

Vol. 1. No. 2. Desember 2016

p-ISSN: 2527-9313 e-ISSN: 2548-9747

ETNOSIA

JURNAL ETNOGRAFI INDONESIA

**'Ini kan Bukan Bali': Interaksi Antar-Kasta Masyarakat Transmigran
di Desa Kertoraharjo, Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan**
Anwar

**Mana' dan Eanan:
Tongkonan, Harta Tongkonan, Harta Warisan, dan Kontribusi Ritual
di Masyarakat Toraja**
Nurul Ilmi Idrus

Menulis Kajian Literatur
Amri Marzali

**'Bisnis Oriflame, Bisnis Konsultan Itu Sendiri':
Budaya Organisasi Multilevel Marketing untuk Mewujudkan Mimpi**
Deby Susan Kamawo

**Fast Food:
Gaya Hidup dan Promosi Makanan Siap Saji**
Citra Rosalyn Anwar

**Hablumminannas:
Nilai-Nilai Keislaman dan Praktiknya Dalam Pergaulan Antar
Ikhwan dan Akhwat pada Organisasi Forum Lingkar Pena Makassar**
Andi Batar Al Isra

**Review Buku
'Membaca' dan 'Dibaca' Secara Polyglot:
Gender, Seksualitas dan Perkawinan di Masyarakat Bugis**
Alwy Rahman



**Penerbit:
DEPARTEMEN ANTROPOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

ETNOSIA

Jurnal Etnografi Indonesia

Terbit 2 kali dalam Setahun: Juni dan Desember

DEWAN PENASEHAT:

Dekan FISIP UNHAS
Ketua Departemen Antropologi FISIP UNHAS

Pimpinan Redaksi

Nurul Ilmi Idrus

Sekretaris

Muhammad Neil

Redaksi Pelaksana

Yahya Kadir, Tasrifin Tahara, Pawennari Hijjang

Administrasi dan Keuangan

Nurhadelia FL

Manager Tata Laksana

Ahmad Ismail

Distribusi dan Sirkulasi

Safriadi, Icha Musywirah Hamka, Batara Al Isra

Pembantu Teknis

Muhammad Kamil, Usman Idris, Muhammad Yunus

Dewan Redaksi

Kathryn M. Robinson (The Australian National University)

Tony Rudyansjah (Universitas Indonesia)

Heddy Shri Ahimsa-Putra (Universitas Gadjah Mada)

Lono Simatupang (Universitas Gadjah Mada)

Semiarto Aji Purwanto (Universitas Indonesia)

Atta Irene Allorante (Universitas Hasanuddin)

Irwan M. Hidayana (Universitas Indonesia)

Rosita Yulimatuh (Oriflame, Makassar)

Pande Made Kutanegara (Universitas Gadjah Mada)

Munsi Lampe (Universitas Hasanuddin)

Mahmud Tang (Universitas Hasanuddin)

ALAMAT REDAKSI

Departemen Antropologi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin

Gedung Perkantoran FISIP UNHAS. Lt. 2

Jln. Perintis Kemerdekaan, Km. 10 Tamalanrea Makassar

Email redaksi: jurnal.etnosia@gmail.com

DAFTAR ISI

ETNOSIA
Jurnal Etnografi Indonesia
Vol. 1. No.2 Desember 2016

‘Ini kan Bukan Bali’: Interaksi Antar-Kasta Masyarakat Transmigran di Desa Kertoraharjo, Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan <i>Anwar</i>	<i>1 - 11</i>
<i>Mana’ dan Eanan:</i> Tongkonan, Harta <i>Tongkonan</i>, Harta Warisan, dan Kontribusi Ritual di Masyarakat Toraja <i>Nurul Ilmi Idrus</i>	<i>12-26</i>
Menulis Kajian Literatur <i>Amri Marzali</i>	<i>27-36</i>
‘Bisnis Oriflame, Bisnis Konsultan Itu Sendiri’: Budaya Organisasi Multilevel Marketing untuk Mewujudkan Mimpi <i>Deby Susan Kamawo</i>	<i>37-53</i>
<i>Fast Food:</i> Gaya Hidup dan Promosi Makanan Siap Saji <i>Citra Rosalyn Anwar</i>	<i>54-65</i>
<i>Hablumminannas:</i> Nilai-Nilai Keislaman dan Praktiknya Dalam Pergaulan Antar <i>Ikhwan</i> dan <i>Akhwat</i> pada Organisasi Forum Lingkar Pena Makassar <i>Andi Batar Al Isra</i>	<i>66-78</i>
Review Buku: ‘Membaca’ dan ‘Dibaca’ Secara Polyglot: Gender, Seksualitas dan Perkawinan di Masyarakat Bugis <i>Alwy Rahman</i>	<i>79-80</i>

‘Bisnis Oriflame, Bisnis Konsultan Itu Sendiri’: Budaya Organisasi Multilevel Marketing untuk Mewujudkan Mimpi

Deby Susan Kamawo

Konsultan Oriflame Makassar

dheby_susan@yahoo.com

Abstract

Multilevel marketing (MLM) is one of the marketing strategy which combines between distribution channel and direct selling to the consumers. One of the most popular MLM companies in Indonesia registered in the Indonesian Direct Sale Association (Assosiasi Penjualan Langsung Indonesia, APLI) is PT. Orindo Alam Ayu, known as Oriflame, and is focused on beauty products. This article deals with Oriflame’s organisational culture by examining the organisational values and norms to achieve the company’s vision and mission, and how the norms are practiced. The study indicates that in internalizing the values (togetherness, spirit, and passion) and norms of Oriflame (operational principles, conducting a four-in-one events—Welcome Party, Step-One, Step-Two and Meet-Up Team, and success plan through TRB), from which Oriflame consultants learn how ‘to achieve their dream’ (mewujudkan mimpi). In such business, every consultant (upline as well as downline) is a working partner and they work in a complementary system, so that a consultant’s success is the success of others in the network. It is argued in this article that Oriflame is ‘an achievement dream business’ that is developed on the basis of its values and norms. How much income and in what level of success plan are intended to achieve depend on the consultant itself because Oriflame business is ‘the business of the consultant herself/himself’.

Keywords: *Oriflame, togetherness, spirit, passion, consultant, leader, upline, downline, networking, point, recruitment, success plan, and organisational culture.*

Pendahuluan

Kesuksesan setiap organisasi bergantung pada seberapa sesuai anggota organisasi dengan budaya dan sistem nilai dalam organisasi tersebut. Hal ini karena sistem nilai sebagai pembentuk budaya sebuah organisasi tersebut akan menjadi prinsip dasar yang menentukan tingkah laku anggota organisasi. Untuk itu, diperlukan pemahaman tentang nilai-nilai budaya organisasi yang membangun dan mencegah nilai-nilai yang merusak yang pada akhirnya akan memengaruhi komitmen anggota organisasi pada tujuan-tujuan organisasi (Latif 2009:10). Budaya organisasi mencakup simbol, ritual, kepercayaan, ideologi, nilai, dan pengetahuan yang di-*share* antar sesama anggota organisasi (Morrill 2008:28). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya sebagai salah satu aspek penting perusahaan, tetapi juga merupakan cerminan dari organisasi itu sendiri. Mengubah budaya organisasi dalam suatu perusahaan berarti mengubah organisasi secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam

menjalankan perusahaan dan pada keberhasilan perusahaan itu sendiri serta kesuksesan konsultannya.

Schein (dalam Latif 2009:12) membagi organisasi dalam tiga jenis atau bentuk berdasarkan sifat koordinasinya, yakni: organisasi formal, organisasi sosial, dan organisasi informal. Perusahaan *multilevel marketing* (MLM) Oriflame merupakan organisasi formal, dimana tujuan dan hirarki kewenangannya jelas dengan koordinasi yang dibagi berdasarkan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai tujuan. Monde dan Noe (dalam Riani 2011:6) memahami budaya organisasi sebagai sistem dari *shared value*, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi terimplementasi melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerja dan manajemen (Wibowo 2011:13); yang dapat menjadi pembeda antara satu organisasi dan organisasi lain-

nya dan menjadi identitas bagi anggota-anggotanya (Robbin 2006:22). Budaya dalam organisasi merupakan kekuatan dari organisasi tersebut dimana budaya seperti udara yang dihirup, dimana orang biasanya tak ‘melihat’nya, namun cenderung ‘melihatnya melalui’ budaya seperti halnya ikan melihat melalui air atau orang melihat melalui lensa kaca mata (Wines dan Hamilton 2009:433).

Berbagai penelitian terkait telah dilakukan dengan melihat dari berbagai sisi. Umumnya melihat bagaimana keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (Munsi 2012; Sinaga 2009) dan strategi bisnis Oriflame dalam membangun jaringan (Matuh 2010). Muncy (2004) berfokus pada isu-isu etik dalam multilevel marketing dengan mengeksaminasi lima pertanyaan dosen pemasaran untuk diujikan jika mahasiswa mendapatkan kesempatan untuk terlibat dalam MLM, yakni: bagaimana menghasilkan uang? Apakah produknya sah? Berapa biaya untuk terlibat? Berapa banyak pekerjaan yang dibutuhkan? Berapa lama eksistensi perusahaan? Ini dimaksudkan agar mahasiswa menghindari aktivitas bisnis tak etis dan/atau ilegal. Paul dan Yelkurm (2008) mengevaluasi fenomena MLM di masa lalu dan masa kini, serta bagaimana menyiapkan skenario untuk masa depan. Arya dan Arya (2014) mengevaluasi performa distributor dalam bisnis MLM, dan mereka menemukan bahwa dibandingkan dengan sistem yang ada, sistem MLM lebih efisien dari segi memori, sumberdaya, dan waktu.

