BAYAR SEMAUNYA:
PENGELOLAAN KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN JAKARTA GOOD GUIDE

Naskah Publikasi:

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Studi Magister Tata Kelola Seni

Ratih Purnamasari

1520085420

Program Pascasarjana

Institut Seni Indonesia Yogyakarta

2019

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

BAYAR SEMAUNYA:
PENGELOLAAN KOMPENSASI DAN
KINERJA KARYAWAN JAKARTA GOOD GUIDE

Oleh:
Ratih Purnamasari, S.Pd
Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta
Jalan Suryodiningratan No.8 Mantrijeron, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55141
Email: Raaatiiih@gmail.com

INTISARI

Penelitian ini memiliki tujuan mengetahui bagaimana penerapan sistem penentuan harga bayar semaunya dalam usaha jasa wisata Jakarta Good Guide. Juga tentang bagaimana kompensasi para pemandu Jakarta Good Guide dikelola di bawah kondisi ketidakstabilan pendapatan yang mereka terima. Selanjutnya, pengetahuan lebih dalam yang ingin digali ialah tentang bagaimana penilaian kinerja karyawan dari pengelolaan kompensasi di bawah sistem bayar semaunya tersebut

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara. Wawancara dilakukan kepada tiga pihak, yaitu pemimpin sekaligus pendiri Jakarta Good Guide, pemandu Jakarta Good Guide, dan para wisatawan yang telah menggunakan jasa Jakarta Good Guide. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada teori Cresswell (2013). Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis yaitu dengan mengorganisasikan data, mereduksi data, meringkas kode, dan menyajikan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bayar semaunya bisa menjadi alat yang tepat untuk mencapai visi suatu organisasi. Dari sudut pandang konsumen, bayar semaunya berguna untuk memberi kesempatan konsumen terlibat dalam menentukan harga, dan menjadikan mereka merasa mendapatkan hak istimewa. Penelitian ini juga memberi wawasan baru terkait bentuk kompensasi bagi hasil yang ternyata dari sudut pandang karyawan terasa lebih adil dan sesuai diterapkan dari sistem bayar semaunya dengan perusahaan jasa berskala kecil seperti Jakarta Good Guide. Selain itu, ternyata bayar semaunya juga berperan membuka kesadaran dan mendorong kinerja karyawan untuk meningkatkan pendapatan serta kualitas diri mereka sebagai individu yang bekerja dalam kelompok.

Kata Kunci: bayar semaunya, kompensasi, kinerja karyawan, Jakarta Good Guide.

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Pendahuluan

Jakarta Good Guide adalah salah satu pelaku usaha wisata dengan kegiatan utama melakukan kunjungan ke tempat-tempat bersejarah dalam suatu kawasan di Jakarta bersama para wisatawan dalam bentuk tur jalan kaki (*walking tour).* Usaha wisata ini lahir dengan latar belakang pengalaman dan ketertarikan pendirinya ketika mengikuti tur jalan kaki di beberapa kota di Eropa. Hal yang menjadikan Jakarta Good Guide berbeda ialah sistem 'pembayaran' jasanya. Jakarta Good Guide merupakan agen wisata pertama dan satu-satunya di Jakarta yang memberikan kebebasan penuh kepada para wisatawan untuk membayar semaunya (*pay as you wish)* tanpa mengubah rute yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Bayar semaunya *(pay as you wish)* atau dalam dunia pemasaran lebih dikenal dengan istilah *pay what you want* (PWYW) merupakan satu dari beberapa strategi penentuan harga *(pricing strategies)* yang ada. Sistem bayar semaunya telah banyak diterapkan perusahaan di beberapa negara di berbagai sektor. Misalnya pada industri musik, kuliner, dan pariwisata. Berikut ini beberapa contoh kasus penerapan sistem bayar semaunya di beberapa bidang usaha di dunia, termasuk Indonesia.

Tabel 1. Penerapan Sistem Bayar Semaunya di Berbagai Sektor

No.	Bidang	Pelaku	Lokasi	Keterangan
1.	Kuliner	Restoran Annalakshmi (Bhaskara, 2015)	Kuala Lumpur (1984)	Berhasil. Juga diterapkan pada cabang lain.
2.		The Winerei (Lanyado, 2009)	Berlin (1996)	Berhasil. Lebih dari 10 tahun. Punya 2 cabang
3.		Panera Bread Cafe (Bomkamp, 2018)	Amerika (2010)	Berhasil. Tahun 2015 berhenti karena kendala bayar pajak daerah.
4.		Restoran Surga Dunia (Bhaskara, 2015)	Indonesia (2012)	Tidak berhasil. Hampir bangkrut akhirnya mengganti sistem.
5.	Musik	Keith Green *"So You Want to Go Back to Egypt"* (Captive Thoughts, 2017)	Brooklyn (1980)	Berhasil. Laku 200.000 unit (61.000 diambil secara gratis).
6.		Radiohead *"In Rainbows" (NME, 2017)*	UK (2007/ digital)	Terunduh 400.000 kopi (lebih banyak dari penjualan fisik)
7.	Video Games	Humble Bundle (Brightman, 2017)	California (2010/ digital)	Berhasil. Dilakukan untuk kegiatan amal.
8.	Pariwisata	Hotel Yello (Ferry, 2017)	Indonesia (2017)	Berhasil. Sebatas promosi.
9.		Jasa Pandu Free Budapest Walk (web Free Walking Tours, 2007)	Budapest (2007)	Berhasil. Reguler.
10.		Jasa pandu *Bowl of Chalk's (Jonnie, 2011)*	London (2011)	Berhasil. Reguler setiap akhir pekan.

