

Rahasia Sukses Bisnis Sepanjang Masa



10

Strategi Manajemen Terdahsyat di Dunia



Setiap karyawan hingga CEO wajib baca buku ini!

Michael LeBoeuf, Ph.D.

Penulis Buku Best Seller Working Smart, The Perfect Business,
dan How To Win Customers & Keep Them For Life



Teruntuk Richard Pine

“Seorang bintang di dunia penerbitan yang memiliki kegigihan yang mampu memberi dukungan yang tulus sehingga membuat saya yakin untuk menulis dan menyelesaikan buku ini.”



10 STRATEGI MANAJEMEN TERDAHSYAT DI DUNIA

Michael LeBoeuf, Ph.D.

Pengarang Buku *Best Seller*:

- ➲ Rahasia Sukses Bisnis Sepanjang Masa: Memenangi dan Memelihara Pelanggan Seumur Hidup
- ➲ *Working Smart*: Cara Memperoleh Hasil yang Maksimal dengan Waktu dan Tenaga yang Lebih Sedikit
- ➲ *The Perfect Business*: Rahasia Menciptakan “Mesin Uang” dari Bisnis Rumahan

Tangga Pustaka
Jakarta
2011

10 STRATEGI MANAJEMEN TERDAHSYAT DI DUNIA

Getting Result, The Secret to Motivating Yourself and Others

Copyright© 1985 by Michael LeBoeuf, Ph.D.

Penulis: Michael LeBoeuf, Ph.D.

Alih bahasa: Didik Prayitno

Penyunting: Andiek Kurniawan

Desain cover & Layout: Sagita Eka

Penerbit: PT. Tangga Pustaka

Redaksi:

Jl. H. Montong No.57, Ciganjur, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12630

Telp. (021) 7888 3030 Ext. 213, 214, 215, 216. Fax. (021) 727 0996

E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

Pemasaran:

Jl. Moh. Kahfi II No.12A Rt.13 Rw.09, Cipedak, Jagakarsa, Jakarta Selatan

Telp. (021) 7888 1000, Fax. (021) 7888 2000

E-mail: pemasaran@agromedia.net

Cetakan pertama oleh Tangga Pustaka, 2011

Hak cipta dilindungi undang-undang

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

LeBoeuf, Ph.D., Michael

10 Strategi Manajemen Terdahsyat di Dunia / Michael LeBoeuf, Ph.D.;

Penyunting, Andiek Kurniawan. — Cet. 1.— Jakarta: Tangga Pustaka, 2011

xvi + 192 hlm; 21 cm

ISBN 979-083-029-7

I. Manajemen-Diri-Motivasi

I. Judul

II. Andiek Kurniawan

III. Seri

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapkan terima kasih secara khusus kepada:

Artie dan Richard Pine, setiap penulis membutuhkan agen yang andal dan tepercaya. Saya bersyukur memiliki dua orang sahabat terbaik yang mengurus masalah pernaskahan.

Adrienne Ingram, atas suntungan, dorongan, dan dukungannya yang luar biasa. Berkat Adrienne, saya merasa seperti seorang penulis yang baru terlahir kembali.

Istri saya, Nancy, atas segala dorongan dan dukungannya yang sangat berarti.

Betty Wishard dan Rena Wolner, atas semua saran yang sangat membangun.

Marie Radosti yang sudah mengetikkan manuskrip dengan luar biasa cekatan.

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	v
Daftar Isi	vii
Pendahuluan	xv
Bagian I: Dasar Kajian GMP (<i>The Greatest Management Principle</i>)	
Materi 1	1
Prinsip Manajemen Terhebat (<i>GMP, The Greatest Management Principle</i>) di Dunia	3
Materi 2	14
Pertanyaan Ajaib	15
Bagian II: Strategi	31
Strategi 1	33
Hargai Solusi Kokoh, Bukan Solusi Instan	33
Strategi 2	41
Hargai Pengambilan Risiko, Bukan Penghindaran Risiko	41
Strategi 3	49
Hargai Kreativitas, Bukan Kepatuhan yang Saklek	49
Strategi 4	59
Hargai Tindakan Tegas, Bukan Analisis yang Berbelit-Belit	59

Strategi 5	67
Hargai Kerja yang Cerdas, Bukan Kerja yang ‘Sok Sibuk’	67
Strategi 6	75
Hargai Penyederhanaan, Bukan Perumitan yang Tak Perlu	75
Strategi 7	83
Hargai Perilaku Efektif yang Diam, Bukan yang Sekadar	
Banyak Bicara	83
Strategi 8	91
Hargai Kualitas Kerja, Bukan Kecepatan Kerja	91
Strategi 9	101
Hargai Loyalitas, Bukan Turnover	101
Strategi 10	109
Hargai Kerja Sama Tim, Bukan Permusuhan	109
Ringkasan Bagian II	117
 Bagian III: Tindakan	119
Rencana Aksi 1	121
Sepuluh Cara Terbaik Menghargai Kinerja yang Bagus	121
Rencana Aksi 2	137
Bagaimana Cara Menjadi ‘Manajer 10/10’	137
Rencana Aksi 3	153
Mengelola Bos Anda dengan GMP	153
Rencana Aksi 4	167
Jadilah Penghemat Waktu Terbaik Untuk Diri Sendiri	167
 Epilog	181
Ringkasan Prinsip Manajemen Terbaik di Dunia	183
Penutup	187
Cara Pengelolaan Ala GMP Seperti Apa yang Menjadi	
Favorit Anda?	187
Tentang Penulis	189

Apakah kondisi ini mirip dengan tempat Anda bekerja?