Kontribusi baru dari penelitian ini adalah pada bagaimana nilai dan norma yang dibangun dalam bisnis Oriflame dipraktekkan dalam menjalankan bisnis tersebut. Diargumentasikan bahwa bisnis Oriflame adalah bisnis untuk meraih mimpi yang dibangun berdasarkan nilai dan norma yang berlaku di Oriflame. Berapa banyak pendapatan yang diperoleh dan pada level mana jenjang yang ingin dicapai tergantung pada konsultan itu sendiri karena bisnis Oriflame adalah ‘bisnis konsultan itu sendiri’.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Oriflame cabang Makassar yang dipilih dengan per-

timbangan kantor cabang ini merupakan *the Fastest Growing Branch* pada tahun 2013. Prestasi ini merupakan kesuksesan para konsultan dan karyawannya dalam melaksanakan nilai-nilai dan norma-norma yang dibudayakan dalam organisasi Oriflame.

Mereka yang berpartisipasi dalam penelitian ini terdiri atas 10 orang yang bervariasi berdasarkan usia (antara 21 dan 35 tahun) dan level kepemimpinan di perusahaan ini, yakni pimpinan cabang (1 orang), konsultan dengan level yang berbeda (2 orang), manajer dengan level yang berbeda (3 orang), dan *Senior Director*, *Director*, *Gold Director*, dan *Diamond Director* (masing-masing 1 orang), yang dapat dilihat pada **Tabel 1** berikut ini:

No.	Nama	Level	Usia
1.	Nisfha Khairah	Pimpinan Cabang Oriflame Makassar	35
2.	Ayu	Consultant 3%	21
3.	Vebi	Consultant 9%	23
4.	Ria	Manager 12%	21
5.	Juli	Manager 15%	25
6.	Ciwi	Manager 18%	27
7.	Lisa	Senior Director	31
8.	Debby	Director	28
9.	Wana	Gold Director	25
10.	Ochie	Diamond Director	27

Proses analisa dilakukan melalui beberapa langkah yang dimulai dengan mentranskripsikan hasil rekaman, yang diikuti dengan membaca transkrip dan mendeteksi tema-tema yang muncul, yakni: nilai dasar, prinsip operasi, poin, rekrut, membina, penawaran produk, penjualan produk. Selanjutnya dilakukan pengklasifikasian data berdasarkan tema-tema yang muncul.

Orang pertama yang diwawancarai adalah pimpinan cabang Oriflame Makassar dan menjadi orang yang memberi akses untuk mewawancarai konsultan Oriflame berdasarkan pilihan sendiri. Setelah mendapatkan persetujuan untuk diwawancarai, informan dijelaskan tentang tujuan, manfaat dan resiko (jika ada) yang ditimbulkan atas keterlibatan mereka dalam penelitian. Nama-nama informan yang tercantum dalam artikel ini adalah nama asli atas persetujuan informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Multilevel Marketing: Oriflame

Oriflame didirikan tahun 1967 di Swedia oleh dua bersaudara, yaitu Robert af Jochnick dan Jonas af Jochnick. Perusahaan kecantikan terkemuka—yang menawarkan produk yang terkait dengan perawatan kulit, *make up*, parfum, perawatan tubuh, perawatan rambut, asesoris dan kesehatan—ini memiliki kantor penjualan di lebih dari 60 negara. Oriflame telah memiliki sekitar 1.000 jenis produk yang diproduksi sendiri di lima pabrik Oriflame yang terletak di Swedia, Polandia, India, Cina, dan Rusia; dan telah terdaftar di bursa saham internasional Stockholm, Nasdaq OMX sejak Maret 2004 (Kukerjadirumah.com). Perusahaan yang bermarkas besar di Missouri, Amerika Serikat ini memiliki sekitar 3 juta konsultan independen dan sekitar 7.000 karyawan yang tersebar di seluruh dunia, yang secara bersama-sama menciptakan penjualan tahunan sekitar €1.3 milyar. Oriflame menawarkan kesempatan bisnis terkemuka bagi mereka yang ingin menghasilkan uang di hari pertama dan bekerja untuk bekerja ke arah pemenuhan mimpi dan ambisi personal melalui konsep kesempatan bisnis uniknya: *'Make Money Today and Fulfil Your Dreams Tomorrow'* (Keep Up with Oriflame Cosmetics).

Konsultan paling tinggi Oriflame Internasional yang berhasil mencapai level *Diamond President Director* pada tahun 2010, yang merupakan level terakhir dalam jenjang karir Oriflame dan mendapatkan *reward* Rp7.000.000.000,-. Dia adalah Tamilla Polezhaeva Konsultan Oriflame yang berasal dari Rusia, bergabung menjadi konsultan Oriflame pada tahun 1996. Sebelum Tamilla bergabung di Oriflame, tidak ada seorang pun, bahkan manajemen dan pendiri Oriflame Jonas af Jochnick dan Robert af Jochnick sendiri tidak pernah membayangkan ada yang mencapai level tertinggi dari jenjang karir Oriflame. Tamilla menjadi satu-satunya *leader* tertinggi Oriflame dunia sampai saat ini. Keberhasilannya ditunjang oleh mottonya: *'sky has no limit'*. Dengan hadirnya Tamilla di bisnis

Oriflame membuktikan bahwa tidak ada yang tidak mungkin untuk diraih dan tidak ada yang gagal di bisnis Oriflame, mereka yang gagal adalah mereka yang cepat menyerah dan berhenti.

Di Indonesia sendiri, Oriflame memasuki pasar Indonesia pada tahun 1986 dan menjadi salah satu perusahaan *multilevel marketing* (MLM) yang terdaftar pada Asosiasi Penjualan Langsung Indonesia (APLI) dengan nama PT. Orindo Alam Ayu, namun lebih dikenal dengan nama Oriflame. Bisnis Oriflame adalah perpaduan antara *direct selling* (penjualan langsung) dengan MLM (pemasaran bertingkat) yang bergerak di bidang kecantikan. Produk-produk yang dipersembahkan Oriflame adalah perawatan kulit, tata rias, wewangian, perawatan tubuh dan perlengkapan mandi serta minuman kesehatan terkait kecantikan.

Oriflame di Indonesia berawal dari satu kantor di Jalan Musi Cideng sebagai *Head Office* (sekarang pindah ke Bulungan) dan kini telah memiliki 14 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dengan pertumbuhan pesat dari konsultan yang aktif memasarkan produk Oriflame. Sejak awal berdirinya, perkembangan Oriflame di Indonesia dibagi ke dalam tiga tahap, yakni tahap 10 tahun pertama (1986-1996) sebagai era 'permulaan', tahap 10 tahun kedua (1996-2006) sebagai 'era membangun fondasi untuk tinggal landas', dan tahap 10 tahun ketiga (2006-2016) sebagai 'era tinggal landas'. Jika melihat perkembangannya, nampak bahwa jumlah anggota dan penjualan meningkat secara signifikan (meski jumlah penjualan sempat anjlok di tahun 1999 karena krisis moneter); serta area perjalanan ke luar negeri bagi konsultan yang telah mencapai *top leader* Oriflame juga mengalami perluasan dari dekade ke dekade. Semua ini membuat Oriflame Indonesia menjadi perusahaan yang diperhitungkan oleh Oriflame global dan sedang mempersiapkan diri untuk mencapai peringkat pertama dunia, sebagaimana terlihat pada **Tabel 2** berikut ini:

Table 2. Perkebangan Oriflame Indonesia

Tahapan	# Anggota	# Penjualan	Perjalanan Luar Negri	Peringkat (N=60 negara)
1986-1996	800	17 juta (1991)	Asia	59
1996-2006	TT*	51 milyar (1997)	Asia, Australia dan Afrika	Masuk 10 besar
		14 Milyar (1999)		
2006-2016	< 300.000	1,21 Trilyun (2015)	Asia, Australia, Afrika, Amerika, Eropa	2

* TT: Tidak tersedia

Sumber: kukerjadirumah.com

Oriflame Indonesia juga terlibat dalam program sosial yakni berkomitmen untuk mendukung anak-anak demi meraih mimpi dan kehidupan yang lebih baik melalui dukungan kepada Yayasan Semai Benih Bangsa. Oriflame Indonesia mensponsori program pelatihan Guru Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) yang dilaksanakan Yayasan Semai Benih Bangsa (Newsletter Oriflame 2016:4).

Oriflame Indonesia juga mengedepankan komitmen untuk mendukung warisan budaya, kearifan lokal dan usaha kecil menengah di Indonesia dengan menjalin kerja sama bersama pengusaha batik Indonesia Danar Hadi dan Jaringan Madu Hutan Indonesia. Kolaborasi Oriflame dan batik Danar Hadi sebagai bagian selebrasi 30 tahun Oriflame di Indonesia. Danar Hadi memiliki nilai-nilai yang serupa dengan Oriflame, yaitu dimulai dari bisnis keluarga dan melibatkan kerja keras. Pada tanggal 3 November 2015 telah dilakukan penandatanganan nota kesepakatan antara pihak Oriflame dan Jaringan Madu Hutan Indonesia yang dihadiri oleh Bapak Dr. Ing. Hadi Daryanto (Direktur Jenderal Perhutanan Sosial dan Kemitraan lingkungan -Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan). Penandatanganan ini menunjukkan bahwa Oriflame Indonesia telah menambah lagi wilayah produksi madu yang dipasarkan melalui katalog Oriflame Indonesia.