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Dari beberapa contoh penerapan sistem bayar semaunya dalam tabel di atas, terdapat dua indikasi kondisi yang menunjukkan bagaimana sistem ini bisa berhasil dijalankan secara reguler pada perusahaan. Pertama, ketika suatu prusahaan tidak menjadikan laba yang maksimal sebagai tujuan. Kedua, adanya satu ketertarikan yang sama terhadap suatu bidang yang megikat antara produsen dan konsumen. Beberapa kasus pada tabel menunjukkan bahwa, tujuan sosial yang diangkat oleh suatu perusahaan dengan sistem bayar semaunya mampu memberikan hasil melebihi pendapatan yang diterima dengan tujuan komersil semata. Ini meguatkan beberapa hasil penelitian tentang kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh sistem ini. Sebuah penelitian terkini yang dilakukan oleh Chen, dan kawan-kawan (2017) menunjukkan bahwa penentuan harga dengan bayar semaunya memiliki kinerja keuangan yang positif dengan potensi keuntungan yang besar. Selain itu, sistem ini dianggap sebagai startegi pemasaran yang mampu melakukan penetrasi pasar dan bisa menjadi alat yang memberikan nilai tinggi bagi konsumen (Schmidt, dan kawan-kawan. 2015).

Beberapa penelitian juga menemukan bahwa dasarnya konsumen secara subjektif memiliki motivasi untuk membayar (Dorn, dan kawan-kawan. 2017), dan tidak sungkan memberikan harga yang pantas terhadap produk yang telah dinikmati (Kim, dan kawan-kawan. 2009). Sehingga perusahaan tidak perlu takut untuk menerapkan sistem ini sebagai bagian dari sistem penjualannya. Sistem ini juga memberikan keadilan bagi konsumen ketika membayar barang atau jasa yang diterima olehnya (Gneezy dan kawan-kawan. 2012). Di sisi lain kelebihan-kelebihannya, sistem bayar semaunya juga memiliki kelemahan. Di antaranya ialah tidak menentunya pendapatan yang akan diterima, bahkan tidak memberi pendapatan sama sekali karena sistem ini memberikan hak kepada konsumen untuk membayar dengan harga terendah (Rp.0). Hal ini pernah dialami oleh Jakarta Good Guide pada beberapa produk mereka pada masa awal pertumbuhannya. Ketiadaan pendapatan merupakan hal yang sangat krusial, karena pada dasarnya pendapatan punya peran terhadap keberlanjutan suatu usaha.

Tabel 2. Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan Sistem Bayar Sesukanya

No.	Kelebihan	Kekurangan
1.	Konsumen selalu punya motivasi untuk membayar	Produsen tak bisa menolak harga yang diberikan konsumen
2.	Alat pemasaran yang tepat untuk produk-produk dengan biaya produksi rendah	Pemasukan perusahaan tidak bisa diprediksi
3.	Memiliki kekuatan bersaing dalam kompetensi pasar	Tak bisa digunakan untuk tujuan memperoleh laba maksimal

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Jika Chen, dan kawan-kawan (2017) telah membuktikan adanya kinerja keuangan yang positif dari *pay as you wish*, maka berangkat dari hal tersebut, penelitian ini akan melihat bagaimana keuangan tersebut dikelola, khususnya soal kompensasi yang diterima oleh para pemandu Jakarta Good Guide. Ini nantinya akan memperlihatkan nilai keadilan dan kelayakan pendapatan dari sistem bayar semaunya yang diterapkan. Selanjutnya, pertanyaan lebih dalam yang muncul ialah bagaimana penilaian kinerja karyawan dari hasil pengelolaan kompensasi tersebut. Kompensasi dan kinerja disebutkan oleh Werther dan Davis (dalam Wibowo, 2013:348) saling berhubungan, di mana kesalahan sistem dalam pemberian kompensasi bisa menghilangkan karyawan yang ada.

Hal ini penting untuk diteliti, karena sistem ini mampu menunjukkan perannya dalam manajemen sumber daya manusia, dan memperlihatkan hasil kinerja karyawan suatu perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tata kelola seni dari penerapan sistem bayar semaunya. Penelitian ini juga akan memberikan wawasan dan solusi tentang pengelolaan kinerja karyawan dengan sistem penghargaan yang benar, baik di dalam suatu organisasi seni maupun dalam industri jasa sejenis.

Dari penjelasan latar belakang tersebut muncullah beberapa pertanyaan yang menjadi dasar penelitian ini, yaitu bagaimana sistem bayar semaunya diterapkan dalam Jakarta Good Guide? Bagaimana Jakarta Good Guide mengelola kompensasi dari sistem bayar semaunya? Dan bagaimana penilaian wisatawan terhadap kinerja karyawan Jakarta Good Guide dari hasil penerapan sistem bayar semaunya?

