal baru yang efektif dalam bekerja

Jika seorang pegawai memiliki kompetensi sesuai bidangnya, maka ini akan membantu pekerjaannya. Tetapi bagaimana jika ia memiliki kompetensi yang tidak sesuai bidangnya tetapi bidang tersebut dikerjakan oleh orang lain yang kurang kompeten? Bagaimana jika kompetensi ini adalah kompetensi tambahan, yaitu bukan inti dari pekerjaannya yang memang sudah kompeten? Pekerjaannya tidak dapat ditukar bukan? Dalam kasus ini, maka bantuan sangat dibutuhkan dari orang yang kompeten tersebut.

Pegawai yang kompeten ini dapat membantu dengan memberikan saran untuk mencoba hal baru yang ia pandang efektif, entah itu karena pengalamannya atau karena apa yang ia telah pelajari secara tidak sengaja. Lebih lagi, ternyata dorongan

yang ia berikan diterima dan dijalankan. Hasilnya ternyata lebih efektif dari cara kerja lama. Tentu sang pegawai merasa terbantu. Seiring dengan ini, maka pegawai yang memberikan saran patut mendapatkan penghargaan.

Contohnya adalah pegawai yang menolak mutasi. Mereka takut keluar dari zona nyamannya di resto anda dan pindah ke resto cabang. Pegawai yang telah berpengalaman dengan mutasi selayaknya memberikan saran. Mungkin ia menasihati kalau di tempat baru nantinya, atasannya sama baiknya dengan atasan yang sekarang; kalau di tempat baru, orang-orangnya sama baik dan ramahnya dengan teman kerja saat ini; kalau di tempat baru, teman-teman lama yang sudah akrab akan tetap berhubungan lewat facebook atau telpon. Akhirnya, pegawai yang akan dimutasi menerima dan mau dipindahkan.

6. Membantu rekan kerja yang dibebani pekerjaan yang banyak

Orang yang diberikan beban kerja yang besar dapat mengalami stress. Ia dapat lebih stress lagi ketika menyadari ada rekan kerja yang menganggur tetapi tidak membantunya. Padahal, ia tahu kalau sang rekan dapat membantunya, artinya juga tahu bagaimana menjalankan pekerjaannya. Alangkah baiknya jika pegawai tersebut turut membantu meringankan tugas. Situasi seperti ini adalah situasi yang paling diharapkan memunculkan perilaku kewargaan yang jujur dari hati nurani. Kita dapat memberikan penghargaan untuk perilaku seperti ini.

Membantu tidak harus secara fisik. Jika teman kerja tidak memiliki kompetensi yang sesuai, ia dapat membantu dengan menemani menjalankan pekerjaan. Baik laki-laki maupun perempuan akan senang ditemani, jika sang teman tidak

mengganggu pekerjaannya. Kehadirannya yang penuh empati dapat meringankan beban psikologis yang dihadapi.

Beberapa pegawai akan sangat senang ditemani kerja lembur oleh rekan kerjanya, terutama pada waktu shift malam. Suasana sunyi dapat memunculkan rasa takut yang mengganggu pekerjaan. Pada beberapa resto tua, bahkan ada mitos seperti hantu penunggu. Hal ini tentunya akan mengganggu karyawan. Bahkan orang yang berani dan tidak percaya hantu juga akan bergidik ketika sendirian di tempat yang sunyi. Ini adalah sebuah naluri purba manusia terhadap ancaman yang datang dari kegelapan. Berikan penghargaan pada pegawai yang menawarkan bantuan menemani, apalagi membantu secara fisik.

7. Bersedia berbagi keahlian dengan rekan kerja

Kita dapat memahami kalau keahlian atau kompetensi merupakan investasi seseorang pada dirinya. Tetapi sudah sifat dari ilmu, kalau ia dibagikan, ia tidak akan habis. Seorang yang berbagi ilmu akan dihargai sebagai seorang guru. Sementara itu, orang yang tidak berbagi ilmu akan dipandang pelit ketika ilmu tersebut dibutuhkan untuk dilakukan beberapa orang sekaligus. Tetapi pegawai dapat saja merasa rugi membagi ilmunya pada rekan kerja. Mungkin ia takut suatu saat disaingi, mungkin takut rekannya menjadi lebih pandai darinya, dan sebagainya. Perlu kejujuran untuk berbagi keahlian dengan rekan kerja. Karenanya, berbagi keahlian dapat diberikan penghargaan.

Contohnya, seorang pramusaji yang cakap mengajarkan cara sopan santun yang baik dengan rekan kerjanya. Ini akan membantu rekan kerjanya berkinerja baik dengan menampilkan sopan santun yang lebih baik dari sebelumnya. Ia dapat memperoleh bonus sedangkan sang pembantu memperoleh

penghargaan.

BENTUK-BENTUK INSENTIF INFORMAL

Insentif finansial adalah hal penting untuk diberikan karena, seperti manusia lainnya, pegawai ingin diakui atas pekerjaannya. Penelitian menunjukkan kalau pegawai yang dihargai dalam pekerjaannya, walau secara non finansial, akan mengalami kepuasan kerja yang tinggi (Appelbaum dan Kamal, 2000).

Beberapa bentuk insentif informal yang dapat berikan sebagai upah dari perilaku kewargaan antara lain:

1. Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih yang tulus dapat sangat berarti jika diberikan oleh orang yang ditolong. Tidak ada salahnya anda sebagai atasan atau pemilik juga menyatakan terima kasih pada pegawai anda yang telah bersedia menolong. Ucapan terima kasih harus selalu menyertai bentuk insentif informal lainnya agar jelas bahwa insentif tersebut bertujuan menyatakan penghargaan. Seringkali, ucapan terima kasih saja telah cukup. Kadangkala, asal tidak terlalu membebani atau terlalu berlebihan, anda dapat mendorogn dengan bentuk insentif informal lainnya.

2. Pujian

Pujian juga merupakan bentuk ucapan terima kasih yang bersifat lisan sehingga tanpa biaya. Ada baiknya anda memberikan pujian pada pegawai karena telah menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Pujian mengarahkan pegawai pada pandangan kalau tindakan yang ia lakukan telah dihargai.

3. Mencari apa yang dibutuhkan oleh sang penolong dan menyediakannya

Sebagai contoh, sang penolong mungkin seorang yang taat beribadah, tetapi resto tidak memiliki mushola yang layak. Ada baiknya membangun mushola atau menyumbangkan ruang kecil di resto anda untuk menjadi mushola. Maksudnya disini bukan memberikan ruangan, sejak awal toh sudah akan ada desakan dari karyawan untuk membuat mushola. Tetapi yang dimaksud disini adalah memberikan fasilitas seperti tempat wudhu, sejadah, pintu pembatas muhrim, sekat penghilang kebisingan, AC, dan sebagainya. Sasaran anda sebenarnya satu orang, tetapi dampak dari balasan anda diterima semua karyawan. Tentu saja, jaga jangan sampai penghargaan yang anda tujukan pada satu orang justru merugikan bagi karyawan lainnya.

4. Dipertimbangkan dalam penilaian kinerja

Walaupun tidak menjadi bagian dari penilaian kinerja, manusia cenderung menilai berdasarkan baik buruk, bukan besaran-besaran kuantitatif. Nilai ini ditunjukkan pada situasi dimana atasan menilai bawahan. Walaupun harus menggunakan angka, jika ada ruang untuk subjektif, maka pertimbangan baik buruk akan muncul. Pegawai dengan OCB yang tinggi harusnya lebih dipertimbangkan daripada pegawai tanpa OCB. Masalahnya sekarang, penggunaan OCB untuk penilaian kinerja ada dampak positif dan negatifnya (Becton et al, 2007).

Secara positif, insentif formal OCB akan meningkatkan jumlah OCB yang dilakukan oleh orang yang memang termotivasi secara eksternal. Jika ia berbuat OCB misalnya untuk mendapatkan gaji tambahan, ia akan lebih lagi berbuat demikian jika benar gajinya ditambah. Pada kasus tujuan eksternal yang terminal, misalnya mengincar jabatan tertentu, hasil ini tidak muncul. Sebagian mungkin akan terus menjalankan OCB ketika

mendapatkan jabatan karena ia ingin jabatan itu dan tidak ingin dipandang sebagai penjilat. Sebagian lagi akan berhenti melakukan OCB ketika telah menaiki jabatan di atasnya. Lebih sering kalau orang akan berhenti melakukan OCB setelah mendapatkan incarannya.

Manfaat lain adalah ia menurunkan ambiguitas peran. Para pegawai menjadi jelas mana yang merupakan tugas dan tanggungjawabnya dan mana yang bukan. Tetapi sayangnya, OCB terasa lebih membanggakan daripada melakukan sesuatu yang sesuai tugas dan tanggungjawab. Akibatnya, pegawai berpotensi mengabaikan tugasnya demi mengejar OCB.