Sebagai perusahaan MLM yang telah bertahan cukup lama di Indonesia (1986-2016), Oriflame telah dianggap sebagai pemimpin pasar dalam perusahaan berjaring yang bergerak dalam bidang kecantikan. Oriflame yang telah memiliki karyawan dan konsultan yang cukup banyak, dimana hingga akhir November 2015 Oriflame Indonesia memiliki 1.535 leader dengan beragam

level dari *director* hingga *gold executive director*, hampir 80% diantaranya berada pada level *director*, yang secara lebih rinci dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Level Top Leader Oriflame Indonesia, November 2015

No.	Level	Jumlah
1.	<i>Director</i>	1.189
2.	<i>Gold Director</i>	173
3.	<i>Senior Gold Director</i>	75
4.	<i>Saphire Director</i>	37
5.	<i>Diamond Director</i>	41
6.	<i>Senior Diamond Director</i>	5
7.	<i>Double Diamond Director</i>	2
8.	<i>Excecutive Director</i>	8
9.	<i>Gold Executive Director</i>	4
10.	<i>Saphire Executive Director</i>	1
	Total	1.535

Sumber: Newsletter Oriflame 2016.

Oriflame Makassar merupakan salah satu kepala cabang Oriflame diantara 14 cabang di Indonesia. Makassar sendiri memiliki 15 orang *top leader* dengan level yang paling dominan adalah pada level *Gold Director* yang berjumlah 7 orang (47%). Selain itu, level tertinggi yang berhasil dicapai adalah level *Diamond Director* sebanyak 4 orang (26.7%). Capaian Oriflame Makassar secara lebih rinci dapat dilihat pada **Tabel 4** berikut ini:

Tabel 4. Level Top Leader Oriflame Makassar, Januari 2016

No.	Level	Jumlah
1.	<i>Director</i>	2
2.	<i>Gold Director</i>	7
3.	<i>Senior Gold Director</i>	1
4.	<i>Saphire Director</i>	1
5.	<i>Diamond Director</i>	4
	Total	15

Sumber: Newsletter Oriflame 2016.

Pada tahun 2012, Oriflame Cabang Makassar memiliki 43 staf, 20.000 konsultan dan sekitar 7.8 milyar penjualan bulanan. Pencapaian ini membuat Oriflame cabang Makassar memperoleh predikat sebagai *the Fastest Growing Branch* di tahun 2013 pada Oriflame Indonesia Staff Gathering di Jakarta dan Asia Gold Conference di Dubai.

Sebagai sebuah perusahaan MLM yang telah bertahan cukup lama di dunia, Oriflame memiliki visi dan misi. Visi Oriflame adalah untuk menjadi No. 1 sebagai perusahaan penjual langsung yang bergerak di bidang kecantikan; sementara misinya adalah untuk mewujudkan mimpi setiap konsultan dengan mencapai jenjang karir (*success plan*) Oriflame.

Nilai Dasar TSP & Even *Four-in-One*

Perusahaan MLM Oriflame secara keseluruhan memiliki nilai-nilai dasar yang dianut oleh seluruh karyawan dan konsultan yang ada di dalamnya untuk melakukan aktivitas mereka selama bekerja di perusahaan. Oriflame memiliki keunikan berdasarkan nilai-nilai yang telah dibangun sejak dahulu dan dipertahankan hingga sekarang. Sebagai fondasi utama dalam menjalankan sebuah perusahaan dengan ribuan konsultan dan karyawan tersebut, Oriflame membutuhkan manajemen organisasi yang kuat. Nilai-nilai dasar yang terdapat dalam perusahaan Oriflame yang telah disosialisasikan semenjak perusahaan ini pertama kali didirikan adalah *togetherness* (kebersamaan), *spirit* (semangat), dan *passion* (gairah), disingkat TSP.

Togetherness

Togetherness (kebersamaan) merupakan nilai dasar pertama yang bermakna bahwa konsultan dan karyawan bekerjasama dan berbagi tujuan yang sama untuk mencapai hasil yang lebih besar, dengan mengutamakan prinsip 'bekerjasama lebih baik daripada sendirian'. Dalam struktur jaringan Oriflame, kemitraan Oriflame sendiri terbagi atas: karyawan, konsultan (terdiri atas *upline*¹ dan *downline*²) dan

leader (*upline* yang jadi pemimpin yang mengayomi *downline*-nya dalam meniti karir).

Jika karyawan adalah seluruh personil yang masuk dalam struktur organisasi perusahaan, maka konsultan adalah orang-orang yang bergabung di bisnis Oriflame secara keseluruhan, yang berada pada level 0-9%, sedangkan *leader* adalah konsultan yang telah berada di level *manager* dan level yang lebih tinggi. Semua konsultan adalah mitra kerja perusahaan yang saling membantu tanpa ada struktur yang membuat mereka merasa ada yang 'membawahi' dan 'dibawahi', sebagaimana dikemukakan oleh Pimpinan Cabang Oriflame berikut ini:

Bagi aku sebagai *area manager* atau sebagai karyawan melihat konsultan itu bukan sebagai bawahannya aku, tapi sebagai mitra kerja, karena mereka juga bukan bawahan aku, mereka punya *leader* sendiri dalam menjalankan aktivitasnya, yang terpenting tanpa konsultan dan karyawan Oriflame *gak* mungkin ada *sih*, kalau menurut aku (Nisfha Khairah, Pimpinan Cabang Oriflame Makassar, 3 Maret 2016).

Dalam konteks *togetherness*, kemitraan antara karyawan dan konsultan (*upline* maupun *downline*) dilihat dari bagaimana mereka saling bekerjasama untuk membangun perusahaan menjadi perusahaan nomor 1 di dunia. Setiap orang bekerja sebagai bagian dari satu tim yang mengintegrasikan antara karyawan dan konsultan dengan prinsip bahwa masing-masing *stakeholder* menjadi bagian dari *stakeholder* yang lain.

Spirit

Nilai kedua Oriflame adalah *spirit* (semangat). Nilai ini telah diperkenalkan sejak awal pada seluruh karyawan dan konsultan dalam perusahaan Oriflame. Nilai ini mengandung makna mengenai semangat dan kerja keras yang harus dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan bersama, yakni mewujudkan mimpi. *Spirit* dianggap sebagai motivasi paling andal yang harus ditanamkan kepada seluruh karyawan dan konsultan karena akan berdampak langsung pada kinerja mereka yang juga akan memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan Oriflame,

¹ *Upline* terdiri atas: *upline sponsor*, *upline leader* dan *upline director*.

² *Downline* terdiri atas: *first line* dan *downline* kedalaman.

sebagaimana yang dikemukakan oleh Ayu dan Nisfha berikut ini:

Spirit itu telah menjadi motivator yang mendorong saya menjadi bersemangat dalam bekerja apalagi seperti saya yang baru di Oriflame. Pertama kali dijelaskan mengenai *spirit* dari *leader* saya, saya semakin optimis untuk berjuang bersama di Oriflame, apalagi ini perusahaan yang cukup menjanjikan dengan modal sedikit (Ayu, Konsultan 3%, 22 Maret 2016).

Spirit disini adalah semangat yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dan konsultan yang bekerja di Oriflame, aku belum bisa menjelaskan secara mendalam apakah nilai tersebut telah tertanam pada seluruh karyawan dan konsultan Oriflame di kota Makassar. Tapi sejauh ini yang aku lihat sebagai *area manager* semangat itu memang ada, dimana setiap konsultan dan *leader*-nya saling meyakinkan bahwa mereka dapat mencapai level yang lebih tinggi lagi dan menjadi pebisnis sejati (Nisfha Khairah, Pimpinan Cabang Oriflame Makassar, 3 Maret 2016).

Dua kutipan di atas menunjukkan pentingnya *spirit* dalam bekerja untuk mencapai level yang lebih tinggi. Bagi karyawan dan konsultan, semangat ‘yakin-bisa’ dan hasrat untuk ‘naik level’ adalah dua hal yang saling memengaruhi dalam menjalankan bisnis ini.

Ketika *downline* kurang bersemangat, *upline* berperan untuk menyemangati. Semangat *upline* ditularkan ke *downline*-nya agar mereka selalu ingat dengan tujuan awal, yakni mewujudkan mimpi. Olehnya itu, *upline* menganjurkan *downline* untuk membuat *dream board* (papan impian) yang dipajang ditempat yang sering dilihat. *Dream board* menjadi penyemangat dalam mengerjakan bisnis Oriflame, yakni semangat pantang menyerah dan mental pemenang.

Passion

Passion (gairah) merupakan pusat energi positif dalam menjalankan bisnis Oriflame. Nilai ini memiliki makna bahwa seluruh yang dilakukan konsultan dan karyawan harus didasari oleh energi positif, sehingga seluruh pekerjaan yang dilakukan juga berbuah positif. Secara tidak langsung nilai ini akan menumbuhkan rasa percaya diri seluruh karyawan dan konsultan di

Oriflame, sehingga membuat lingkungan pekerjaan menjadi nyaman dan berdampak pada pencapaian misi perusahaan, yakni ‘mewujudkan mimpi’.