Bagi para pelaku seni, diharapkan penelitian ini bisa membuka pemikiran lain tentang produktivitas dalam berkarya yang tidak hanya mengutamakan besaran harga, tapi juga tentang besaran nilai yang bisa dirasakan satu sama lain. Secara praktis, penelitian ini mampu memberi solusi tentang bagaimana pengimplementasian bayar semaunya dalam suatu organisasi. Serta bisa menjadi contoh nyata dari bagaimana mengelola kompensasi yang benar dan adil, serta memperlihatkan dampak positif dari prestasi kerja yang maksimal.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan teknik wawancara semi-terstruktur dengan panduan wawancara terstandarisasi dan daftar pertanyaan yang berpotensi untuk dikembangkan lebih dalam. Alat utama penelitian adalah peneliti itu sendiri, namun keterbatasan pada kemampuan menyimpan data dan kemampuan mengingat, maka dibutuhkan alat-alat yang membantu proses pengumpulan data penelitian, yaitu panduan wawancara, daftar pertanyaan

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

wawancara, dan alat perekam. Berikut ini beberapa pertimbangan yang menjadi landasan terpilihnya narasumber dalam penelitian ini:

1. Farid Mardhiyanto. Sebagai pemimpin, Farid memiliki informasi yang besar terkait pengambilan kebijakan sistem bayar semaunya dalam Jakarta Good Guide.
2. Candha dan Huans. Dua pemandu inti Jakarta Good Guide ini memiliki status yang berbeda. Candha dengan status emnikah, sedangkan Huans masih berstatus lajang.
3. Wisatawan Jakarta Good Guide

   Wisatawan-wisatawan berikut ini dipilih sebagai perwakilan dari beberapa klasifikasi, yaitu wisatawan yang datang sendiri, datang bersama anggota keluarga, dan bersama kelompok atau teman sejawat.

Klasifikasi-klasifikasi nara sumber tersebut akan memperlihatkan sudut pandang yang beragam, apa saja pertimbangan seorang wisatawan saat menentukan besaran harga yang diberikan kepada pemandu dengan bayar semaunya, dan bagaimana para pemandu menyikapi pendapatan yang mereka terima. Pada penelitian ini, analisis konten merujuk pada teori Cresswell (2013) Adapun langkah-langkah analisis yang digunakan terdiri atas empat hal, yaitu mengorganisasikan data, mereduksi data, peringkasan kode, dan penyajian data.

Pembahasan

a. Bayar Semaunya pada Jakarta Good Guide

Alasan utama Jakarta Good Guide memilih sistem bayar semaunya sebagai strategi penentu harga ialah untuk menyadarkan masyarakat Jakarta secara khususnya, dan wisatawan secara umum, bahwa Jakarta layak menjadi destinasi wisata yang bisa diandalkan. Selama ini, Jakarta Good Guide melihat Jakarta hanyalah tempat persinggahan sementara bagi wisatawan. Jakarta belum menjadi destinasi wisata utama karena paradigma yang telah melekat tentang kemacetan dan durasi waktu yang akan terbuang dari kemacetan tersebut. Sehingga masih banyak tempat-tempat wisata di Jakarta yang luput diperhitungkan. Jakarta Good Guide ingin membuat wisatawan yang berada di Jakarta bisa menikmati kota Jakarta dengan berjalan kaki ke tempat-tempat bersejarah tanpa harus terbebani dengan patokan harga.

Sejak awal kemunculannya, penggunaan sistem penentuan harga dengan bayar semaunya membuat Jakarta Good Guide memiliki pasarnya sendiri. Beberapa indikasi dampak dari penerapan sistem bayar semaunya ini di antaranya ialah terciptanya ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya, terciptanya permintaan baru, kompetisi tidak lagi relevan,

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

dan biaya yang rendah (Kim dan Renee.2005:38). Indikator-indikator ini jelas terlihat pada Jakarta Good Guide.

Tur berjalan kaki menjadi cara Jakarta Good Guide menempuh suatu destinasi. Secara tidak langsung Jakarta Good Guide telah memberikan solusi atas kekhawatiran wisatawan akan masalah utama yang kerap dihadapi masyarakat Jakarta, yaitu kemacetan. Hal ini juga secara sadar menghadirkan manfaat dalam pembelian. Selain manfaat kesehatan bagi wisatawan, berjalan kaki memberi dampak positif bagi lingkungan. Dari kesadaran ini, salah satu poin pentingnya ialah muncul nilai pembelian yang lebih diutamakan Jakarta Good Guide daripada sekedar angka-angka keuntungan.

Beberapa produk yang ditawarkan Jakarta Good Guide juga tidak hanya bersifat fungsional, tapi mengarah kepada kebutuhan spiritual manusia, seperti mengunjungi Krematorium Cilincing, Pura Segara, dan Vihara Lalitavistara. Pada tahap ini, Jakarta Good Guide telah menapaki pemasaran wisata pada tingkatan yang tinggi, dimana pelaku usaha wisata memperlakukan wisatawan tidak hanya sebagai konsumen, tapi juga sebagai manusia yang utuh, memiliki pikiran dan hati (Kartajaya dan Nirwandar. 2013:58).

Jakarta Good Guide dengan bayar semaunya telah memberikan pengalaman kepada konsumen sebagai pemegang kontrol keuangan dan menjadikan wisatawan terlibat langsung dalam proses penentuan harga. Ini diyakini mampu membuat konsumen merasa lebih bahagia karena mereka tidak lagi berada pada posisi penerima tawaran yang pasif (Bernstein. 2007:250). Pengalaman konsumen dalam dunia pemasaran merupakan suatu fokus yang mampu membuka peluang produsen membangun hubungan yang kuat dengan konsumen. Di sisi lain, upaya penciptaan pengalaman konsumen ini juga bisa mendorong perusahaan untuk memberikan kualitas pelayanan tertinggi. (Bernstein. 2007:250).