Pegawai yang dihargai OCBnya secara formal dapat mengalami peningkatan kepercayaan diri dan hubungan dengan atasan juga semakin baik. Jika semua pegawai mengalami hubungan baik dengan atasan, tentu bisnis dapat berjalan dengan baik tanpa gangguan.

Masalah dari formalisasi OCB pada karyawan adalah berkurangnya perilaku ini pada pegawai yang benar-benar tulus membantu. Ini yang parah. Mereka merasa atasan menilai kalau ia menjilat padahal ia sama sekali tidak. Ia benar-benar tulus menolong. Akibatnya, ia menjauh dan menolak menolong agar tidak dipandang sebagai seorang yang tidak baik.

Jika OCB dinilai secara formal, pegawai juga dapat mengalami guncangan emosional. Keadilan menjadi tidak jelas di organisasi karena tidak ada yang benar-benar menjadi patokan penilaian kinerja. Ini membuat pegawai kelelahan dan akhirnya menurunkan kinerjanya. Hal ini belum lagi bertambahnya konflik peran karena seorang mencoba berperan ganda sebagai apa yang ditugaskan untuk dirinya dan tugas keduanya yang membantu

orang lain. Paling tidak, ia mengalami beban kerja berlebih yang menyakitkan.

Masalah lain adalah risiko hukum yang menjadi lebih besar karena beberapa penilaian akan menjadi subjektif. Karena subjektif, atasan dapat menilai sebuah perilaku sebagai OCB sementara yang lain melihatnya bukan sebagai OCB. Begitu pula, pegawai melakukan OCB untuk mendapat uang tambahan, tetapi atasan tidak menilainya sebagai OCB. Tentu akan terjadi konflik dan dapat berujung pada masalah hukum.

Masalah yang paling parah adalah penilaian formal membuat pegawai sulit berkembang. Pegawai menjadi tergantung pada bantuan orang lain. Bayangkan jika pegawai bertopang pada dirinya dan tidak mau dibantu. Ia akan sibuk mencari cara bekerja lebih baik. Cara yang datang dari diri sendiri lebih dihargai dan berdaya tahan kuat daripada cara yang datang dari orang lain, misalnya lewat nasihat-nasihat.

Karena ada beberapa risiko dari penilaian OCB dalam penilaian kinerja, lebih baik kita menghindari penilaian OCB secara formal dan bertopang pada penilaian informal seperti ucapan terima kasih, pujian, mungkin hadiah kecil bagi seluruh karyawan yang pasti akan bermanfaat bagi karyawan yang melakukan OCB. Tetapi mungkin saja anda tetap ingin menggunakan OCB sebagai salah satu penilaian kinerja. Penting untuk dicatat bahwa jika ini yang diambil, porsi OCB dalam penilaian kinerja harus kecil. Paling banyak 10% agar karyawan tidak mencoba melakukan OCB sambil meninggalkan kewajiban utamanya.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah anda harus benar-benar teliti dalam menilai OCB. Jika penilaian dilakukan oleh orang lain, orang tersebut harus dilatih. Soalnya, ada

yang disebut sebagai efek halo. Efek halo terjadi jika seseorang dinilai berkinerja baik karena ia melakukan OCB yang banyak, bukan karena pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Seorang penilai yang tak terlatih dapat memberikan nilai tinggi pada pegawai yang menjalankan OCB, lebih tinggi dari seharusnya jika kita hanya melihat pada pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

BAB VI

Inovasi dalam Bisnis Restoran

Inovasi sekarang ini menjadi sesuatu yang sangat penting bagi dunia usaha. Persaingan yang ketat mendorong setiap perusahaan untuk mengeluarkan produk-produk unggulan dengan kelebihanannya masing-masing untuk menarik minat pelanggan. Begitu pula bisnis resto. Jika kita punya pelanggan setia, mereka suatu saat akan bosan jika menu yang ada terus begitu saja. Di sisi lain, resto lain muncul dengan menu yang menarik untuk dicoba. Alangkah sayangnya jika ternyata pelanggan setia kita berpindah ke resto tersebut karena mereka menawarkan menu baru yang ternyata lezat, disajikan dalam lingkungan yang nyaman, serta para pegawai yang bersahabat.

Sejalan dengan itu, tidak lagi cukup bagi karyawan yang hanya tahu menjalankan tugas tanpa memiliki ide untuk inovasi. Untuk itu, kita perlu membuka ruang seluas-luasnya untuk ide baru. Hal ini sebenarnya sudah kita jalankan lewat HPWS. Hanya saja, kali ini kita berfokus pada apa saja yang dapat mendorong inovasi pada diri karyawan kita. Lebih dari itu, kita juga perlu meninjau bahaya dan manfaat dari inovasi bagi bisnis resto. Perhatikan, inovasi juga ada bahayanya. Ada risiko di balik inovasi, dan itu harus diperhitungkan. Terakhir, kita akan meninjau aspek apa saja dari bisnis resto yang dapat kita angkat untuk menghasilkan inovasi yang unggul dari perkembangan terkini di bidang penelitian tentang bisnis resto.

SIFAT INOVASI DALAM BISNIS RESTORAN

Inovasi adalah sesuatu yang baru. Dan apapun yang baru, sudah barang tentu menimbulkan keasingan. Jauh di dalam hati kita, kita kurang menyukai sesuatu yang baru. Sesuatu yang baru berisiko dan dapat membawa pada kerugian dan bahkan ancaman. Apalagi bagi suatu bisnis. Perubahan dapat membawa pada pengeluaran dana yang besar dan membuat resto merugi. Tetapi perubahan akan menjadi sangat diharapkan jika kita bosan atau jika kita menemukan kalau saingan kita berhasil melakukan sesuatu yang baru dan akhirnya mengungguli kita.

Ada sangat banyak ruang sebenarnya untuk inovasi dalam bisnis resto. Kita tahu kalau kesuksesan bisnis resto ditentukan oleh kualitas makanan, kualitas pelayanan, penyediaan fisik, atmosfer, dan pelayanan yang diterima. Jadi, pada faktor-faktor ini kita dapat memburu inovasi untuk meningkatkannya. Kita juga dapat berinovasi dalam sektor pendukung lainnya, entah itu pemasaran atau pergudangan, atau bahkan pengelolaan sampah. Entah itu menggunakan teknologi informasi seperti penjualan menggunakan aplikasi ponsel cerdas atau menggunakan taktik tradisional.

Kita ambil contoh menu makanan. Setidaknya ada sembilan aspek pada suatu menu makanan yang dapat diinovasi (Horng dan Lin, 2009). Delapan hal ini salah satunya dapat kita tingkatkan untuk meraih keunggulan bersaing:

1. Teknik profesional, yaitu bagaimana cara memasaknya. Mungkin dengan cara memasak yang lain ternyata hasilnya dapat lebih enak. Entah itu digoreng, dikukus, disayur, dio-

ven, dan sebagainya.

2. Aroma. Ada bahan-bahan tertentu dengan aroma yang menambah cita rasa makanan. Hal ini karena aroma berhubungan dengan indera pengecap. Cobalah bereksperimen dengan aroma-aroma baru.
3. Rasa. Tentu ini yang paling diinginkan pengunjung resto. Mungkin anda perlu menambahkan lemak, atau mengurangi MSG, atau menambah cita rasa baru.
4. Tekstur. Beberapa konsumen mungkin tidak menyukai produk yang keras. Mungkin ada yang tidak suka dengan kangkung yang dipotong bersama tangkainya. Manula misalnya, akan lebih memilih makanan yang lembut.
5. Warna. Beberapa warna dapat menimbulkan gairah makan. Merah khususnya sangat merangsang nafsu makan. Tetapi terlalu banyak merah akan merusak. Ungu merupakan warna yang tidak disukai, tetapi jika ditempatkan dengan baik dapat menjadi menarik.
6. Pemodelan dan penyusunan. Bagi makanan yang bersifat terpecah-pecah, penyusunan menjadi penting. Istilah koki profesional adalah presentasi. Cobalah menghasilkan makanan dengan penampakan yang sama dengan yang ada di potret. Memang ini sulit. Resto pada umumnya memanipulasi foto untuk mendapatkan makanan yang terlihat lezat tetapi ketika disajikan terlihat tidak menggugah. Hamburger misalnya, dipotret selalu terlihat kembung, tetapi saat disajikan selalu gepeng. Jadi bagaimana caranya agar ekspektasi

konsumen ketika melihat foto dapat dipenuhi.