Dari ketiga nilai dasar utama yang dimiliki oleh perusahaan Oriflame, *passion* merupakan nilai yang terunik karena nilai ini menjadi dasar dalam memasarkan produk mereka. *Passion* tidak saja menyangkut kegairahan terhadap produk-produk Oriflame, tapi juga mencintai prosesnya (menjual maupun menapaki jenjang karirnya), dan belajar mengatur emosi ketika menghadapi keluhan-keluhan dari jaringannya (team dari satu konsultan). Dengan kata lain, konsultan dan karyawan terlebih dahulu harus merasa bangga terhadap produk Oriflame dan menggunakan produk Oriflame sebelum jual-beli produk dilakukan di masing-masing jaringan mereka dengan beraneka ragam karakter yang harus dihadapi secara bijak demi mewujudkan mimpi. Ayu mengemukakan bahwa:

Nilai ini membuat saya menjadi seorang konsultan yang bergairah dikarenakan dalam nilai ini terdapat makna, yaitu ‘mencapai impian’, siapa juga yang tidak mau mencapai impian punya duit banyak dan jaringan tersebar diseluruh kota, itu mimpi saya bersama Oriflame, dan saya yakin nilai *passion* ini akan mengantarkan saya ke mimpi saya suatu saat nanti. Saya juga merasa bangga dan bergairah terhadap jaringan saya, dimana kami saling memberikan energi positif tiap kali mengadakan pertemuan dan pastinya saya sangat bergairah dengan produk-produk Oriflame yang selalu hadir dalam kemasan yang menarik dan membuat saya semakin antusias untuk memasarkannya (Ayu, Konsultan 3%, 22 Maret 2016).

Ochie, misalnya, seorang *Diamond Director* yang berhasil memraktekkan TSP ke jaringannya terbukti dengan kemampuannya membangun manajemen yang ‘sehat’, bertumbuh dan banyak membuat *downline*-nya naik level. Ini juga karena *downline* menduplikasi cara kerja *upline* (lihat diskusi pada *section Success Plan Oriflame* di bawah).

Nilai-nilai TSP ini menjadi filosofi dalam menjalankan bisnis Oriflame yang ditunjang oleh

5 (*five-in-one*) prinsip operasional yang akan dijelaskan pada *section* berikut ini.

Five-in-One: Prinsip-Prinsip Operasional

Dalam manajemen bisnis ini, Oriflame mengelompokkan prinsip-prinsip operasional dalam 5 prinsip dasar, yaitu: kesederhanaan dan efisiensi biaya; menghargai lingkungan; fokus pada pelanggan; perhatian terhadap *downline*, dan berkemampuan untuk terus bertahan dalam bisnis ini. Prinsip-prinsip operasional ini akan didiskusikan di bawah ini.

Produk Oriflame adalah produk yang ‘sederhana dan efisien dalam hal biaya’, Vebi mengungkapkan:

Kalau ada yang bilang produk Oriflame itu mahal, nggak juga kok mba. Buktinya Oriflame punya lipstick yang harganya sekitar 30rbuan. Bahkan teman adik saya yang masih SMA sering pesan lipstick yang harganya 30an ribu. Jadi produk Oriflame itu terjangkau ya, *udah* bahannya alami dan sederhana nggak membahayakan *lho*, sudah teruji. Saya juga masih ingat kalau dulu modal saya untuk daftar Oriflame ... hmmm ... Rp20.000,- *mba* waktu itu lagi ada promo. Murah banget kan *mba udah* itu dapat produk gratis lagi, gak ke lain hati *deh tetep* Oriflame (Vebi, Konsultan 9%, 2 April 2016).

Meskipun harganya relatif terjangkau, produk Oriflame tidak mengabaikan kualitas, terbuat dari bahan alami, dan tidak membahayakan konsumen, sehingga konsultan Oriflame juga menjadikan ini sebagai ‘nilai jual’ tersendiri dalam mempromosikan produk-produk Oriflame.

‘Penghargaan terhadap lingkungan’ adalah prinsip lainnya yang menyangkut kepedulian Oriflame terhadap alam. Salah satunya adalah menentang penggunaan binatang sebagai bahan percobaan untuk produk Oriflame, seperti yang dikemukakan oleh Lisa berikut ini:

Bersyukur banget menjadi bagian dari bisnis Oriflame karena semuanya terinspirasi dari alam. Saya tahu dari awal kalau produk Oriflame tidak pernah diuji cobakan pada binatang. Kan yang *make* manusia, masa mau dicoba ke binatang ... hahahahaha. Gak masuk akal kan *mba*? Jadi saat saya mempromosikan produk Oriflame, saya selalu tekankan kelebihan dari produk Oriflame, saya *ngomong* kalau semua bahannya dari

bahan-bahan alami dengan begitu konsumen saya gak takut untuk *make* produk Oriflame (Lisa, Senior Manajer 21%, 7 Mei 2016).

Alam selalu menjadi bagian yang penting bagi Oriflame. Oriflame menentang penggunaan binatang sebagai bahan percobaan untuk produk Oriflame dan berusaha untuk menjadi warga perusahaan yang baik, termasuk menghargai alam dan orang lain. Penghargaan terhadap alam dibuktikan dengan adanya logo Rainforest Alliance yang menunjukkan komitmen Oriflame terhadap penyelamatan lingkungan (*safe environment*), seperti yang nampak pada logo berikut ini:



Gambar 2. Logo Rainforest Alliance

Jaminan kehalalan atas bahan dasar yang digunakan dalam produk Oriflame yang telah mengikuti aturan Badan POM membuat konsultan lebih percaya diri dalam memasarkan produk Oriflame. Ini dibuktikan dengan surat pernyataan Oriflame yang ditujukan kepada konsultan dan pelanggan Oriflame (lihat Gambar 3), yang biasa diperlihatkan kepada calon prospek Oriflame. Setiap konsultan menyimpan di ponselnya agar ketika dibutuhkan, langsung bisa ditampilkan.



Gambar 3. Surat Pernyataan Oriflame Tentang Bahan Dasar Produk

Wujud kepedulian terhadap lingkungan, salah satunya terkait dengan bahan yang digunakan untuk katalog, seperti yang dijelaskan oleh Ayu berikut ini:

Pernah waktu saya ikut *welcome party*, di sela-sela acara rekognisi, *area manager* bilang tentang asal usul kertas yang di pakai untuk membuat katalog. Saya sih kalau buka-buka katalog hanya liat produk-produknya saja, setelah *Mba Fha* bilang kalau di katalog Oriflame ada logo yang memastikan bahwa kertas yang digunakan berasal dari hutan tanam kembali, saya baru sadar oh iya ya. Wah Oriflame keren ya, untuk urusan katalog saja oriflame gak main-main. Kalau menurut saya, mungkin ini salah satu yang buat Oriflame tetap eksis sampai sekarang (Ayu, Konsultan 3%, 22 Maret 2016)

‘Fokus pada pelanggan’ menyangkut prinsip yang terkait dengan kepekaan konsultan Oriflame terhadap produk apa saja yang perlu ditawarkan kepada pelanggan berdasarkan kebutuhan. Ciwi menggambarkan bagaimana dia merespon masalah yang dihadapi pelanggan dengan menawarkan produk yang relevan.

Ketika menawarkan produk Oriflame, saya selalu berupaya untuk mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan. Misalnya, pelanggan saya mengeluhkan wajahnya yang berminyak, maka saya akan merekomendasikan produk oriflame, khusus untuk masalah kulit berminyak dan berdasarkan usia juga. Jadi *gak* langsung *nyelonong tawarin*, kan bagus kalau produk yang saya tawarkan sesuai dengan kebutuhannya, dengan begitu saya punya konsumen tetap (Ciwi, Manajer 18%, 23 April 2016).

‘Perhatian terhadap *downline*’ berkaitan dengan orang-orang yang ada dalam jaringan, dimana seorang *upline* harus memberikan perhatian atau dukungan (*support*) yang signifikan dalam memberikan dorongan dan pelatihan dalam hal pengembangan diri. Misalnya, dukungan dalam bentuk *free catalogue* buat pemula yang belum memiliki uang untuk memulai bisnis ini. Dukungan bentuk lain dalam bentuk produk (*support product*) yang digunakan untuk *demo* ketika prospek, misalnya produk untuk *facial*.

Dukungan lainnya dapat berupa training untuk membangun jaringan dalam bentuk *home sharing* untuk berbagi pengetahuan tentang produk dan cara berbisnis Oriflame. Dukungan bahkan dapat pula dalam bentuk *spill over*, yakni mengalihkan *downline*-nya kepada pemula yang memiliki komitmen, yang diistilahkan sebagai *downline* mau dijadiin. Dalam kaitan dengan ini, Debby mengomentari:

Saya sebagai *leader* harus bisa memberikan perhatian yang sama terhadap semua *downline* saya. Yah tidak gampang sih, karena mereka semua memiliki karakter yang berbeda-beda. Kadang ada yang responnya baik, ada pula yang jutek. Udah di kasih *support*, perhatian ke jaringannya eh malah dianya yang gak tau diri. Tapi biar begitu, saya selalu berusaha untuk menunjukkan bahwa saya adalah *leader* yang bertanggung jawab (Debby, *Director*, 12 Mei 2016).