Begitu pula dengan pengalaman akan kemudahan akses dan interaksi yang dirasakan wisatawan. Pengalaman konsumen ini merupakan bentuk pembuktian dari ekspektasi konsumen ketika melakukan pembelian, yaitu pada tahap tindakan. Ini merupakan fase penting yang menentukan ke arah tahapan selanjutnya, yaitu advokasi. Konsumen saat ini bisa dengan mudah menyuarakan opini-opininya terhadap sesuatu *(voice-option)*, dan mereka terhubung secara sosial melalui teknologi yang telah berkembang saat ini. Jika penyampaian opini-opini tersebut dilakukan menggunakan teknologi berbasi internet, maka penyebarannya dikenal dengan EWOM *(electronic word of mouth)*. EWOM dianggap memiliki pengaruh yang besar, karena konsumen bisa mendapatkan informasi tidak hanya tentang suatu produk atau jasa dari orang-orang terdekat saja, tapi juga dari orang-orang yang secara geografis

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

terpisah namun memiliki pengalaman sebelumnya akan barang atau jasa tersebut (Jalilvand,. Eshafani,. dan Samiei. 2011).

Meski persaingan dalam pasar pariwisata Jakarta tidak begitu relevan dengan sistem bayar semaunya yang diangkat Jakarta Good Guide, namun Jakarta Good Guide tidak berhenti untuk terus meningkatkan jumlah penjualan perusahaannya. Dengan menambah rute tur jalan kaki, serta waktu wisata yang semakin variatif, wisatawan diberikan pilihan alternatif yang bisa disesuaikan dengan waktu luangnya untuk menikmati kota Jakarta. Jakarta Good Guide juga tak menganggap pesaing sebagai lawan usaha yang harus dikalahkan, karena seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa tujuan utama Jakarta Good Guide bukanlah memenangkan persaingan pasar. Dengan menjaga prasangka terhadap lawan seperti ini, Jakarta Good Guide ingin terus menjaga energi positif yang ada serta membuat timnya tetap fokus terhadap kualitas diri dan pekerjaan yang diembannya.

Pada akhirnya, kenyataan menunjukkan bahwa sampai saat ini, belum ada pesaing di Jakarta yang bisa diduduksejajarkan dengan Jakarta Good Guide. Baik dari segi sistem pembayaran, maupun jumlah perjalanan yang ditawarkan. Ini membuat Jakarta Good Guide berada pasa posisi yang disebut dengan samudera biru. Kondisi ini bisa sewaktu-waktu berubah jika para produsen menerapkan sistem yang sama dengan menjadi pengikut. (Kim dan Mauborgne, 2005:4). Dengan kondisi seperti ini, bukan berarti Jakarta Good Guide adalah pelaku usaha jasa pandu yang sempurna, namun dengan sistem bayar semaunya yang dimiliki, wisatawan bisa mempertimbangkan lebih jauh nilai-nilai dan keuntungan yang akan diterima dibanding dengan jasa pandu wisata dengan sistem harga tetap yang ada di Jakarta.

b. <u>Pengelolaan Kompensasi pada Jakarta Good Guide</u>

Pemberian kompensasi yang dilakukan oleh Jakarta Good Guide masuk dalam dua kategori, yaitu secara langsung (*financial)* dan tak langsung *(non-financial).* Kompensasi langsung dilakukan dengan sistem bagi hasil sebesar 80% yang diterima oleh pemandu dari setiap hasil penjualan jasanya. Sedangkan kompensasi tak langsung berbentuk penghargaan yang rutin diberikan setiap bulan dan setiap tahun sekali.

Jakarta Good Guide juga menciptakan kesepakatan terkait kompensasi ini, yaitu pembuatan deposito sebesar Rp.100.000 yang diambil dari pendapatn kotor pemandu sebelum pemotongan 20%. Total deposito ini setiap bulan akan diserahkan kembali kepada masing-masing pemandu (dari mereka dan untuk mereka). Jakarta Good Guide menyebut ini sebagai ‘gaji sampingan’.

Penjelasannya seperti ini:

Pendapatan 1 x perjalanan = Rp. 500.000

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Deposito	= Rp. 100.000 –
Pendapatan kotor	Rp. 400.000.
Perusahaan 20%	= Rp. 80.000
Pendapatan bersih 1 x	= Rp. 320.000

Jika dalam satu bulan seorang pemandu melakukan perjalanan sebanyak 15 kali, maka 'gaji sampingan' yang didapatkan sebesar 15xRp.100.000 yaitu Rp.1.500.000. Ini lebih mereka anggap sebagai tabungan, karena pada dasarnya, Jakarta Good Guide tidak menggaji para anggotanya secara langsung. Sistem deposito ini hanya berlaku untuk para pemandu yang memegang tugas ganda dalam Jakarta Good Guide. Misalnya, selain memandu, seorang pemandu juga bertugas untuk menjadi humas dalam tim, atau mengurus administrasi, atau pekerjaan internal lainnya.