7. Pemanis. Coba kombinasi pemanis yang berbeda-beda. Hal ini dapat mendorong cita rasa. Di berbagai resto tradisional, lalap sering dijadikan pemanis. Minimal ada potongan tomat dan mentimun.
8. Piring dan alat makan. Konsumen mungkin menilai anda pelit jika menyediakan piring kecil, atau mungkin menilai anda ingin menjebak mereka membeli banyak makanan dengan memberikan piring yang besar. Selain itu, berikan mereka piring dan alat makan yang cukup handal sehingga tidak mudah pecah. Jangan beri piring dan alat makan yang memiliki iklan di dalamnya. Hal ini dapat membuat konsumen merasa sedang ditawarkan produk saat makan. Mungkin anda perlu menggunakan piring dan alat makan klasik. Beberapa orang, khususnya yang sudah cukup tua, memberikan nilai tinggi pada alat makan yang berasal dari masa mereka kecil dulu.
9. Penanganan bahan baku. Beberapa konsumen dapat tersinggung jika melihat ada orang yang menyentuh makanan mereka dengan tangan. Mungkin anda perlu menggunakan teknik baru untuk penanganan bahan baku makanan sehingga terlihat sangat higienis dan menimbulkan keyakinan pada diri konsumen untuk mengkonsumsi makanan yang sehat dari anda.

Ide-ide di atas baru pada aspek menu, belum pada aspek lainnya. Ada segudang ruang untuk inovasi dalam bisnis resto anda. Contoh lain adalah dengan membuat kampanye makanan

organik. Resto cepat saji sekarang senang mengkampanyekan kalau mereka menggunakan makanan-makanan organik. Tetapi perlu dicatat, keunggulan dari makanan organik adalah ia ditumbuhkan tanpa memakan pupuk kimia. Makanan organik tidak lebih sehat daripada makanan yang ditumbuhkan dengan pupuk kimia. Tetapi ia sangat menguntungkan bagi lingkungan hidup kita. Jangan terbawa untuk lebih mengatakan kalau makanan anda lebih sehat gara-gara menggunakan bahan organik. Derajat kesehatan makanan ditentukan oleh penanganannya dari pengeemasan, pengiriman, hingga cara ia dimasak.

Ada dua jenis cara mengembangkan inovasi dalam bisnis resto, yaitu cara otokratik dan cara konsensus. Cara otokratik atau cara Jerman adalah pengembangan inovasi yang dilakukan hanya oleh orang-orang yang benar-benar paham dengan bisnis. Tidak sembarang karyawan yang ikut dalam proses pengembangan, pengujian, maupun komersialisasi. Sementara itu, cara Amerika adalah cara konsensus, dimana semua pegawai sering dimintai masukan lalu pengembangan dilakukan bersama-sama (Ottensbacher dan Harrington, 2008). Mana yang lebih baik? Keduanya baik, tergantung pada hasrat para karyawan untuk berinovasi. Jika kita lihat banyak karyawan kita kreatif, langkah yang baik semestinya adalah menggunakan metode Amerika. Sebaliknya, jika karyawan yang benar-benar kreatif hanya sedikit dan berada pada bidang tertentu saja, lebih baik tugas inovasi dilekatkan pada bidang ini dan mereka yang melakukan tugas inovasi.

Faktor risiko juga perlu diperhitungkan. Jika risiko sangat besar, misalnya mencoba menu mahal, maka proses harus dijalankan dengan pendekatan otokratik. Sebaliknya, jika risiko ti-

dak terlalu besar, pendekatan yang bersifat konsensus dapat lebih diutamakan. Setiap karyawan dapat dimintai sumbang saran mengenai apa perbaikan yang dapat dilakukan oleh resto untuk menarik lebih banyak pengunjung atau sebaliknya, menghemat biaya.

Proses inovasi berjalan pada empat fase (Horng dan Hu, 2008). Pertama adalah fase persiapan gagasan. Fase ini ada pada diri masing-masing orang kreatif. Selanjutnya, masuk pada fase inkubasi gagasan, yaitu fase dimana seseorang mencari apa saja yang dapat menjadi sumber yang dapat digunakan untuk memperbaiki gagasan. Akhirnya, gagasan dikembangkan pada fase ketiga menjadi sebuah kegiatan nyata. Terakhir, individu akan mengevaluasi produk dari inovasi tersebut: apakah gagal atau berhasil.

Selanjutnya, kita akan bicara tentang bagaimana karyawan dalam bisnis resto berkembang dan berbuat sesuatu. Untuk itu, kita memunculkan konsep kewirausahaan korporat.

KEWIRAUSAHAAN KORPORAT

Kewirausahaan korporat adalah suatu perilaku organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan bisnis baru dari bisnis yang telah ada atau melakukan transformasi atau kelahiran kembali restoran lewat pembaruan pada gagasan-gagasan kuncinya (Sharma dan Chrisman, 1999). Ia berkaitan dengan inovasi, tetapi tidak sekedar inovasi produk, melainkan inovasi strategis dan pengembangan resto. Tentu saja, beberapa inovasi kecil dapat saja mendorong perubahan besar. Suatu menu baru yang sebenarnya inovasi kecil dapat mendadak besar, sedemiki-

an besar sehingga kita berpikir lebih baik menjadi spesialis untuk menu itu saja dan membuka cabang ke mana-mana. Jadi, kewirausahaan korporat dapat kita katakan sebagai bentuk puncak dari inovasi pada level operasional.

Para ahli telah mengembangkan berbagai cara yang perlu bagi suatu bisnis untuk mengembangkan kemampuan inovasi pegawai menjadi sebuah bentuk kewirausahaan korporat (Davis, 2006). Sebagian dari saran berikut sebenarnya sudah muncul dalam bahasan kita mengenai HPWS, keadilan organisasi, atau kebaikan karyawan sebelumnya. Beberapa tergolong hal baru. Begitu pula, beberapa mungkin telah anda terapkan, sementara beberapa masih perlu anda pelajari. Beberapa cara berikut telah jelas dengan sendiri sementara beberapa memerlukan penjelasan dan contoh.

MEMBERIKAN DUKUNGAN BAGI KARYAWAN INOVATIF

Cara-cara berikut berkaitan dengan bagaimana anda atau manajer untuk resto anda memfasilitasi dan mendorong perilaku pegawai yang inovatif, mencakuplah mendorong maju gagasan-gagasan yang inovatif dan memberikan sumber-sumber daya yang mereka perlukan untuk menghasilkan inovasi. Cara-cara ini antara lain:

1. Sadari dan segera respon jika ada gagasan dan saran dari pegawai.
2. Siapkan dana khusus untuk mengimplementasikan gagasan baru menjadi sebuah proyek inovasi.
3. Cepat gunakan metode kerja baru yang terbukti bermanfaat.

Hal ini misalnya dalam bidang yang cepat berkembang seperti bidang pemasaran. Itu mengapa kreativitas semestinya menjadi kriteria bagi seorang untuk menjadi tenaga pemasar. Kreativitas ini dapat diarahkan pada pembuatan iklan yang mengundang atau mencari konsumen dari perusahaan untuk bisnis katering atau bahkan mencari metode berbasis ilmu perilaku manusia untuk mendorong konsumen lebih banyak datang.

4. Siapkan beberapa pilihan sumber dana bagi karyawan untuk mendukung proyek dan gagasan inovatif mereka.
5. Dukung karyawan untuk melanggar aturan dan prosedur yang kaku sejauh hal tersebut berhubungan dengan upaya mengembangkan suatu gagasan yang menjanjikan.
6. Dukung banyak proyek inovasi yang kecil-kecil dan bersifat coba-coba walaupun beberapa diantaranya sudah pasti gagal. Karena kecil, risikonya juga kecil, dan ini masih dapat ditanggung jika terjadi kegagalan. Lagipula, kegagalan dapat merupakan sebuah langkah maju, agar di masa depan tidak terjadi kesalahan yang sama. Sebagai contoh, pegawai dapat diizinkan untuk menerapkan pemasaran eksperiensial dalam lingkup kecil untuk memeriksa apa saja riasan, musik, atau suasana buatan yang dapat mengundang konsumen lebih banyak dari sebelumnya.
7. Biasakan anda juga berpengalaman dengan inovasi. Anda perlu memberi teladan baik pada pegawai anda. Karenanya, perlihatkan bagaimana anda suka hal-hal baru. Hal ini memberikan kesan bagi pegawai kalau mereka juga dapat cukup

aman untuk mengajukan hal yang baru. Malahan, dapat jadi ketika anda membuat sesuatu yang baru, mereka langsung ikut serta untuk memberikan saran.