Prinsip lainnya adalah ‘kemampuan untuk terus bertahan’ dan ini berkaitan dengan strategi bisnis untuk pertumbuhan jangka panjang dan stabilitas yang berkelanjutan. Vebi menjelaskan:

Oriflame suka kasih kejutan ke konsultannya, selalu kasih *promo-promo kece* badai kalau menurut saya, dapat tas gratis lah. Jadi sebagai konsultan, ini yang selalu buat saya semakin semangat di bisnis ini, jadi kalau mau mengira-ngira saya yakin Oriflame akan terus berkembang dan terus eksis dalam jangka panjang karena strategi bisnisnya yang unik (Vebi, Konsultan 9%, 2 April 2016)

Berbagai promosi dan hadiah dari Oriflame bagi konsultannya adalah bagian dari strategi Oriflame untuk membuat para konsultannya bertahan di bisnis ini karena meskipun bisnis ini merupakan bisnis yang menjanjikan ‘pendapatan yang tak terbatas’. Hal ini tidak terjadi secara instan, tapi harus melalui proses yang didasarkan pada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dan telah membudaya dalam organisasi bisnis Oriflame.

Mekanisme pengenalan budaya organisasi perusahaan Oriflame dilakukan melalui beragam even (pertemuan dan training) yang dilaksanakan oleh perusahaan Oriflame sejak pertama kali seseorang bergabung. Even-even ini merupakan

proses pertukaran informasi dan pembelajaran untuk membantu konsultan dalam menapaki jenjang karir, dalam bentuk pertemuan dan training bagi para konsultan. Dengan mengikuti even-even ini, konsultan Oriflame diharapkan dapat menjalankan bisnisnya sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma Oriflame. Even-even ini diadakan oleh *Area Manager* di setiap cabang dan menjadi ritual bulanan, yang terdiri atas *Welcome Party*, *Step-One*, *Step-Two*, *Meet-Up Team*.

Welcome Party—yang diadakan pada minggu pertama setiap bulan—adalah acara rutin yang dibuat Oriflame dan dilaksanakan oleh manajemen setiap cabang untuk membantu konsultan baru agar lebih bersemangat dalam menjalankan bisnis Oriflame. Dalam even *Welcome Party*, konsultan baru belajar dari berbagai testimoni konsultan Oriflame yang telah sukses mengubah hidup mereka melalui bisnis Oriflame. Beberapa konsultan yang berhasil mencapai level *manager*, *director* dan level yang lebih tinggi direkognisi dan diperkenalkan pada konsultan baru sebagai pembuktian bahwa bisnis Oriflame adalah bisnis yang nyata, bukan sekedar janji.

Welcome Party merupakan even yang berfungsi sebagai media sosialisasi nilai-nilai dasar, prinsip-prinsip operasi Oriflame yang wajib diikuti oleh konsultan baru, yang terbagi atas beberapa sesi, dari *company profile*, testimoni leader yang sudah sukses, rekognisi (pemberian penghargaan untuk mereka yang di level konsultan 0%-9%), hingga sesi yang berkaitan dengan nilai-nilai dasar dan prinsip-prinsip operasional Oriflame. Pentingnya *Welcome Party* ini dijelaskan oleh Nisfha Khairah berikut ini:

Sebelum mereka masuk kesini [Oriflame], mereka masih banyak yang kurang paham mengenai Oriflame, nilai-nilai yang telah kita warisi hingga ke prinsip kerja yang harus kita lakukan. Olehnya itu manajemen berusaha membuat suatu acara yakni *Welcome Party* ini, mereka akan lebih mengenal Oriflame lewat *Welcome Party* ini (Nisfha Khairah, Pimpinan Cabang Oriflame Makassar, 3 Maret 2016).

Welcome Party adalah proses dimana konsultan baru belajar menjadi ‘warga perusahaan’ agar memahami nilai-nilai TSP dan prinsip-prinsip operasional bisnis Oriflame. Ini merupakan bagian awal dari pengembangan diri sebagai konsultan Oriflame.

Welcome Party diikuti oleh training *Step-One*, yang wajib diikuti oleh konsultan. Training ini diadakan setiap bulan pada minggu kedua setelah *Welcome Party*, yang intinya menjelaskan kepada konsultan baru tentang *product knowledge* (pengetahuan tentang produk yang diperdagangkan), yakni produk perawatan kulit, produk tata rias, produk wewangian, produk perawatan tubuh dan perlengkapan mandi, produk minuman kesehatan serta produk kebutuhan tambahan yang menunjang kecantikan (seperti tas, jam tangan, meski produk ini tidak sering muncul di katalog Oriflame).

Dalam menawarkan produk, konsultan harus memiliki pengetahuan tentang produk yang ditawarkan, kegunaan, bahan dasar dan kehalalan produk, sebagaimana diungkapkan oleh Juli berikut ini:

Mau naik level berarti harus punya ilmu juga kan, itulah sebabnya konsultan Oriflame harus ikut training *step one* karena disana dijelaskan tentang produk-produk Oriflame. Jadi saat menjual produk Oriflame, sudah punya pengetahuan duluan dan tidak bingung untuk merekomendasikan produk, kan semakin banyak produk yang terjual, semakin berpengaruh dengan poin saya kan. Oh iya mba, saya masih ingat salah satu ilmu yang saya dapatkan setelah ikut training *Step-One*. Saya bisa tahu kalau parfum Oriflame dibedakan atas Eau De Toilette (EDT) dan Eau De Parfume (EDP). Nah, Perbedaan dari kedua jenis ini adalah pada kandungan alkohol yang terdapat pada EDT dan EDP. Kalo EDT memiliki kandungan alkohol yang lebih banyak dari EDP. Oleh karenanya, ketahanan wangi pada EDT lebih cepat hilang dibandingkan EDP (Juli, Manajer 15%, 13 April 2016).

Juli menekankan pentingnya training *Step-One* diikuti oleh konsultan baru agar dapat menguasai produk-produk Oriflame, sehingga piawai saat merekomendasikan kepada pelanggan. Dalam kaitan dengan ini, Nisfha Khairah—

pimpinan cabang Oriflame— menyatakan, bahwa:

Pemaparan tentang produk-produk Oriflame diikuti dengan penjelasan tentang cara menjual produk oleh *Area Manager* Oriflame. ...sebelum mereka melakukan penjualan kepada konsumen, para konsultan kami perkenalkan mengenai prinsip-prinsip dasar Oriflame sehingga mereka bisa mengerti cara berjualan yang baik dan sesuai dengan tempat mereka bekerja. Contohnya seperti aku, baru berapa bulan di Makassar, [langsung tahu perbedaan antara] budaya orang di Makassar dengan di Bali tempat aku dulu sangat beda sehingga penting bagi setiap karyawan dan konsultan memahami nilai-nilai yang kita punya di Oriflame (Nisfha Khairah, Pimpinan Cabang Oriflame Makassar, 3 Maret 2016).

Nisfha Khairah juga menekankan pentingnya memahami kultur lokal agar ketika menjual, mereka menyesuaikan diri dengan kultur setempat. Ria menanggapi penjualan produk terkait cara penjualan dengan menyatakan, bahwa:

Cara untuk menjual produk Oriflame adalah dengan menggunakan katalog Oriflame. Katalog Oriflame bisa menunjukkan produk Oriflame itu sendiri. Itu berarti semakin banyak katalog yang kita sebar, semakin banyak pula keuntungan langsung yang kita peroleh dan semakin menambah poin yang terkumpul. Jadi harus rajin-rajin ikut training *Step-One* supaya tau caranya menjual (Ria, Manajer 12%, 12 Maret 2016).

Juli dan Ria menyadari pentingnya training *Step-One*, tidak saja terkait dengan wawasan tentang produk dan bagaimana menjualnya, tetapi juga karena ini berhubungan dengan pendapatan.

Untuk minuman kesehatan untuk kecantikan (seperti *Nutrishake*), pihak Oriflame telah mendapatkan sertifikat halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI). Ini membuat konsultan lebih percaya diri dalam menawarkan produk dan pelanggan Oriflame tidak merasa ragu untuk mengonsumsi produk tersebut mengingat sertifikasi ini menjadi jaminan kehalalan produk di Indonesia (lihat **Gambar 4**).



Gambar 4. Sertifikat Halal dari MUI

Training berikutnya adalah *Step-Two* sebagai lanjutan dari training *Step-One*. Training yang diadakan pada minggu ketiga setiap bulannya ini menekankan pada bagaimana cara membangun jaringan dan jenjang karir Oriflame. Lisa mengungkapkan sebagai berikut:

Untuk bisa mencapai level yang lebih tinggi, saya butuh jaringan yang banyak dan teratur, lewat training ini saya belajar mengatur dan mengontrol jaringan saya agar bisa segera mencapai level yang saya targetkan. Saya tahu harus buka berapa kaki kebawah dan bisa lebih fokus kepada target karena meskipun punya anggota yang banyak, tapi tidak bisa mengatur jaringan yang sama saja kan. Saat ini saya sudah berada di level SM [*Senior Manager*]. Ini karena saya bisa mengatur jaringan saya sebaik mungkin (Lisa, Senior Manajer, 7 Mei 2016)

Lisa menyadari bahwa jaringan dan mengatur jaringan merupakan aspek yang signifikan dalam pencapaian target. Training *Step-Two* mengantarkan Lisa ke level *Senior Manager* karena ilmu yang ia diperoleh diaplikasikan dalam mencari dan mengatur jaringannya.

Even-even ini (pertemuan dan training) yang diadakan oleh manajemen Oriflame—*Welcome Party*, *Step-One* dan *Step-Two*—bertujuan agar konsultan menguasai produk, belajar bagaimana menjual produk, dan bagaimana membangun jaringan untuk mencapai target-target yang diinginkan.