Untuk saat ini, Jakarta Good Guide tidak memiliki bentuk kompensasi yang lain, seperti asuransi atau tunjangan-tunjangan lainnya. Ini yang disadari oleh Jakarta Good Guide sebagai bagian dari kekurangan yang masih terus mereka perbaiki guna menunjang kinerja tim. Namun, untuk mengapresiasi pekerjaan yang mereka jalani, secara berkala Jakarta Good Guide memberikan penghargaan kepada para pemandu dengan predikat '*Guide of the Month'* dan '*Guide of the Year'.* Predikat ini disisipkan untuk mereka yang memiliki *rating* bagus (diatas 8,5 dari 10) dari hasil tinjauan penilaian yang diberikan wisatawan.

Ada pula kompensasi tak langsung berbentuk rekreasi perusahaan (seperti jalan-jalan atau makan bersama) yang dilakukan setiap dua bulan sekali. Pemberian kompensasi tak langsung ini pada dasarnya memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut di antaranya ialah mampu meningkatkan kesetiaan karyawan pada perusahaan, meminimalkan jumlah absensi karyawan, dan sebagai bentuk upaya penyejahteraan karyawan (Hamali. 2016:81). Keuntungan ini memang dirasakan oleh Jakarta Good Guide. Para pemandu mengaku merasa nyaman dan tak masalah dengan kebijakan kompensasi yang diberlakukan Jakarta Good Guide.

Di samping keuntungan-keuntungan tersebut, ada hal yang berpotensi menjadi kendala untuk Jakarta Good Guide terkait kompensasi tak langsung ini. Yaitu, besaran nilai dari kompensasi tak langsung tidak bisa diprediksi, dimana hal tersebut tidak menutup kemungkinan membuat lemahnya loyalitas karyawan (Hamali.2016:91). Namun kemungkinan-kemungkinan kendala yang muncul sejak awal telah ditanggulangi dengan terbukanya komunikasi. Meski tak ada kontrak resmi terkait pemberian kompensasi, namun Farid sebagai pemimpin Jakarta Good Guide menegaskan, bahwa setiap hal (termasuk soal kompensasi) selalu dibicarakan secara jelas, dan semua dijalankan didasari dengan asas

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

kepercayaan. Sehingga kekhawatiran akan dampak negatif dari sistem kompensasi ini tidak terjadi. Waktu pemberian kompensasi tak langsung ini biasanya dilakukan oleh Jakarta Good Guide sambil menyelenggarakan rapat kerja dan atau evaluasi kerja. Hal ini bertujuan agar para pemandu tetap memenuhi kehadiran, namun dengan keadaan yang lebih santai.

Secara teori, pemberian kompensasi dilakukan atas dasar beberapa poin pertimbangan dari perusahaan. Besar kecilnya jumlah kompensasi biasanya berkaitan dengan tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja karyawan (Ibid). Pertimbangan tersebut tidak berlaku dalam Jakarta Good Guide. Besar kecilnya kompensasi yang diterima seorang pemandu dalam Jakarta Good Guide dengan sistem bayar semaunya tergantung dari dua hal; seberapa banyak jasanya terpakai, dan seberapa baik kinerjanya saat memandu. Karena jumlah pemasukan setiap pemandu Jakarta Good Guide tidak ditentukan oleh perusahaan, melainkan oleh wisatawan.

Farid sebagai pemimpin telah berhasil menciptakan keterlibatan penuh kepada para anggota Jakarta Good Guide untuk mewujudkan fungsi dan tujuannya, sehingga para pemandu yang bekerja di dalamnya tidak hanya menerima bayaran atas jasanya tapi juga memberi kontribusi atas bergeraknya Jakarta Good Guide mencapai tujuannya. Hal ini yang mendorong tumbuhnya loyalitas dan kepercayaan yang terjaga bagi sesama anggota Jakarta Good Guide.

Ada dua sisi penilaian kompensai (kelayakan dan keadilan) yang bisa diambil. Pertama soal keadilan. Setiap anggota Jakarta Good Guide telah menyadari sistem bayar semaunya akan memberi pemasukan yang besar jika setiap pemandu memiliki *input* pengorbanan dan kontribusi yang besar pula. Semakin banyak waktu yang dikerahkan untuk memandu, maka potensi kompensasi yang diterima akan lebih besar, begitupun sebaliknya. Ini telah menjadi kesadaran setiap individu yang tergabung dalam Jakarta Good Guide. Kebijakan tentang bagi hasil dari sistem bayar semaunya dalam Jakarta Good Guide juga telah disepakati bersama. Dengan kata lain, setiap individu didalamnya telah merasakan keadilan dengan apa yang diterimanya.

Selanjutnya ialah soal kelayakan. Untuk mengukur kelayakan bisa dilakukan dengan malakukan evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan bisa berdasarkan dari deskripsi kerja setiap anggota organisasi. Seluruh anggota Jakarta Good Guide menyandang profesi pemandu, namun terdapat beberapa orang di dalamnya yang memegang peran ganda, yang membuat besaran kompensasi yang diterima lebih besar dari jabatan lain dalam organisasi. Dari sudut pandang pemandu, nilai kelayakan bisa juga dinilai dari status individu yang dibandingkan dengan upah minimum regional setempat.