8. Cepat gunakan metode yang dikembangkan oleh pegawai dan terbukti meningkatkan kualitas resto anda. Beberapa ide dapat diterapkan dengan cepat, misalnya mengganti seragam pegawai. Restofocus (September 2015) memberikan contoh bagaimana sebuah resto bernama Pringsewu memiliki pegawai dengan seragam bertuliskan “May I Help You?” (Ada yang bisa kami bantu?) di bagian belakang baju seragamnya. Tulisan ini tergolong cerdas karena pelanggan dapat langsung melihat bahwa pramusaji yang ada siap membantu apa saja dan tidak segan meminta bantuan. Memang hal ini menambah beban kerja bagi pegawai tetapi hal ini terbayar karena konsumen menjadi lebih puas karena terlayani dengan baik.
9. Dukung karyawan untuk mengembangkan ide-ide sendiri untuk kebaikan bersama.
10. Dukung karyawan untuk menilai risiko-risiko apa saja yang mungkin muncul dari gagasan baru mereka. Anda harus cukup memiliki pengetahuan untuk membantu karyawan melihat risiko apa saja yang ada. Sebagai contoh, menu baru dapat mengandung risiko dari citra makanan Nusantara. Jika ada misalnya pegawai yang mengajukan menu barbeque atau grill, pastikan resto anda bukan resto yang bercorak Nusantara. Soalnya, citra makanan Nusantara bukanlah makanan berdaging, tetapi makanan laut. Bukankah

kita merupakan negara kepulauan.

11. Dukung aktivitas karyawan yang memunculkan gagasan inovatif sendiri. Sebagai contoh, jika mereka ingin menambahkan nutrisi pada makanan, berikan dukungan berupa daftar gizi berbagai jenis makanan.
12. Masyarakatkan pada karyawan kalau sifat yang suka mengambil risiko adalah sifat yang baik, bukan sifat yang buruk. Kadangkala risiko dapat dengan mudah terlihat dan orang dapat segera tidak berani mengambil risiko. Memang ada risiko khusus yang dapat berkonsekuensi fatal, tetapi risiko ini secara alamiah akan dihindari oleh siapapun yang berhadapan dengannya. Istilahnya adalah bahaya. Jadi bedakan antara berisiko dengan berbahaya. Contohnya adalah dalam masalah makanan yang panas. Tentu bahaya jika mengangkat panci dengan isi mendidih menggunakan tangan. Jadi tidak akan ada pegawai yang mau melakukannya, bahkan jika diizinkan. Toh mereka bukan anak kecil. Sesuatu yang berisiko misalnya memanaskan makanan dengan waktu 10 menit, ketimbang 15 menit. Risikonya adalah makanan masih dingin. Tetapi bagaimana jika makanan yang tidak terlalu dingin memang diharapkan? Atau bagaimana kalau waktu memanaskan makanan yang ideal memang 10 menit?
13. Berikan pengakuan pada karyawan yang berani mengambil risiko untuk berinovasi, tidak peduli ia gagal atau sukses.

TOLERANSI KEGAGALAN, BERIKAN KEBEBASAN DAN WEWENANG LEBIH BAGI PEGAWAI YANG MEMILIKI VISI MAJU

Cara-cara berikut bicara tentang bagaimana kita menolerir kegagalan. Perhatikan, kegagalan berbeda dengan kesalahan dan kecerobohan. Kegagalan menunjukkan adanya suatu niat yang baik untuk melakukan sesuatu tetapi tidak berhasil. Kesalahan berasal dari adanya ketidakmampuan melakukan sesuatu dan kecerobohan berasal dari terlalu menganggap remeh suatu pekerjaan. Toleransi terhadap kegagalan penting untuk menjaga semangat pegawai menemukan sesuatu yang baru. Cara-caranya mencakup:

1. Berikan tanggungjawab bagi pegawai untuk memutuskan bagaimana pekerjaannya dijalankan.
2. Buat pegawai merasa kalau atasan mereka adalah diri mereka sendiri dan tidak harus menguji dua kali semua keputusannya sendiri.
3. Berikan banyak otonomi pada pegawai dalam bekerja dan bebaskan mereka melakukan pekerjaannya dengan caranya sendiri.
4. Biarkan sesekali pegawai memutuskan sendiri apa yang harus ia lakukan saat bekerja. Dapat saja ia punya ide melakukan sesuatu yang baik, tetapi melanggar prosedur standar operasi. Hal ini boleh saja dilakukan tetapi peringatkan kalau ia harus punya alasan untuk itu dan bertanggungjawab jika terjadi kesalahan. Contohnya adalah bagaimana pegawai memutuskan untuk menampung air hujan untuk suatu saat menggunakannya untuk mencuci piring. Hal ini dapat diterima jika alasan pegawai adalah air tinggal sedikit sehingga berpotensi konsumen kehabisan air untuk cuci tangan. Atau

karena PDAM sedang melakukan perawatan sehingga akan terjadi krisis air beberapa waktu.

5. Berikan kebebasan pada pegawai untuk membuat penilaiannya sendiri.
6. Jangan biarkan pegawai terus menerus mengikuti metode atau langkah kerja yang sama dalam melakukan pekerjaannya dari hari ke hari. Memang mereka harus mengikuti suatu standar prosedur operasional, tetapi standar ini perlu diganti secara berkala. Waktu tiga bulan dapat merupakan waktu yang cukup untuk mengganti SOP. Ganti SOP berdasarkan masukan dari pegawai maupun dari gagasan anda sendiri. Untuk memperdalam, anda perlu menegur pegawai anda yang masih memakai cara lama walaupun SOP baru masih berusia satu hari.
7. Berikan kesempatan bagi pegawai untuk kreatif dan mencoba metode kerjanya sendiri.
8. Berikan kesempatan pada pegawai untuk melakukan sesuatu yang menggunakan kemampuannya.

MEMBERIKAN INSENTIF DAN PENGUATAN BAGI PEGAWAI

Cara-cara berikut dijalankan untuk mengembangkan dan menggunakan sistem yang memberikan penghargaan berdasarkan kinerja pegawai. Cara-cara ini menyorot pada pencapaian-pencapaian penting dari pegawai. Selain itu, dijelaskan pula cara yang mendorong pegawai untuk mencoba pekerjaan yang menantang. Cara-cara ini mencakup:

1. Berikan penghargaan yang terikat dengan pekerjaan pegawai di tempat kerjanya. HPWS telah menjelaskan hal ini. Intinya pegawai mendapatkan apa yang memang sepatutnya ia dapatkan dari pekerjaannya. Penghargaan tidak harus berbentuk barang, ia dapat berupa bonus atau sekedar pengakuan yang tulus.
2. Tingkatkan tanggungjawab kerja pegawai jika ia berkinerja baik di pekerjaannya. Wajar kalau dalam organisasi ada kenaikan karir jika pegawai memiliki kinerja yang baik. Jangan gunakan politik untuk menaikkan pegawai pada posisi tertentu, tapi gunakan kinerja nyatanya sebagai bahan pertimbangan. Lebih dari itu, kinerja nyata yang sesuai tugas dan tanggungjawabnya harus mendapat bobot jauh lebih besar dari kinerja di luar peran seperti perilaku menolong pegawai lainnya.
3. Berikan banyak tantangan bagi pegawai dalam pekerjaannya. Kita dapat meniru game-game gaya time management yang ada pada aplikasi ponsel atau PC. Game-game ini memiliki tantangan yang berbeda-beda bagi pemain sehingga pemain dapat memperoleh bonus. Tetapi jaga agar bonus tidak diberikan terlalu sering pada pegawai. Jika terlalu sering, ini akan menjadi beban operasional yang membuat kita harus menaikkan harga makanan atau sebaliknya, mengurangi porsi makanan yang disajikan pada konsumen. Karenanya, pastikan tantangan yang diberikan memberikan manfaat jauh lebih besar bagi perusahaan ketimbang bagi karyawan.