Pertemuan selanjutnya disebut *Meet-Up Team* yang merupakan pertemuan yang dirancang oleh para *upline* untuk mempertemukan seluruh jaringan mereka dalam suatu tempat, seperti kantor Oriflame untuk merancang strategi

bisnis ke depan karena dalam satu jaringan bisnis Oriflame mereka bisa tidak saling mengenal. Waktu pelaksanaan *Meet-Up Team* ditentukan oleh *upline* itu sendiri, yakni mereka yang memiliki level paling tinggi dalam jaringan tersebut, dengan syarat tidak bersamaan dengan training yang diadakan oleh manajemen. Ochie, salah seorang *upline*, mengemukakan:

Meet-Up Team diadakan oleh saya sebagai leader untuk mengembangkan jaringan saya melalui *Meet-Up Team* ini, biasanya saya lakukan di kantor Oriflame guna mempermudah mereka yang terdapat dalam jaringan saya. Dalam pertemuan ini juga saya selalu berusaha untuk menjelaskan bahwa bisnis ini tidak akan berkembang tanpa sebuah kerjasama tim yang baik, coba bayangkan kalau anggota saya sekitaran ratusan saja itu butuh waktu yang tidak cepat untuk membuat mereka saling memahami. Tapi, dari *Meet-Up Team* yang berkelanjutan, mereka dapat saling mengenal dan saling membantu karena bisnis ini adalah bisnis jaringan (Ochie, *Diamond Director*, 16 Mei 2016).

Meet-Up Team tidak saja berfungsi sebagai ajang pengembangan jaringan, tapi juga sebagai sarana interaksi dan komunikasi sesama anggota jaringan, baik konsultan baru maupun konsultan lama. Para konsultan dan leader dalam satu jaringan merasa bahwa *Meet-Up Team* merupakan ajang saling berbagi terkait kebutuhan bisnis mereka. Dengan kata lain, ini sebagai ajang curhat-curhat *downline*.

Jika konsultan dan *leader* berhasil mengaplikasikan ke jaringan *mereka* mengenai nilai-nilai dasar TSP (*togetherness, spirit and passion*), prinsip-prinsip operasional dan mengikuti even *four-in-one* ini, maka jaringan tersebut akan semakin kuat, melahirkan *leaders* baru, dan mengantarkan konsultan menapaki karir Oriflame. Bagaimana seorang konsultan menapaki jenjang karir Oriflame harus merujuk pada *success plan* Oriflame, sebagaimana yang akan didiskusikan pada *section* berikut ini.

Success Plan Oriflame dan TRB

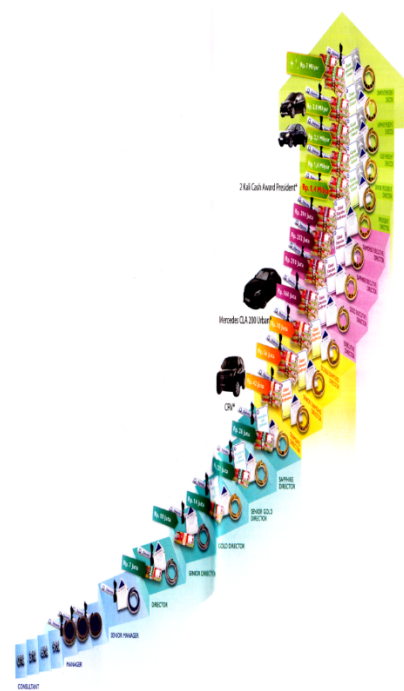
Semua konsultan Oriflame memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pendapatan yang tak terbatas dengan mengajak orang lain

untuk bergabung di bisnis ini. *Success plan* adalah jenjang karir yang terdapat dalam Oriflame, sebagai bentuk *reward* dari membimbing dan menunjukkan kepada orang lain proses untuk meraih kesuksesan secara berjenjang.

Banyak orang melihat peluang bisnis hanya berharap untuk mendapatkan hasil instan. Keunikan Oriflame terletak pada proses, pertumbuhan jangka panjang dan berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Ria berikut ini:

Sekarang banyak lho yang mengaku MLM dengan iming-iming akan mendapatkan uang yang banyak dengan cara cepat, dapat ini lah itu lah. Tapi kalau di Oriflame itu beda, benar-benar harus berproses sampai dipantaskan mendapat *reward-reward* dari Oriflame karena ini adalah bisnis jangka panjang, bukan hanya untuk saat ini. Jadi tidak salah kalau Oriflame mengutamakan pertumbuhan jangka panjang, kan bagus nantinya bisnisku bisa saya wariskan kepada anakku kelak (Ria, Manajer 12 %, 12 Maret 2016).

Proses berkaitan dengan *success plan*, dan jenjang karir ini menentukan berapa besar pendapatan yang akan diperoleh seorang konsultan setiap bulannya. Dalam *success plan* Oriflame, ada 20 (dua puluh) tingkatan jenjang karir seperti yang terlihat dalam **Gambar 1**, berikut ini:



Gambar 1. Success Plan Oriflame

Upline bekerjasama dengan *downline* untuk naik level dengan menerapkan sistem *Sarpio* (*Sales and Recruitment Process in Oriflame*) yang merupakan sistem yang dirumuskan Oriflame untuk membantu konsultan berkembang lebih cepat secara sistematis menurut level konsultan yang bersangkutan. Dalam *Sarpio* ada pembagian kerja yang jelas, yakni level 3%-9% bertugas untuk menunjukkan katalog, mengundang orang baru serta menghadiri training-training yang diadakan oleh manajemen (yang akan dijelaskan kemudian); sedangkan *upline* bertugas untuk merekrut orang baru yang berhasil diajak oleh *downline* dan kembali melatih serta menyusun target yang akan dicapai. *Upline* akan membina *downline* untuk menguasai *website* Oriflame (V4) dimana konsultan dapat melihat semua informasi bisnisnya (jaringan, bonus poin, stok kosong, order produk dll.). Bloch (2006) mengklaim bahwa penjual yang benar-benar bertekad untuk menghasilkan uang dalam bisnis ini memang berhasil, tapi kebanyakan diantara mereka tidak demikian. Namun, menurut Ochie, *Diamond Director Oriflame Makassar*, ketidakberhasilan itu karena konsultan tidak mengaplikasikan TRB secara konsisten dan sistematis.

Untuk menapaki *success plan* Oriflame secara konsisten dan sistematis, seorang konsultan harus menutup poin (*tupo*), merekrut (*rekrut*) dan membina jaringannya (*bina*) (TRB), yang akan dijelaskan berikut ini:

Tutup poin

Poin (*business point*) terbagi atas dua, yaitu poin pribadi (*Personal Business Point*) dan poin *group* (*Group Business Point*). Untuk mencapai level 0%, *Diamond President Director* sangat ditentukan dengan bonus poin (BP). Mengapa poin? Ini karena setiap produk Oriflame masing-masing memiliki poin. Jadi semakin banyak produk Oriflame yang diorder, maka semakin banyak pula poin yang dikumpulkan.

Untuk mencapai jenjang karir tertentu di Oriflame, seorang konsultan harus mengumpulkan poin dari penjualan produk Oriflame melalui katalog secara individu maupun *group* dalam sebulan. Setiap produk Oriflame memiliki BP

dan digunakan sebagai acuan untuk menapaki jenjang karir Oriflame. Misalnya, untuk kenaikan level berdasarkan poin *group* dari 0% ke 3%, seorang konsultan harus mengumpulkan 199 bonus poin.

Poin juga dapat diperoleh dengan mengalihkan kebutuhan bulanan di Oriflame seperti parfum, sabun mandi, pasta gigi dan lainnya, yang tidak hanya mendapatkan harga anggota, tapi juga mendapatkan poin. Untuk kenaikan level berdasarkan poin pribadi dari 3% ke 18%, misalnya, seorang konsultan harus mengumpulkan 100 poin pribadi. Untuk seorang manajer, harus mengumpulkan 150 poin pribadi. Untuk level *Senior Manager* dan di atasnya, seorang konsultan harus mengumpulkan 200 poin pribadi.

Poin tersebut hanya dihitung selama sebulan. Pada bulan berikutnya, konsultan kembali mengumpulkan poin lagi dari awal dan merencanakan atau melanjutkan target untuk menuju ke level selanjutnya, dan ini berkaitan dengan jumlah pendapatan yang akan diperoleh. Juli—manajer 15%—mengungkapkan, bahwa ‘poin adalah amunisi saya di Oriflame. Semakin banyak poin yang bisa saya kumpulkan tiap bulannya, baik poin pribadi maupun poin *group*, itu berarti penghasilan saya juga akan meningkat’ (Juli, 25 tahun, 13 April 2016). Artinya, poin memegang peranan penting dalam kaitan dengan pendapatan, dan berpengaruh signifikan dengan penjenjangan karir konsultan.

Tutup poin (*tupo*) berkaitan dengan jenis keanggotaan dalam Oriflame. Keanggotaan Oriflame terdiri atas tiga tipe: pertama, anggota Oriflame pemakai (*user*), dimana *upline*-nya tidak berkewajiban mengingatkan untuk melakukan *tupo*; kedua, anggota penjual (*seller*), yakni anggota yang tidak mau membangun jaringan, biasanya karena, misalnya, malas merekrut, tapi ingin berbelanja produk Oriflame untuk mendapatkan keuntungan langsung dengan harga anggota; ketiga, anggota pebisnis, dimana *upline* bertugas selalu mengingatkan yang bersangkutan dengan kewajiban *tupo*-nya dan jika ia tidak menduplikasi apa yang dijalankan oleh *upline*-nya, maka ia harus membeli produk Oriflame untuk memenuhi *tupo*. Intinya, seorang konsultan harus me-

nanamkan sistem dengan slogan: *show* (menunjukkan katalog), *invite* (mengundang orang bergabung), dan *attend* (menghadiri berbagai even terkait).