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Upah minimum regional DKI Jakarta saat ini telah mencapai nilai Rp.3.800.000. Untuk seorang pemandu dengan status belum menikah seperti Huans, pendapatan dengan nilai tersebut bisa memenuhi kriteria kelayakan kompensasi. Untuk pemandu dengan status menikah seperti Candha, pendapatan yang diterima dari Jakarta Good Guide dibandingkan dengan UMR DKI Jakarta bisa dinilai belum memenuhi kelayakan. Meski pendapatan tidak stabil dan tidak memenuhi standar kelayakan, namun di sisi lain pekerjaan ini, Candha merasa punya keluasan waktu untuk mengelola hal lain yang disukainya, guna mengembangkan potensi dirinya, dibanding dengan pekerjaan lain yang memenuhi standar kelayakan kompensasi (Candha, Wawancara 2018).

Hal yang perlu diingat kembali adalah tujuan dalam organisasi *non-for-profit* ini, bukan untuk memperoleh laba sebesar-besarnya. Komitmen untuk bergabung bersama Jakarta Good Guide dengan sistem bayar semaunya dari awal telah dijelaskan memiliki konsekuensi tersendiri. Setiap pemandu yang bergabung dengan Jakarta Good Guide tidak ditekan untuk tetap bertahan dalam tim, jika merasa kompensasi yang diterima tidak adil atau tidak layak. Namun sampai saat ini, para pemandu dalam Jakarta Good Guide masih bertahan sejak Jakarta Good Guide berdiri. Bahkan jumlahnya bertambah.

c. <u>Kinerja Karyawan Jakarta Good Guide</u>

Farid mengaku dirinya tidak ingin menciptakan lingkungan kerja yang kaku. Salah satu cara yang dilakukan ialah dengan mengomunikasikan segala bentuk perencanaan, kebijakan, maupun keputusan tentang Jakarta Good Guide kepada setiap anggota. Termasuk tentang penyampaian visi-misi Jakarta Good Guide sejak awal ketergabungan anggota, serta peran dan tujuan-tujuan penting organisasi. Perilaku yang ditunjukkan Farid ini mencerminkan salah satu gaya kepemimpinan yang pernah dijelaskan oleh Robbins (2008), yaitu gaya kepemimpinya transformasional.

Beberapa ciri dari gaya kepemimpinan transformasional ini, yaitu; memiliki pengaruh yang ideal, memotivasi, merangsang peningkatan intelektual, dan memberi pertimbangan yang bersifat individual (Robbins. 2008:90). Gaya kepemimpinan seperti ini dirasa sesuai dengan karakter pengelolaan organisasi kecil seperti Jakarta Good Guide. Ke depannya, gaya kepemimpinan seperti ini memiliki banyak dampak baik yang berpengaruh terhadap SDM, seperti anggota yang merasa dipercaya, setia dan memiliki respek terhadap pemimpin.

Selain karena gaya kepemimpinan, terdapat pula hal yang berkaitan dengan keberhasilan kinerja karyawan pada Jakarta Good Guide. Dalam dunia manajemen ada istilah psikologi industri dan organisasi (PIO), dimana di dalamnya praktek-praktek psikologi

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

berkenaan langsung dengan sikap, kepribadian, serta perilaku organisasi. Jakarta Good Guide memang tidak mempekerjakan seorang psikolog, namun secara implisit, mereka menerapkan hal-hal terkait psikologi dalam lingkungan kerjanya.

Setidaknya, ini yang ditekankan Farid sebagai pemimpin jasa pandu wisata di Jakarta ini. Farid ingin menciptakan lingkungan kerja yang santai tapi tetap berfokus pada visi misi Jakarta Good Guide yang telah disepakati bersama. Sistem bayar semaunya dalam suatu usaha disadari sebagai sistem yang tidak rasional dalam mendapatkan pemasukan, namun hal ini tidak membuat para pelakunya bekerja dengan sesukanya.

Banyak tinjauan positif yang bermunculan dari wisatawan yang telah menggunakan jasa Jakarta Good Guide. Mereka menilai meskipun dibayar sesukanya, para pemandu selalu punya sikap yang baik. Hal ini tidak terlepas dari kesadaran para pemandu Jakarta Good Guide bahwa mereka akan 'dibayar' sesuai dengan performa yang mereka berikan. Beberapa poin yang tercatat sebagai penilaian mereka di antaranya para pemandu Jakarta Good Guide adalah orang-orang yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu menumbuhkan interaksi positif dalam kelompok, cepat tanggap, menguasai materi dengan baik, memiliki tingkat kesabaran yang baik, terbuka terhadap masukan dan saran, serta mampu menghilangkan jarak, baik pemandu dengan wisatawan, maupun antar sesama wisatawan. Kemampuan menjalin hubungan dengan konsumen yang dimiliki Jakarta Good Guide ini yang pada akhirnya membuat wisatawan memutuskan untuk melakukan pengulangan pembelian dalam kegiatan wisata jalan kaki yang mereka selenggarakan.

Secara umum, membangun perusahaan berlandaskan *passion* bukanlah suatu hal yang ideal, namun Farid dan timnya memberanikan diri untuk membuat Jakarta Good Guide menjadi berbeda dengan cara yang positif. Sehingga setiap anggota memiliki kesadaran akan arti penting pekerjaan dan perusahaan. Selain itu, mereka mendapatkan peluang mengembangkan dirinya melalui pekerjaan yang mereka jalankan. Ini juga salah satu hal yang membuat kinerja para anggota menjadi baik, sehingga memberi nilai kerja yang maksimal yang banyak dirasakan oleh wisatawan.