MENYEDIAKAN WAKTU

Cara-cara ini berkaitan dengan memberikan waktu yang cukup bagi pegawai sehingga mereka dapat memunculkan inovasi dan memberikan pekerjaan yang terstruktur sedemikian hingga mendukung usaha mereka untuk mencapai tujuan bisnis baik jangka pendek maupun jangka panjang. Cara-cara ini mencakuplah:

1. Berikan banyak waktu bagi pegawai untuk menyelesaikan segala sesuatunya hingga selesai. Jika pegawai merasa waktu pulang telah tiba tetapi pekerjaannya belum selesai, ia dapat berpikir kalau anda berhutang waktu bebas padanya. Bisa jadi ia membalasnya nanti dengan datang telat. Hal ini tidak baik bagi bisnis anda secara keseluruhan. Sebagai contoh, waktu yang dapat terlalu fleksibel bisa didapatkan oleh pekerja kebersihan. Kadang ia terhalang untuk membersihkan toilet karena banyak antrian pengunjung yang ingin ke kamar kecil. Akibat banyaknya pengunjung di toilet, toilet menjadi lebih kotor dari biasanya sehingga perlu waktu agak lama membersihkan toilet. Padahal, waktu yang tersedia telah semakin sedikit karena menunggu antrian. Begitu waktu kerja selesai, petugas masih baru memulai membersihkan toilet. Akan lebih baik jika waktu kerja berbeda cukup jauh dari waktu tutup restoran sehingga pegawai masih memiliki pekerjaan setelah resto tutup dan tidak terburu-buru untuk menyelesaikan pekerjaannya karena dikejar waktu.
2. Berikan batas waktu kerja yang realistis sehingga tidak ada pegawai yang bekerja melebihi batas waktu yang ditentu-

kan. Sama seperti sebelumnya, waktu masuk kerja maupun pulang kerja atau waktu istirahat harus realistis. Jangan memaksakan melayani semua pengunjung melebihi waktu operasional resto. Hal ini agar pegawai tidak terlihat sibuk berkemas di depan konsumen yang sedang makan. Hal ini tentu membuat konsumen merasa tidak nyaman. Jadi berikan selang waktu beberapa menit untuk menutup pesanan akhir, baru setelahnya menutup restoran, dan setelah itu baru bekerja untuk merapikan dan menyelesaikan segala hal.

3. Rancang alokasi waktu kerja dan beban kerja sedemikian hingga pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa melewati batas waktu.
4. Berikan waktu yang memungkinkan para pegawai membahas masalah bisnis jangka panjang.
5. Jangan biarkan beban kerja pegawai terlalu besar sehingga ia tidak memiliki waktu untuk mengembangkan gagasan baru.
6. Rancang struktur kerja yang cukup renggang sehingga pegawai punya waktu banyak untuk memikirkan masalah resto yang lebih luas.

MEMBATASI ORGANISASI

Membatasi organisasi berarti memberikan harapan yang jelas pada pekerjaan pegawai sehingga mereka tahu apa tujuan yang harus dicapai dari suatu inovasi. Selain itu, membatasi organisasi juga bermakna kalau ada suatu mekanisme untuk

mengevaluasi, menyeleksi, dan menggunakan inovasi dari para pegawai. Cara-cara yang dapat digunakan untuk membatasi organisasi mencakuplah:

1. Memberikan banyak aturan dan prosedur bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Aturan memberikan kepastian kerja dan juga memberikan keadilan jika dirumuskan bersama. Lebih lanjut, ini menunjukkan siapa yang memiliki tugas apa dan kapan, dimana, dan bagaimana. Satu hal yang perlu ditambahkan adalah mengapa. Ketika hal ini sudah jelas, tidak berarti tidak ada ruang untuk perbaikan. Prosedur yang ada dapat direview oleh pegawai sendiri dalam rapat dan disinilah inovasi-inovasi dapat muncul.
2. Katakan bahwa pegawai harus mengikuti prosedur operasional standar dan jika mereka melihat ada yang harus diperbaiki, hal ini harus dibahas terlebih dahulu. Memang pegawai diberikan otonomi melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri, tetapi ini harusnya berada di luar lingkup SOP. Kalaupun berada di dalam lingkup SOP sehingga berpotensi melanggarnya, ia harus yakin kalau hal tersebut berasal dari upaya bekerja lebih baik dari yang digariskan oleh SOP. Jangan sampai itu hanya sekedar kemalasan yang dapat merugikan konsumen atau bahkan berbahaya.
3. Berikan deskripsi kerja yang jelas dengan standar-standar kinerja yang akan digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai. Hal ini telah dibahas dalam HPWS. Intinya adalah menghasilkan pekerjaan yang mengarahkan pegawai dalam bertindak secara efektif dan efisien dan ini dinilai untuk

mendapatkan gaji. Agar tidak bertentangan dengan semangat inovasi, pastikan kalau standar untuk inovasi juga disertakan.

4. Persempit ruang ketidakpastian dalam pekerjaan pegawai.
5. Pastikan kalau pegawai tahu dengan jelas bagaimana kinerja yang diharapkan dari mereka dalam hal jumlah, kualitas, maupun ketepatan waktu. Jadikan kriteria penilaian anda bersifat kuantitatif. Kalaupun kualitatif, jelaskan apa saja yang patut dilakukan dan mana yang tidak boleh dilakukan.
6. Jangan sampai pegawai ragu apa yang diharapkan dari pekerjaannya. Jika pegawai ragu, bisa jadi ia tidak mampu berinovasi karena tidak mengetahui apakah inovasi memang diharapkan darinya atau tidak. Jadi, masukkan pula inovasi sebagai salah satu harapan terhadap pegawai anda, sehingga ia tidak ragu dalam membuat karya inovatif.

BAB VII

Penutup

Jika dipandang secara nasional, bisnis resto lokal saat ini benar-benar berkembang. Berbagai restoran lokal bermunculan dari skala kecil hingga skala besar. Bank, pemerintah (Kementerian UMKM), maupun berbagai perusahaan lewat program CSR berusaha mengangkat sektor ini dari masyarakat bukan saja demi bergiatnya ekonomi masyarakat, tetapi juga agar kuliner Indonesia terkenal hingga ke mancanegara. Jika anda pebisnis resto lokal, anda tidak perlu khawatir dengan banyaknya berdiri resto cepat saji di berbagai tempat. Mereka punya nichenya sendiri, begitu juga kita.

Sepanjang buku ini, kita telah membahas bagaimana mengelola sumber daya manusia. Kita memandang bahwa sumber daya manusia adalah karyawan-karyawan di bisnis resto. Tetapi kita juga manusia bukan? Jadi, bab ini akan terarah pada kita sebagai pengusaha di bisnis resto. Kita akan terfokus pada karakteristik kewirausahaan.

Wirausaha adalah sebuah kegiatan yang berisiko. Malahan, pada perusahaan besar, sampai ada istilah manajemen risiko. Ini karena memang risiko selalu hadir dalam kegiatan berwirausaha. Ada banyak risiko, mulai dari risiko alam, bangunan tempat menyelenggarakan usaha, sumber daya yang kita miliki, finansial, hukum, kesehatan, hingga budaya masyarakat. Pada waktu tertentu, persaingan menjadi sangat ketat, sementara waktu lain, kita punya sedikit saingan, tetapi konsumen juga se-

dikit. Contohnya, di bulan Ramadhan, akan ada banyak pembeli, tetapi banyak juga saingan muncul.

Adanya berbagai risiko ini membawa kita pada sikap mental yang perlu dimiliki oleh seorang wirausaha. Sikap mental penting karena wirausaha dapat gagal bukan karena risiko, tapi karena mental yang kurang baik. Ketika ada kesempatan disiasikan, sementara ketika semestinya mundur, justru berkeras hati untuk maju, dan akhirnya kehabisan sumber daya.

Terlihat sepertinya ini masalah perhitungan. Menghitung strategi seperti jenderal perang. Tetapi kemampuan perhitungan (kognitif) sekalipun, harus ditopang oleh sikap. Seorang jenderal perang jangan sampai kalah duluan sebelum benar-benar yakin dan keyakinan ini adalah suatu bentuk usaha yang harus ditopang oleh semangat. Adanya keinginan untuk berusaha dapat dikatakan sebagai sebuah pisau untuk memotong, dan sikap mental adalah gagangnya. Tanpa gagang, tentu kita tidak ingin memakai pisau. Jika dipaksakan, kita akan melukai diri sendiri.

Literatur manajemen SDM menggariskan adanya tiga sikap mental utama dari seorang wirausaha. Cukup tiga ini saja, kita telah mampu sebenarnya menghasilkan suatu gagang yang menjadi modal untuk bergerak. Setelahnya, tinggal seberapa baik kita belajar dan menghitung. Kita akan bahas satu demi satu sikap mental ini.

Pertama, Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*)

Rasa memiliki, sesuai namanya, adalah sebuah perasaan

yang kuat terhadap hubungan kita dengan bisnis yang kita geluti. Rasa memiliki membuat kita terlibat lebih dalam pada pekerjaan. Orang yang tidak memiliki rasa memiliki yang kuat akan mengabaikan pekerjaannya dan akibatnya, membiarkan pekerjaan terbengkalai, tidak diurus, dan akhirnya kacau. Beberapa risiko dapat dihilangkan jika kita mau terlibat lebih dalam pada pekerjaan. Karyawan yang menanganinya bisa salah dan kita dapat mengingatkan atau segera memperbaikinya.