Sebagai ilustrasi, untuk tutup poin 100, seorang konsultan, misalnya, mempunyai orde-ran parfum (40 BP), sabun mandi (5 BP), *hand & body lotion* (10 BP), *Nutrishake*/minuman kesehatan (45 BP) poin tersebut diakumulasikan hingga mencukupi 100 poin pribadi.

Tutup poin 100 atau 200 adalah kewajiban dalam menjalankan bisnis Oriflame yang harus dipenuhi agar gaji dapat dibayarkan. Bagi seorang konsultan baru berpeluang untuk mendapatkan *Welcome Program* 1-3 (WP 1-3), yaitu program bagi seorang konsultan baru untuk mendapatkan 3 produk gratis selama 3 bulan berturut-turut (WP-1, WP-2 dan WP-3) sejak seseorang ikut menjadi anggota Oriflame dengan syarat tupo 100 tiap bulannya. Jika hal ini tidak

tercapai, maka yang bersangkutan tidak mendapatkan produk gratis selamat datang (*free products of Welcome Program*).

WP 1-3 sendiri terdiri atas dua jenis, yakni WP-reguler dan WP-promo, dan produk gratis tersebut bervariasi tergantung pada jenis WP-nya dan promo pada bulan berjalan. Jika produk gratis WP promo itu bebas memilih produk apa saja sepanjang harganya tidak lebih dari batasan harga yang telah ditentukan berdasarkan tipe bulanannya (WP-1, WP-2, WP-3), dan harga patokannya adalah harga normal, bukan harga promo, sebagaimana yang dijabarkan pada **Tabel 4**. Pada prakteknya, tidak ada harga yang persis sama, sehingga konsultan seringkali harus menambah meski seringkali tidak lebih dari Rp20.000,-.

Tabel 4. Welcome Program 1-3 (WP 1-3)

No.	Jenis WP	Tipe bulanan	Produk Gratis Harga Katalog	
1.	WP-reguler	WP-1	Memilih di katalog	Rp119.000,-
		WP-2	Memilih di katalog	Rp149.000,-
		WP-3	Memilih di katalog	Rp179.000,-
2.	WP-promo	WP-1	Parfum	Rp249.000,-
		WP-2	Dompet	Rp349.000,-
		WP-3	Jam tangan	Rp449.000,-

Jika seorang konsultan tetap konsisten mengerjakan bisnis Oriflame, maka bukan hal yang mustahil untuk mencapai jenjang karir tertinggi. Untuk mencapai level *Director*, seorang konsultan harus menjadi seorang *Senior Manager* sebanyak 6 kali berturut-turut/tidak selama periode 12 bulan, maka konsultan berhak untuk mendapatkan *cash award director* senilai Rp7.000.000,-.

Selanjutnya, jika konsultan ingin mencapai level berikutnya, maka ia wajib untuk memiliki *Split Out* (SO), yaitu *downline* dalam satu jaringan yang mencapai level *senior manager*. Misalnya, jika seorang konsultan ingin mencapai level *senior director*, maka ia harus memiliki 1SO, dan seterusnya. Jika seorang konsultan

ingin mencapai level *Senior President Director*, maka syaratnya tidak hanya memiliki SO dalam jaringannya, tetapi juga wajib membantu SO tersebut mencapai level *Diamond Director*. Misalnya, level *Senior President Director* harus memiliki 24SO, dimana 6 di antaranya harus menjadi *Diamond Director* begitu seterusnya. Semakin tinggi level seorang konsultan, semakin banyak pula tanggung jawab yang harus dikerjakan terhadap jaringan dan semakin bertambah pendapatan konsultan tersebut. Proses (level, bonus poin/split out pendapatan dan *cash award*) untuk mencapai level konsultan sampai dengan level *Diamond President Director* dapat dilihat pada **Tabel 5** berikut ini:

Tabel 5. Jenjang Karir Oriflame

Level	BP/SO	Pendapatan rata-rata/bulan	Cash Award
<i>Diamond President Director</i>	24 SO* (24 <i>Diamond Director</i>)	Rp564.000.000	Rp7.000.000.000
<i>Sapphire President Director</i>	24 SO (18 <i>Diamond Director</i>)	Rp457.000.000	Rp2.800.000.000
<i>Gold President Director</i>	24 SO (12 <i>Diamond Director</i>)	Rp371.000.000	Rp2.100.000.000
<i>Senior President Director</i>	24 SO (6 <i>Diamond Director</i>)	Rp300.000.000	Rp1.400.000.000
<i>President Director</i>	24 SO	Rp240.000.000	Rp1.400.000.000
<i>Diamond Executive Director</i>	21 SO	Rp196.000.000	Rp294.000.000
<i>Sapphire Executive Director</i>	18 SO	Rp150.000.000	Rp252.000.000
<i>Gold Executive Director</i>	15 SO	Rp120.000.000	Rp210.000.000
<i>Executive Director</i>	12 SO	Rp88.000.000	Rp168.000.000
<i>Double Diamond Director</i>	10 SO	Rp60.000.000	Rp70.000.000
<i>Senior Diamond Director</i>	8 SO	Rp50.000.000	Rp56.000.000
<i>Diamond Director</i>	6 SO	Rp38.000.000	Rp42.000.000
<i>Sapphire Director</i>	4 SO	Rp20.000.000	Rp28.000.000
<i>Senior Gold Director</i>	3 SO	Rp15.000.000	Rp21.000.000
<i>Gold Director</i>	2 SO	Rp10.000.000	Rp14.000.000
<i>Senior Director</i>	1 SO	Rp8.000.000	Rp10.000.000
<i>Director</i>	SM** 6 Kali	Rp6.000.000	Rp7.000.000
<i>Senior Manager</i>	10.000 BP***	Rp4.000.000	-
<i>Manager 18%</i>	6.600 BP	Rp3.000.000	-
<i>Manager 15%</i>	4.000 BP	Rp1.500.000	-
<i>Manager 12%</i>	2.400 BP	Rp900.000	-
<i>Consultant 9%</i>	1.200 BP	Rp500.000	-
<i>Consultant 6%</i>	600 BP	Rp200.000	-
<i>Consultant 3%</i>	200 BP	Rp50.000	-
<i>Consultant 0%</i>	199 BP	0	-

* SO: Split Out, ** SM: Senior Manager, *** BP: Bonus Point
 Sumber: Consultant Manual Oriflame

Rekrut

Tingginya standar poin yang ditentukan oleh Oriflame membuat konsultan tidak dapat bekerja sendiri, melainkan harus berusaha membangun jaringan guna menopang poin untuk mencapai level tertentu dan untuk tujuan tersebut, seorang konsultan harus merekrut anggota baru, atau ‘*network marketing*’ [Paul and Yelkurm (2008:1) dan Muncy (2004:1)]. Perekrutan dapat dimulai dari orang-orang terdekat seperti keluarga, teman kuliah, teman kantor dan seterusnya. Jika seorang konsultan ingin mencapai level yang lebih tinggi, maka konsultan harus konsisten untuk merekrut setiap hari dengan target sesuai dengan apa yang ingin dicapainya. Perekrutan dijadikan sebagai bagian dari ‘gaya hidup’ konsultan.

Perekrutan dapat dilakukan secara *online* maupun *offline*. Secara *online*, konsultan dapat memanfaatkan media sosial, seperti *facebook*, *path*, *line*, *instagram*, dll, yang dimulai dengan mengirimkan pesan kepada calon prospek tentang peluang bisnis Oriflame, jenjang karir serta produk Oriflame. Secara *offline*, penawaran bisnis Oriflame dapat dilakukan kepada siapa saja yang ditemui setiap harinya, baik di lingkungan sekitar rumah, kampus, kantor, *mall*, kafe, angkutan umum, dll. Dalam konteks ini, oleh karena konsultan berhadapan langsung dengan calon prospek, mental konsultan diuji dan perasaan terikut-ikut (*baper*). Baik yang direkrut secara *online*, maupun secara *offline*, biasanya perekrutan diawali dengan orang yang dikenal sampai yang baru dikenalkan atau baru

berkenalan. Misalnya, jika yang diajak untuk bergabung adalah mahasiswa, maka cara untuk membuat mereka tertarik adalah dengan memperkenalkan slogan ‘kuliah sambil bisnis’. Jika calon prospek adalah orang yang suka berdandan, maka pertanyaan jitu untuk mengajaknya adalah ‘pakai kosmetik apa?’, ‘maukah mencoba produk Oriflame?’ Siapapun yang diajak untuk bergabung, semuanya akan diikuti dengan penjelasan tentang keuntungan dan produk gratis yang diperoleh, apakah ingin menjadi anggota pemakai (*user*) atau anggota bisnis, dll. Ini biasanya diakhiri dengan membuat calon prospek menjadi penasaran.