Bagian penting yang bisa diambil di sini ialah bagaimana kenyamanan yang ditimbulkan Jakarta Good Guide ini membuat wisatawan berada pada fase yang menguntungkan bagi perusahaan, yaitu secara sadar atau tidak mereka mengadvokasi calon konsumen lain. Cara yang mereka lakukan untuk mengadvokasi orang lain ialah dengan mempublikasikan hasil dokumentasi yang dimiliki ke dalam akun-akun media sosial pribadi. Ditambah lagi dengan keterangan foto atau video yang tidak hanya berisi tentang lokasi yang mereka kunjungi. Tidak jarang mereka juga membubuhkan opini atau testimoni tentang kesan

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

yang mereka rasakan ketika menggunakan jasa Jakarta Good Guide. Para wisatawan telah ‘dengan sukarela’ menjadikan diri mereka sebagai pihak ketiga antara Jakarta Good Guide dan calon wisatawan lain.

Kesimpulan

Kinerja yang baik bisa menghasilkan prestasi yang baik. Prestasi yang baik akan berkaitan dengan besarnya pemasukan yang didapatkan. Jakarta Good Guide telah menetapkan kebijakan terkait pemasukan (kompensasi) yang telah disepakati bersama, yakni pembagian 20-80 yang berlaku untuk pemasukan di atas nominal Rp.50.000 setiap perjalanan. 20% untuk perusahaan dan 80% untuk diterima para pemandu. Para pemandu Jakarta Good Guide sendiri meyakini bahwa besarnya pemasukan yang mereka terima merupakan bentuk kepuasan wisatawan atas jasa yang mereka rasakan.

Ini yang membuat para pemandu tertantang untuk terus memperbaiki pelayanan dan meningkatkan kualitas diri mereka. Para pemandu Jakarta Good Guide pada akhirnya menunjukkan kontra persepsi dari sistem bayar semaunya, bahwa meski dibayar sesuai keinginan wisatawan, nyatanya mereka tidak menurunkan kualitas dari standar kerja yang ditetapkan. Ini menjadi salah satu faktor yang membuat wisatawan kembali lagi menggunakan jasa Jakarta Good Guide, dan membuat perusahaan tetap berkelanjutan.

Dorongan untuk meningkatkan kualitas diri dalam Jakarta Good Guide berhasil melahirkan penilaian-penilain positif dari para wisatawan yang menggunakan jasa mereka. Dampak dari penilaian-penilain baik tersebut adalah terciptanya pihak ketiga secara otomatis. Wisatawan secara tidak langsung berada pada tahap *advocate*, yaitu mengadvokasi calon wisatawan lain untuk menggunakan jasa Jakarta Good Guide melalui pengalaman mereka yang disampaikan baik secara lisan maupun tulisan (media sosial).

Saat ini, nilai-nilai perusahaan dan kemanusiaan yang menjadi prioritas yang ingin ditunjukkan dalam kegiatan wisata itu sendiri. Inilah yang tengah coba direalisasikan oleh Jakarta Good Guide dengan sistem bayar semaunya yang mereka terapkan. Mereka tidak lagi memperhitungkan kuantitas kunjungan atau perhitungan biaya yang bisa diterima per-orang, namun memfokuskan diri dengan target dan visi organisasi, yaitu menjadikan pemandu sebagai profesi yang bisa diandalkan, dan menjadikan Jakarta sebagai kota yang ramah wisatawan.

Penggunaan sistem bayar semaunya pada organisasi *non for profit* seperti Jakarta Good Guide adalah sesuatu yang tepat guna. Namun dibalik itu, hal yang perlu diingat adalah salah satu tujuan Jakarta Good Guide dalam menyejahterakan anggotanya. Mengangkat

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

profesi pemandu agar tidak dipandang sebelah mata bukanlah hal yang mudah, terlebih paradigma yang terbentuk di mata umum, bahwa pekerjaan ini bukanlah sesuatu yang menjanjikan. Pendapatan yang diterima oleh para pemandu Jakarta Good Guide dengan sistem bayar semaunya bisa dikatakan belum layak (dibawah UMR DKI Jakarta) untuk dijadikan sandaran hidup tunggal, terutama untuk pemandu yang telah menikah.

Berangkat dari hal tersebut, saran yang bisa diberikan dari hasil penlitian ini adalah perlu adanya pengolahan kembali potongan dana (20%) yang diterima organisasi untuk dijadikan gaji tetap bagi para pemandu tetap yang bekerja dengan sistem bayar semaunya. Terlebih pemandu tetap tersebut memegang peranan penting dalam manajemen Jakarta Good Guide. Selain bertujuan untuk memotivasi, ini akan membuat fungsi-fungsi manajemen Jakarta Good Guide yang dipegang para pemandu tetap berjalan, ada atau tidaknya pelaksanaan perjalanan.

Selain itu, untuk memperbesar jumlah pendapatan, salah satu yang mungkin bisa dilakukan adalah membuka program magang atau pelatihan kepada tenaga-tenaga terdidik (mahasiswa) dalam bidang pariwisata yang ingin menciptakan pengalaman baru lewat Jakarta Good Guide. Tentu para peserta pelatihan tersebut harus memenuhi kualifikasi yang disyaratkan Jakarta Good Guide untuk bergabung. Ini mampu menciptakan *win-win solution* antara Jakarta Good Guide dan peserta didik. Selain mendapatkan pengalmaan, para peserta akan mendapatkan pemasukannya sendiri, serta memiliki relasi baru dalam menunjang pekerjaan selanjutnya.