Ada sepuluh ciri wirausaha dengan rasa memiliki yang tinggi:

1. Merasa diri sebagai bagian dari bisnis resto. Wajar bukan? Bisnis ini merupakan bisnis kita, dan kita secara otomatis menjadi bagian dari bisnis kita. Memang tidak ada struktur organisasi, tetapi faktanya, kita adalah pemilik bisnis, atau setidaknya, pengelola bisnis.
2. Memandang bahwa bisnis resto ini bisnis yang menyenangkan. Jika sudah menyenangkan, maka akan mudah untuk mengembangkan bisnis kita. Orang yang senang dengan sesuatu akan cenderung ingin lebih dan karenanya, akan semakin berkembang.
3. Menikmati kegiatan bekerja di resto. Bekerja disini berarti bekerja demi kita sendiri. Gajinya datang dari kinerja kita, walaupun kita bukan karyawan. Agar anda dapat menikmati kegiatan bekerja di resto, anda harus memastikan kalau tidak ada masalah yang dapat membuat anda kurangnya nikmat bekerja di resto ini, kecuali jika anda memang menyukai tantangan.

4. Merasa senang jika hadir di resto. Lihat, hanya dengan berada saja di resto anda, anda semestinya merasa senang. Anda lihat bahwa resto anda merupakan buah dari jerih payah anda. Sepahit-pahitnya bisnis, anda punya sebuah tempat untuk berpijak. Jika anda tiba di resto, anda melihat tidak ada pengunjung, anda dapat duduk tenang sebentar dan membayangkan betapa senangnya anda jika resto anda seperti ini, seperti ini, dan sebagainya. Anda dapat mulai memperbaiki dan percayalah, setiap kemajuan memberi upah kesenangan tersendiri.
5. Senang menghabiskan banyak waktu di resto. Maksudnya, anda bisa membawa keluarga ke dalam resto. Jika ingin makan, mungkin anda dapat makan di resto anda sendiri ketimbang di resto orang lain. Anda bisa mengamati sistem kerja shift di resto anda dan bagaimana serah terima kerjanya. Atau banyak waktu lain yang bisa anda tambahkan untuk berada lebih lama di resto anda.
6. Memiliki banyak teman dalam bisnis resto. Manusia adalah mahluk sosial selain mahluk individu. Membentuk jaringan punya banyak manfaat walaupun awalnya kita takut jangan-jangan rahasia kita akan terbongkar. Jaringan bisnis resto dapat saling membantu jika satu pihak mengalami masalah, misalnya kurang sumber daya. Perhatikan pada perbedaan, jangan persamaan. Kalau ada menu yang sama, sama-samalah berbagi, jangan sama-sama pelit.
7. Merasa aman ketika berada di resto. Kadangkala ada pengusaha yang justru merasa tidak aman di kantornya. Alasan-

nya karena takut karyawan kecewa, tersinggung, atau bergosip tentang anda. Ini adalah bagian dari kehidupan sosial. Jangan terlalu diambil hati. Mereka juga tidak terlalu mengambil hati sebenarnya.

8. Selalu berada dekat dengan resto. Artinya kita ibarat satelit, berada di seputar resto dengan pusatnya ya di resto kita. Jika ada kebutuhan mendesak, anda dapat segera datang ke resto. Kalaupun anda harus jauh dari resto, anda harus tetap menjaga komunikasi.
9. Senang berkomunikasi dengan karyawan. Komunikasi tidak harus formal. Anda bisa sekedar bertegur sapa atau basa-basi. Jangan terlalu sering menanyakan hal yang sama pada satu orang, tetapi variasikan pertanyaan anda. Jadi karyawan tidak merasa kalau anda sedang mengevaluasi atau sedang basa-basi.
10. Meminta bantuan dari orang yang lebih berpengalaman ketika ada masalah dalam bisnis resto. Nah kalau anda merasa memiliki, tentunya anda juga ingin resto anda bebas dari masalah. Anda akan berusaha segenap tenaga untuk menghilangkan masalah, salah satunya ya berkonsultasi dengan pihak luar. Sumber yang paling dipercaya adalah anggota keluarga atau kerabat yang berpengalaman dalam bisnis resto. Jika tidak ada, anda bisa mencari orang di luar keluarga anda. Keuntungan dari konsultasi individual adalah, saran yang diberikan akan kontekstual, berkaitan langsung dengan situasi anda di lapangan. Hal ini karena kita saling tanya jawab dalam kegiatan tersebut.

Merasa Berpartisipasi (*Sense of Participation*)

Merasa berpartisipasi maksudnya seberapa besar anda terlibat dalam kegiatan bisnis anda. Ini beda dengan rasa memiliki. Kalau memiliki, ya anda hanya merasa punya, sementara partisipasi berarti anda merasa ikut serta. Merasa punya dan merasa ikut serta merupakan dua dari tiga kekuatan mental penting dalam wirausaha.

Ada lima ciri pengusaha yang memiliki rasa berpartisipasi:

1. Mengambil bagian dalam banyak kegiatan di resto. Mungkin anda sebentar mencuci piring, sesekali menjadi pramusaji, sesekali menjadi kasir, sesekali menjadi tukang parkir. Anda dapat nyatakan ini bukan sebagai membetulkan pekerjaan bawahan tetapi ingin merasakan pekerjaan mereka. Ini membuat mereka lebih terdorong ketimbang anda diam atau mengatakan kalau pekerjaan bawahan anda salah. Dengan ambil bagian dalam kegiatan di resto, karyawan anda akan memahami anda dan anda juga akan memahami karyawan anda. Karyawan anda bahkan dapat lebih percaya diri dengan membantu anda atau mengajarkan anda bagaimana cara melakukan pekerjaannya.
2. Pergi ke resto dengan sukarela. Kehadiran anda di resto bisa saja karena kewajiban. Ada jadwal tertentu ketika anda harus berangkat ke resto, misalnya untuk mengamati. Tetapi ketika ada waktu luang, anda dengan sukarela datang ke resto. Ini namanya rasa berpartisipasi.
3. Merasa mendapatkan manfaat dari kegiatan di resto. Bah-

kan jika bisnis sebenarnya rugi, anda dapat mengambil manfaat non-finansial dari bisnis anda. Anda bisa mendapatkan banyak teman atau mengetahui dimana saja celah dalam bisnis resto yang dapat diperbaiki.

4. Mengikuti aturan yang dibuat bersama. Partisipasi juga bermakna sama-sama taat aturan. Jangan mentang-mentang atasan lalu seenaknya melanggar aturan. Ini tandanya anda kurang berpartisipasi dan ini dapat memunculkan risiko tersendiri, misalnya ketidakpercayaan bawahan.
5. Ada keinginan untuk pergi ke resto, walaupun tidak memungkinkan. Kadang saat berada di tempat yang jauh, orang yang terlibat akan memiliki keinginan untuk pergi ke tempat kerjanya. Ini hanya keinginan saja, tetapi sudah merupakan indikator kalau anda terlibat dalam bisnis resto.

Rasa Bertanggung jawab (*Sense of Responsibility*)

Jika anda sudah merasa punya dan merasa ikut serta, anda juga harus punya rasa tanggungjawab. Kadang orang karena merasa memiliki, justru menjadi tidak bertanggungjawab. “Kan saya yang punya, mau-mau saya dong”. Ini sikap yang buruk bagi seorang wirausaha. Pada level perusahaan besar, bahkan ada istilah namanya tanggungjawab perusahaan. Dalam bisnis resto, yang kecil sekalipun, kita juga semestinya memiliki rasa tanggungjawab.

Rasa bertanggungjawab penting untuk mendapatkan keuntungan dari perubahan dalam bisnis anda. Kadang ada ma-

salah yang disebabkan oleh anda sendiri. Anda dapat menunjukkan tanggungjawab anda sebagai seorang pemimpin. Ini akan mengakibatkan bawahan anda semakin respect dengan anda dan memudahkan kerja sekaligus mencegah tidak terulangnya masalah di kemudian hari.

Sebenarnya, rasa bertanggungjawab akan hadir dari keterlibatan yang demokratis dalam kegiatan bisnis anda. Karenanya, anda tidak boleh memikul tanggungjawab sendirian. Anda bagikan tanggungjawab pada semua orang. Lalu ketika anda bermasalah, anda tunjukkan kalau anda bertanggungjawab. Yang lain juga akan mengikuti dan percaya bahwa tanggungjawab adalah nilai yang penting untuk dipegang dalam bisnis anda.

Ada sepuluh karakteristik seorang wirausaha yang bertanggungjawab:

1. Menunjukkan akuntabilitas, yaitu bertindak sesuai dengan hak dan kewajiban anda sebagai seorang pengusaha.
2. Menghargai kecakapan sendiri. Kalau anda yakin anda lebih tahu dari bawahan anda, anda harus kerjakan. Ini hanya sebagai contoh saja, agar karyawan anda paham dan mengerti kalau anda lebih tahu dari mereka.
3. Memenuhi janji. Orang mudah berjanji tapi memenuhi janji itu sulit. Hati-hati anda bicara pada bawahan ketika memberikan janji. Janji adalah hutang dan anda harus penuhi.
4. Menunjukkan nilai dan etika di resto. Intinya adalah, jangan berbuat seenaknya.
5. Mencegah bahaya di resto. Jika anda mengamati adanya bahaya, misalnya kebakaran, atau bahaya lainnya yang bisa

mengancam, anda harus segera bertindak.