Dalam mengerjakan bisnis Oriflame pasang surut seringkali terjadi, seperti *downline* yang *moody*, tiba-tiba tidak fokus atau pindah ke bisnis lain. Tapi itu bagian dari tantangan dalam berbisnis Oriflame. Jadi konsultan harus terus-menerus merekrut orang baru sampai mendapatkan orang yang memiliki visi dan misi yang serupa yang dibina untuk mencapai level yang lebih tinggi.

Bina

Membina jaringan adalah aspek ketiga yang harus dilakukan konsultan jika ingin menapaki jenjang karir di Oriflame. Pembinaan dilakukan tidak sekedar melalui *four-in-one even* (pertemuan dan training) yang diadakan oleh manajemen Oriflame, tapi juga melalui strategi individual (seperti memberi kejutan-kejutan kepada *downline* pada momen-momen tertentu). Juli menjelaskan:

Bagi saya anggota yang ada dalam jaringanku itu adalah amanah. Mereka juga harus merasakan apa yang sudah saya peroleh lewat bisnis Oriflame. Jadi saya sebagai *upline* wajib untuk menyukseskan mereka dengan memberikan perhatian dan membina jaringan mereka juga. Kadang saya membuat kejutan kecil-kecilan kalau ada anggota saya yang ulang tahun, ini adalah salah satu cara saya memberikan perhatian, sehingga mereka semakin semangat mengerjakan bisnis Oriflame karena mereka merasa diperhatikan (Juli, Manajer 15%, 13 April 2016).

Juli menyadari pentingnya hubungan baik antara *upline* dan *downline* karena menurutnya

kesuksesan *upline* adalah kesuksesan *downline*. Dalam konteks ini, Juli memahami dan mengaplikasikan nilai *togetherness* dalam membina *downline*-nya di bisnis Oriflame. Namun dalam perjalanan bisnis ini, tidak semua berjalan mulus, seperti yang dikeluhkan oleh Ciwi berikut ini:

Sekarang kan saya masih berada di level manajer dan saya masih sangat butuh bimbingan dari *upline* saya, masalahnya *upline* saya tidak mau membina saya lagi seakan-akan lepas tangan gitu, lari dari tanggung jawab. Awalnya tiap ada acara-acara Oriflame saya selalu diinfokan, trus kalau ada *promo* terbaru pasti saya ditelfon ataupun BBM. Sekarang hilang tanpa ada berita. Kadang sih, kami secara tidak sengaja ketemu di kantor Oriflame, tapi saya *milih cuek aja*, abis saya jengkel sih mba, jengkel banget. Dianya yang rekrut saya eh dia juga yang abaikan saya (Ciwi, Manajer 18%, 23 April 2016).

Ini menunjukkan pentingnya harmonisasi antara konsultan dan *downline*. Meskipun Oriflame tidak memberikan sanksi kepada konsultan yang mengabaikan jaringannya, ketidakharmonisan antara *upline* dan *downline* akan berpengaruh terhadap capaian bagi keduanya.

Oriflame juga tidak pernah memaksa konsultannya untuk mencapai level tertentu dengan jangka waktu tertentu, sehingga tidak ada sanksi jika tidak dapat mencapai level tertentu karena bisnis Oriflame adalah ‘bisnis konsultan itu sendiri’. Artinya, seorang konsultan yang menentukan level mana yang ingin dicapai, yang juga diistilahkan sebagai ‘*independent contractors and not employees*’ (Vander Nat and Keep 2012) atau ‘*independent distributors*’ (Arya dan Arya 2014). Oriflame hanya memberikan pelatihan yang menunjang konsultan untuk mencapai jenjang karir Oriflame. Namun, konsultanlah yang menentukan target pencapaian sendiri.

Oleh karenanya, jika ingin mencapai kesuksesan dalam berbisnis Oriflame, seorang konsultan harus mengaplikasikan ketiganya, yaitu ‘menutup poin, merekrut dan membin’ secara konsisten.

Kesimpulan

Multi Level marketing (MLM) adalah sebuah strategi bisnis yang mengombinasikan

antara penjualan dengan distribusi berjaring dan pelayanan secara langsung terhadap pelanggan. MLM Oriflame memiliki nilai-nilai dasar yakni *togetherness, spirit, passion* (TSP) dalam kaitannya dengan budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dijadikan pedoman bagi konsultan dalam menjalankan bisnis Oriflame.

Nilai-nilai ini diterapkan dalam organisasi kerja yang diperkenalkan dan disosialisasikan melalui *four-in-one events*, yang diawali dengan *Welcome Party*, diselingi dengan dua training (*Step-One* dan *Step-Two*) dan diakhiri dengan *Meet-Up Team*. Even *four-in-one* ini merupakan ajang memperkenalkan nilai-nilai dasar (TSP) dan norma Oriflame (*five-in-one* prinsip operasional, *success plan* melalui TRB) yang dilaksanakan oleh *Area Manager*. *Welcome Party* bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai dasar Oriflame (*togetherness, spirit and passion*) dan prinsip-prinsip operasional (sederhana dan efisiensi biaya, menghargai lingkungan, fokus pada pelanggan, perhatian terhadap *downlines*, dan kemampuan untuk bertahan); Training *Step-One* bertujuan untuk memperkenalkan produk Oriflame (*product knowledge*) dan cara memarkarkannya (*ways of selling*); Training *Step-Two*, yang merupakan kelanjutan dari Training *Step-One*, bertujuan untuk mengembangkan jaringan dan jenjang karir Oriflame yang didasarkan pada *success plan*; dan *Meet-Up Team* merupakan pertemuan untuk menyusun strategi bisnis masa depan.

Dalam menjalankan bisnis Oriflame, semua konsultan (*upline* maupun *downline*) adalah mitra kerja, sehingga tidak ada atasan (yang membawahi) dan bawahan (yang dibawahi) dan semua bekerja sebagai sebuah sistem yang komplementer, sehingga keberhasilan yang satu merupakan keberhasilan yang lain dalam jaringan masing-masing.

Bisnis Oriflame adalah bisnis berproses, berjaring, dan berbasis *self-control*. ‘Berproses’ karena ada penjenjangannya (*success plan*) yang harus dilalui oleh seorang konsultan. ‘Berjaring’ karena harus merekrut, membina, dan melahirkan *leaders* baru karena setiap konsultan adalah bagian dari jaringannya dan sebaliknya. ‘*Self-control*’ karena berapa banyak pendapatan dan

pada level mana jenjang yang akan dicapai tergantung pada konsultan itu sendiri dalam mengoperasionalkan TRB—berapa poin yang dikumpulkan (tutup poin), berapa banyak *downline* yang direkrut (rekrut), dan bagaimana *upline* membina jaringannya (bina)—karena ‘bisnis Oriflame adalah bisnis konsultan itu sendiri’.

Asumsi teoritis yang diperkuat bahwa nilai-nilai dasar dan prinsip-prinsip yang menjadi norma perilaku dalam mewujudkan mimpi merupakan *share culture* yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi. Namun, kemampuan para konsultan dalam mengembangkan karakter budaya yang dibawa dari keluarga/komunitas/etnis dasar konsultan tidak muncul sebagai keunikan yang diterapkan oleh masing-masing konsultan.

Daftar Pustaka

- Arya, Kush dan Arya, Madhu. 2014. ‘Multilevel Marketing (Mlm)’, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1):99-102, April-September, www.research-publish.com, diakses tanggal 11 October 2016.
- Bloch, Brian. 2006. *Multilevel Marketing: ‘What’s the Catch?’*, *Journal of Consumer Marketing*, 13(4):18-26.
- Kukerjadirumah.com, <http://kukerjadirumah.com/apa-itu-oriflame-tentang-bisnis-dan-perusahaan/> diakses tanggal 10 November 2016.
- Latif, Abdul. 2009. *Pendidikan Berbasis Nilai Kemanusiaan*. Bandung: Refika.
- Matuh, Rosyita. 2010. *Menabur Jaringan Menuai Keuntungan: Study Kasus Jejaring Bisnis Oriflame Di Kota Makassar*. Skripsi, Departemen Antropologi, Fisip-Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Morrill, C. 2008. ‘Culture and Organizational Theory’, the *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1):15-40.
- Muncy, James A. 2004. ‘Ethical Issues in Multilevel Marketing: Is It a Legitimate Business or Just Another Pyramid Scheme?’, *Marketing Education Review*, Fall, 14(3):47-53.
- Munsi, Hardianti. 2013. *Budaya Organisasi: Suatu Studi Etnografi Bank*. Skripsi,

- Departemen Antropologi, Fisip-Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Newsletter Oriflame. 2016. *Bussiness & Beauty*. Edisi Januari-Maret.
- Keep Up with Oriflame Cosmetics, <https://www.linkedin.com/company/oriflame>, diakses tanggal 11 Oktober 2016.
- Paul, Herbig dan Yelkurm, Rama. 2008. 'A Review of the MLM Phenomenon', *Journal of Marketing Channels*, 6(1), http://dx.doi.org/10.1300/j049v06n01_02, diakses tanggal 11 September 2016.
- Riani, Asri L. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbin. Stephen P. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Sinaga, Prima S.N. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi Sumatra Utara*. Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fisip-Universitas Sumatra Utara, Medan.
- Taylor dan Bodgan, 1984. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Vander Nat, P.J. dan Keep, W.W. 2012. 'Marketing Fraud: An Approach for Differentiating Multilevel Marketing from Pyramid Schemes', *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(1):139-151.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wines, W. A., & Hamilton, J. B. 2009. 'On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories', *Journal of Business Ethics*, 89(3):433-447.