Saran yang bisa diberikan untuk penelitian selanjutnya terkait topik yang sama ialah, dengan melihat kondisi penerapan sistem bayar sesukanya pada jangka waktu yang panjang. Sistem bayar semaunya telah menjadi identitas bagi tubuh Jakarta Good Guide sejak kemunculannya di tahun 2014. Penelitian ini terjadi di tahun 2018, dimana saat itu usia Jakarta Good Guide baru akan menginjak tahun ke-4, dan penerapan bayar semaunya barulah berjalan selama 4 tahun.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bayar semaunya telah berhasil diterapkan dalam jangka waktu yang pendek seperti yang dilakukan oleh Jakarta Good Guide saat ini. Apakah hasil yang sama juga akan terjadi pada penerapan bayar semaunya pada 10 atau 15 tahun ke depan? Apakah bayar semaunya masih akan memiliki nilai positif dari segi pemberian kompensasi sejalan dengan perkembangan dan perubahan organisasi di dalamnya? Serta apakah bayar semaunya masih menjadi pendorong peningkatan kualitas kinerja karyawan di dalam organisasi tersebut?

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Daftar Pustaka

Bernstein, Joanne Scheff. 2007. *Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences.* San Fransisco: Jossey-Bass.

Bhaskara, Nico Indra. 2015. *Pay-What-You-Want: Alternatif Strategi Penentuan Harga*. (www.swa.co.id/swa/my-article/pay-want-alternatif-strategi-penentuan-harga) diakses 10 Oktober 2017.

Bomkamp, Samantha. 2018. https://www.chicagotribune.com/business/ct-biz-panera-cares-closes-20180104-story.html. diakses 19 Jan 2019.

Brightman, James. 2017. Humble Bundle has Raised Over $100m for Charity. https://www.gamesindustry.biz/articles/2017-09-15-humble-bundles-has-raised-over-USD100m-for-charity diakses 21 Jan 2019/ 04:35 WIB

Chen Y., Koenigsberg, dan Zhang. 2017. *Pay-as-You-Wish Pricing*. Marketing Science. Hal 1-12

Creswell, John W. 2013. *Penelitian Kualitatif dan Desin Riset, Memilih di antara Lima Pendekatan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dorn, Tim. Suessmair, A. 2017. *Determinants in Pay What You Want Pricing, Decisions-A Cross Country Study*. American Journal of Industrial and Business Management. Vol.7. Hal.115-142.

Ferry. 2017. Promosi *"Bayar semaunya"* di Yello Hotel Manggarai. (http://www.tourismvaganza.com/promosi-pay-wish-di-yello-hotel-manggarai) diakses 20 Januari 2019. 02:09 WIB

Free Walking Tours. 2007. *Free Budapest Walk.* http://www.triptobudapest.hu/tours/the-original-tour/

Gneezy, A., Gneezy, U., Riener, G. Nelson, L. 2012. *Pay What you want, Identity, and Sel-Signaling in Markets.* PNAS Early Edition. www.pnas.org/cgi/doi/101073/pnas.1120893109

Hilbert, L.P. dan Suessmair, A. 2015. *The Effects of Social Interaction and Social Norm Compliance in Pay What You Want Situations.* American Journal of Industrial and Business Management vol.5 hal. 548-556.

Jakarta Good Guide. 2014. https://jakartagoodguide.wordpress.com/about/. Diakses 11 Agustus 2017. 20:07 WIB

Jalilvand,. Eshafani,. dan Samiei. 2011. *Electronic Word-Of-Mouth: Challenges and Opportunities*. Procedia Computer Science. Vol 3. Hal. 42-46.

Jonnie. 2011. *Weekend Walks*. http://www.bowlofchalk.net/weekend-walks.html diakses 21 Jan 2019. 04:44 WIB

Kartajaya, Hermawan., dan Nirwandar, Sapta. 2013. Tourism Marketing 3.0. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA

Kim, J.Y., Natler, M., Spann, M. 2009. *Pay What You Want: A New Perspective Pricing Mechanism.* Journal of Marketing. Vol. 73. Hal 44-58

Kim, J.Y., Natler, M., Spann, M. 2010. *Kish: Where Consumers Pay as They Wish*. Review of Marketing Science. Vol.8. Hal. 1-12

Kim, W.Chan., dan Mouborgne, Renee. 2012. *Blue Ocean Strategy*. Boston:HBSP. Terjemahan. Jakarta:PT Serambi Ilmu Semesta.

Lanyado, Benji. 2009. https://www.theguardian.com/travel/2009/feb/11/berlin-honesty-bars-restaurants. diakses 19 jan 19.

NME Blog. 2012.*Did Radiohead's 'In Rainbows' Honesty Box Actually Damage The Music Industry?.* (www.nme.com/blogs/nme-blogs/did-radioheads-in-rainbows-honesty-box-actually-damage-the-music-industry-765394) diakses 5 Agustus 2017.

Schmidt., Spann., dan Zeithammer. 2015. *Pay What You Want as a Marketing Strategy in Monopolistic and Competitive Markets*. Management Science. Vol.61, No.6. Hal. 1217-1236

Wibowo. 2013. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.

UPT PERPUSTAKAAN ISI YOGYAKARTA