6. Menunjukkan kalau anda puas dan bahagia dengan hidup anda. Sedapat mungkin selalulah tersenyum jika membawa keluarga anda ke resto. Jangan kelihatan kalau anda kerepotan dengan anak anda, atau kesulitan menangani rumah tangga sehingga meninggalkan resto.
7. Memperbaiki diri terus menerus. Anda sebagai atasan juga sama seperti bawahan dalam hal kinerja. Anda harus berkinerja semakin baik dari hari ke hari.
8. Menangani komplain dari karyawan dan konsumen. Kadang jika anda punya banyak modal, anda bisa membuat divisi untuk menangani keluhan konsumen. Tetapi jika anda merasa keluhan pasti sedikit, ada baiknya anda sendiri yang menanganinya.
9. Memberi dan membuka diri atas saran bawahan dan konsumen. Ini semua adalah umpan baik yang penting bagi kemajuan bersama. Mungkin agak menyakitkan, tetapi ia ibarat obat yang menyembuhkan. Pahit tetapi anda segera bangkit dan sehat.
10. Berhadapan dengan stress dan ketegangan. Sebagai manusia, anda juga akan dihadapkan pada stress dan ketegangan. Jika stress di rumah, jangan dibawa ke resto. Jangan menyalahkan bawahan anda gara-gara anda stress di rumah. Jangan pula anda stress lalu menunjukkan anda berantakan di resto. Resto adalah bisnis dengan SDM yang berurusan kuat dengan emosi. Jika anda tidak ingin pramusaji berwajah masam pada pelanggan, anda juga jangan berwajah masam pada bawahan.

RIWAYAT HIDUP SINGKAT PENULIS



Penulis ini dilahirkan dikota Jakarta, pada tanggal 3 Agustus 1974 yang sekarang bertempat tinggal di Jalan Abdullah Daeng Sirua No.106, Makassar Sulawesi Selatan. Beliau kesehariannya bekerja sebagai Ketua STIM Lasharan Jaya Makassar Periode 2015-2019. Untuk perjalanan pendidikannya yang di tempuh yaitu mulai dari SD Negeri 011 Pagi Jakarta pada 1986,SMP Negeri 89 Jakarta Tahun 1989,SMA Negeri 57 Jakarta Tahun 1992,Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Nasional Jakarta Tahun 1997,Strata Dua (S2) Magister Manajemen STIMA IMMI Jakarta Tahun 2008,Strata Tiga (S3) Program Studi Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Makassar, Tahun 2015. Pengalaman belajar pernah sampai keluar negeri mulai dari Exchange Student ke Sidney High School, Sidney Australia, Tahun 1991 dan Sandwich Like Dikti ke Nothern Illinois University Amerika Serikat, Tahun 2014. Sehingga beliau bisa mempunyai banyak karya tulis seperti

- a. Cerita Pendek di beberapa majalah remaja “Aneka Yes” dan “Gadis”, Tahun 1988 s/d 1993.
- b. Perjalanan Akademik Dari Makassar ke Chicago Part 1 s/d Part 5 di Media online Bharatamedia, November 2103.
- c. Organizational Citizenship Behavior Dan Keadilan Organisasi
- d. Pada Bisnis Resto, Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Muslim Indonesia, Vol. IV No. 6/Maret 2014 Edisi Maret 2014. ISSN 2088-7086.
- e. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Latar Budaya Organisasi, Jurnal Ilmiah Ekonomi Vol. 04

Edisi Juli-Desember 2014. ISSN 2252-4398

f. Analisis Pendapatan Usaha Telor Asin di Kecamatan Palangga Kabupaten Gowa, Jurnal Ilmiah Ekonomi Universitas 45, Vol. 05 No. 05 Januari – Juni 2015. ISSN 2252-4398

g. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai di Kota Makassar, Jurnal Ilmiah Bongaya, No. XVII April 2015. ISSN 1907-5480

h. Tantangan Organisasi Bisnis Dalam Menghadapi MEA 2015 di Sulawesi Selatan, Jurnal Ilmiah Bongaya No. XVIII Oktober 2015. ISSN 1907-5480

i. Jurnal Internasional berjudul “What Is The Relationship Between Human Resouces Practice and Organizational Citizenship Behaviours? Reflections on The Literature and Restaurant Business Perspectives” di International Journal of Applied Business and Economic Research Vol.13 No.1 Januari – Juni 2015, (2015) 93-103

j. Konsep Kelompok Organisasi Dalam Bisnis, Jurnal Economix FE UNM, 30 Juni 2015. ISSN 2302-6286

k. Jurnal Internasional berjudul “Arrangement Of Human Resources To The Strengthening Of The Economy On The Bussinesman Of Micro, Small And Medium Enterprises (MSMES) In Makassar, Indonesia” di International Journal of Business and Management Review Vol.3, No.6, pp.62-71, July 2015. ISSN: 2052-6393(print), ISSN: 2052-6407(Online)

l. IBM Usaha Telor Asin di Kecamatan Palangga Kabupaten Gowa, Proceeding SINDHAR (Seminar Ilmiah Nasional dan Doseminasi Hasil Riset), 23 Desember 2015. ISSN 2477-4979

Pengabdian Kepada Masyarakat

1. IBM Dikti Tahun Anggaran 2015, Mengenai Pendapatan Usaha Telur Asin di Kecamatan Palangga Kabupaten Gowa.
2. IBM Dikti Tahun Anggaran 2016, IBM di Desa Panciro, Kabupaten Gowa

Kepustakaan

- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, 2014.
- AB Business. The Smiling Report 2009 shows that the trend continues downwards. http://www.smilingreport.com/pressrelease_090409.html
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction." *International Journal of Business and Management* 5.12 (2010): 102.
- Angelina, Sherend Lia. "Studi Deskriptif Penerapan Servicecapex Pada Restoran Waroeng Bamboe Kota Batu Menurut Persepsi Konsumen." *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya* 2.1 (2013).
- Appelbaum, Steven H., and Rammie Kamal. "An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business." *Journal of Management Development* 19.9 (2000): 733-763.
- Azar, Ofer H., Shira Yosef, and Michael Bar-Eli. "Do customers return excessive change in a restaurant?: A field experiment on dishonesty." *Journal of Economic Behavior & Organization* 93 (2013): 219-226.
- Bain, A. *Lonely Planet's 1000 Ultimate Experiences*. Lonely Planet, 2009
- Bret Becton, J., William F. Giles, and Mike Schraeder. "Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organisational citizenship behaviour in performance appraisal and reward systems." *Employee Relations* 30.5 (2008): 494-514.
- Berbaoui, Kamel, and Zohra Sadek. "The Relationship between Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behav-

ior in the National Company for Distribution of Electricity and Gas.”

Birim, B., Anitsal, M.M., Anitsal, I. Investigating Behavioral Intentions For Sports Spectatorship In U.S. College Football: The Context Of Value, Satisfaction And Brand Equity. Allied Academies International Conference Las Vegas October 14-16, 2015

Bolino, Mark C., William H. Turnley, and Brian P. Niehoff. “The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior.” *Human Resource Management Review* 14.2 (2004): 229-246.

Byrne, Sandra Miller. “The Value of Human Resource Development to an Organization; Providing Technical Assistance to Small Manufacturing Companies.” (1999).

Chuang, Chih-Hsun, and Hui Liao. “Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers.” *Personnel Psychology* 63.1 (2010): 153-196.

Cohen, Aaron, and Eran Vigoda. “Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel.” *Administration & Society* 32.5 (2000): 596-624.

Colquitt, Jason A. “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure.” *Journal of applied psychology* 86.3 (2001): 386.

Cropanzana, Russell, David E. Bowen, and Stephen W. Gilliland. “The management of organizational justice.” *The Academy of Management Perspectives* (2007): 34-48.

Davies, Rhys, Robert McNabb, and Keith Whitfield. “Do high-performance work practices exacerbate or mitigate the gender pay gap?.” *Cambridge Journal of Economics* 39.2 (2015): 537-564.

Davis, Tassika M. *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure*. No. AFIT/GIR/

Encarta. Restaurant. Microsoft Encarta, 2009.

Encarta. Solon. Microsoft Encarta, 2009.

Gow, Kathryn, and Paula McDonald. "Attributes required of graduates for the future workplace." *Journal of Vocational Education and Training* 52.3 (2000): 373-396.

Gunuc, Selim, and Abdullah Kuzu. "Student engagement scale: development, reliability and validity." *Assessment & Evaluation in Higher Education* 40.4 (2015): 587-610.

Hoffman, Lisa, and Brian Coffey. "Dignity and indignation: How people experiencing homelessness view services and providers." *The Social Science Journal* 45.2 (2008): 207-222.

Hornig, Jeou-Shyan, and Meng-Lei Hu. "The mystery in the kitchen: Culinary creativity." *Creativity Research Journal* 20.2 (2008): 221-230.

Hornig, Jeou-Shyan, and Lin Lin. "The development of a scale for evaluating creative culinary products." *Creativity Research Journal* 21.1 (2009): 54-63.

Hui, Chun, Simon SK Lam, and Kenneth KS Law. "Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: a field quasi-experiment." *Journal of Applied Psychology* 85.5 (2000): 822.

Ilies, Remus, Brent A. Scott, and Timothy A. Judge. "A multilevel analysis of the effects of positive personal traits, positive experienced states and their interactions on intraindividual patterns of citizenship behavior at work." *Academy of Management Journal* 49.3 (2006): 561-575.

Karfestani, Zahra Jafari, Mostafa Azizi Shomami, and Moslem Maleki. "Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for increasing the Effectiveness of Organizations". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busi-*

ness. (2013).

- Kehoe, Rebecca R., and Patrick M. Wright. "The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors." *Journal of Management* 39.2 (2013): 366-391.
- LaFollette, Hugh, and George Graham. "Honesty and intimacy." *Journal of Social and Personal Relationships* 3.1 (1986): 3-18.
- Leffakis, Zachary M., and William J. Doll. "Using high-performance work systems to support individual employment rights and decrease employee telecommunication violations in the workplace." *Journal of Individual Employment Rights* 11.4 (2004): 275-290.
- Lin, Ingrid Y., and Anna S. Mattila. "Restaurant servicescape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction." *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19.8 (2010): 819-841.
- Lonti, Zsuzsanna, and Robyn May. "How could pay practices in New Zealand Public Service organisations contribute to the gender pay gap?." *Reworking*: 357.
- Malik, Muhammad Ehsan, and Basharat Naeem. "Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of faculty: Empirical evidence from Pakistan." *Interdisciplinary Journal of Research in Business* 1.9 (2011): 92-98.
- Murphy, Kevin S., Robin B. DiPietro, and Suzanne Murrmann. "A proposed research agenda for the refinement of the high performance work system construct in the US restaurant industry." *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 8.4 (2007): 99-116.
- Murphy, Kevin S., and Suzanne Murrmann. "The research design used to develop a high performance management system construct for US restaurant managers." *International Journal of Hospitality Management* 28.4 (2009): 547-555.
- Naves, Patience Mmetje. *Benchmarking Eskom's Human Resources*

Practices Impacting On Organisational Performance. Diss.
RAND Afrikaans University, 2002.

Ottenbacher, Michael C., and Robert J. Harrington. "US and German culinary innovation processes: Differences in involvement and other factors." *Journal of Foodservice Business Research* 11.4 (2008): 412-438.

PerMenKes No. 304 Tahun 1989 tentang Persyaratan Kesehatan Rumah Makan dan Restoran

Podsakoff, Nathan P., et al. "Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis." *Journal of Applied Psychology* 94.1 (2009): 122.

Qian, Ting, and Richard N. Aslin. "Learning bundles of stimuli renders stimulus order as a cue, not a confound." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111.40 (2014): 14400-14405.

Rehman, Muhammad Safdar. *Impact of job analysis on job performance: a study of public sector organizations of Pakistan*. Diss. Doctoral thesis, National University of Modern Languages, Islamabad, 2009.

Restofocus. Tugas Waiter di Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Desember 2014. <http://www.restofocus.com/2014/12/tugas-harian-waiter.html>

Restofocus. Cara Mengatasi Kasir yang Panjang Tangan. Ditulis oleh Dias Ahmad, Februari 2016. <http://www.restofocus.com/2016/02/cara-mengatasi-kasir-yang-panjang-tangan.html>

Restofocus. Cara Membawa Nampan yang Baik dan Benar. Ditulis oleh Dias Ahmad, Februari 2016. <http://www.restofocus.com/2016/02/cara-membawa-nampan-yang-baik-dan-benar.html>

Restofocus. Cara Tepat Rekrut Karyawan untuk Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Januari 2015. <http://www.restofocus.com/2015/01/cara-tepat-rekrut-karyawan-untuk.html>

Restofocus. Permasalahan yang Sering Dihadapi Karyawan Baru di Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Januari 2016. <http://www.>

restofocus.com/2016/01/permasalahan-yang-sering-dihadapi.html

- Restofocus. Pembagian Pekerjaan di Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Maret 2015. <http://www.restofocus.com/2015/03/pembagian-pekerjaan-di-restoran.html>
- Restofocus. Sejak Kapan Kata Restaurant dipakai dalam Bahasa Inggris? Ditulis oleh Dias Ahmad, Maret 2016. <http://www.restofocus.com/2016/03/sejak-kapan-kata-restaurant-dipakai.html>
- Restofocus. Larangan Memotret Makanan dan Minuman di Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Maret 2016. <http://www.restofocus.com/2016/03/larangan-memotret-makanan-dan-minuman.html>
- Restofocus. Cara Membuat Karyawan Restoran menjadi Komunikatif. Ditulis oleh Dias Ahmad, Mei 2015. <http://www.restofocus.com/2015/05/cara-membuat-karyawan-restoran-menjadi.html>
- Restofocus. Tips Rekrut Karyawan: Jangan Terima Pelamar Kerja yang Melakukan ini saat Interview. Ditulis oleh Dias Ahmad, November 2015. <http://www.restofocus.com/2015/11/tips-rekrut-karyawan-jangan-terima.html>
- Restofocus. Beberapa Hal yang Harus dipersiapkan untuk Menjadi Seorang Supervisor Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, November 2015. <http://www.restofocus.com/2015/11/beberapa-hal-yang-harus-dipersiapkan.html>
- Restofocus. Prosedur Penyimpanan Barang di Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, Oktober 2015. <http://www.restofocus.com/2015/10/prosedur-penyimpanan-barang-di-restoran.html>
- Restofocus. Fungsi dan Manfaat Briefing Karyawan. Ditulis oleh Dias Ahmad, Oktober 2015. <http://www.restofocus.com/2015/10/fungsi-dan-manfaat-briefing-karyawan.html>
- Restofocus. Seragam Kerja, Identitas, dan Citra Restoran. Ditulis oleh Dias Ahmad, September 2015. <http://www.restofocus.com/2015/09/seragam-kerja-identitas-dan-citra.html>
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. "Perilaku Organisasi Edisi 12." (2008).

Sahban, Hernita, et al "What Is the relationship Between Human Resource Practices And Organizational Citizenship Behavior ? Reflections On The Literature And Restaurant Business Perspectives." *International Journal of Applied Business And Research*, (2015). 93-103

_____. "Menembus Badai UKM." Makassar : SAH Media, (2015).

Shahin, Arash, and Maryam Ghasemaghahi. "Service poka yoke." *International Journal of Marketing Studies* 2.2 (2010): 190.

Sharma, Pramodita, and Sankaran James J. Chrisman. "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*." *Entrepreneurship*. Springer Berlin Heidelberg, 2007. 83-103.

Simpson, Patricia A., and Michelle Kaminski. "Gender, organizational justice perceptions, and union organizing." *Employee Responsibilities and Rights Journal* 19.1 (2007): 57-72.

Smeets, Paul, Rob Bauer, and Uri Gneezy. "Giving behavior of millionaires." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112.34 (2015): 10641-10644.

Sutharjana, Ni Wayan Karthi, et al. "Organizational Citizenship Behavior Effect On Patient Satisfaction And Loyalty Through Service Quality (Study On Maternity Hospitals In Indonesia)." *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research* 2.5 (2013): 288-299.

Thompson, James R. "Federal labor-management relations under George W. Bush: Enlightened management or political retribution." *American public service: Radical reform and the merit system* (2007): 233-250.

Yoo, J(J)., Frankwick, G.L. "Exploring the Impact of Social Undermining on Salesperson Deviance: an Integrated Model." *Journal of Personal Selling and Sales Management* (2013): 79-90.

Zehir, C., Erdogan, E. "The Association between Organizational Silence

and Ethical Leadership through Employee Performance.” *Procedia Social and Behavioral Sciences* (2011):1389-1404

Zhao, N. “Analyzing the Meaning in Interaction in Politeness Strategies in *Scent of a Woman*.” *The Journal of International Social Research* (2008):630-649