Apakah perusahaan atau organisasi Anda mengabaikan Prinsip Manajemen Terbaik di dunia (selanjutnya kita sebut dengan GMP—*Greatest Management Principle*)? Mari kita lakukan tes berikut. Silakan memberi *ceklist* pada kolom “Ya” atau “Tidak” untuk masing-masing pertanyaan yang terkait dengan pemberi kerja (perusahaan), bos, dan diri Anda sendiri. Jika Anda tidak dapat menjawab pertanyaan dengan satu pilihan “Ya” atau “Tidak”, berikan bobot pada masing-masing pilihannya. Bobot yang condong ke “Ya,” itu artinya Anda memilih “Ya.” Bila bobot condong ke jawaban “Tidak,” itu sama hanya Anda memilih “Tidak.” Baik, mari kita mulai saja. Jangan lupa untuk menyiapkan alat tulis, pensil atau bolpoin.

Apakah perusahaan Anda

		Ya	Tidak
1.	Terlihat lebih tertarik terhadap hasil jangka pendek dibandingkan dengan kemakmuran jangka panjang?		
2.	Memiliki banyak pekerja yang terlihat sibuk sekali, tetapi tidak banyak pekerjaan yang bisa mereka selesaikan?		
3.	Menghambat kreativitas/inovasi yang mengandung risiko dengan adanya "hukuman" bagi mereka yang mengambil peluang, tetapi belum berhasil?		
4.	Meyakini bahwa cara perusahaan membereskan suatu pekerjaan merupakan satu-satunya cara yang paling benar?		
5.	Memberikan gaji yang tinggi pada level tertentu walaupun baru bekerja atau memberikan kenaikan gaji seorang karyawan yang mengancam akan keluar dari perusahaan?		
6.	Terdapat skema "permainan politik" (<i>menusuk dari belakang</i>) ketika sudah menyoal kenaikan gaji, promosi, komisi, atau tunjangan?		

7.	Menaikkan anggaran dan memberikan staf baru pada divisi atau orang-orang yang menghabiskan anggaran terbanyak?		
8.	Merasakan nyaris mustahil untuk mengambil keputusan atau perubahan yang cepat lantaran kebijakan yang semrawut, prosedur, formulir, dan komite?		
9.	Sering mengobarkan semangat tentang pentingnya komitmen dan loyalitas pada perusahaan, tetapi tetap saja ada karyawan yang dipecat atau dirumahkan?		
10.	Kesulitan membangun kerja sama tim lantaran semua karyawannya terlalu sibuk dengan urusan masing-masing yang hanya mementingkan pribadi agar terlihat sebagai karyawan terbaik?		

Apakah Bos Anda

		Ya	Tidak
11.	Menyukai karyawan yang tampak sibuk dan terlihat berdedikasi dibandingkan dengan karyawan yang diam tapi mampu menunjukkan hasil kerja yang maksimal?		
12.	Bekerja berjam-jam dan/atau pulang membawa tas yang penuh dengan pekerjaan kantor?		
13.	Mengharapkan kerja berkualitas terbaik dan menginginkan itu sudah diterima esok hari?		
14.	Tidak pernah ingat kapan Anda benar dan tidak pernah lupa kapan Anda salah?		
15.	Sulit memahami mengapa orang-orang tidak semakin berkomitmen terhadap pekerjaan mereka?		

Apakah Anda

		Ya	Tidak
16.	Merasa dibodohi karena sudah bekerja keras, tetapi mendapati tidak ada (atau kecil sekali) hubungan antara kinerja dan penghargaan?		
17.	Tahu bahwa Anda dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik dalam waktu yang lebih singkat, tetapi tidak berani melakukan itu lantaran takut akan dibiarkan atau diberi pekerjaan yang lebih banyak lagi?		
18.	Punya banyak ide cemerlang yang dapat membantu organisasi, tetapi tidak mengemukakannya lantaran (sepertinya) tidak ada yang mau mendengar dan tidak ada untungnya bagi Anda jika itu dilakukan?		
19.	Harus mengeluh keras-keras untuk mendapatkan yang Anda inginkan karena mereka yang banyak bicara lebih dihargai, sementara mereka yang diam (tapi mampu menunjukkan hasil) justru diabaikan?		
20.	Kerap pulang ke rumah dalam keletihan dan perasaan bahwa Anda telah menyia-nyiakan hari hanya untuk rapat, pekerjaan tulis-menuulis, dan interupsi yang semuanya tak berguna?		

Untuk memperoleh penilaian, coba Anda hitung jumlah pilihan jawaban “Ya.”

Skor	Artinya
0-3	Langka dan luar biasa! Anda sangat beruntung. Organisasi/perusahaan Anda telah mempraktikkan GMP. Saya menyarankan Anda untuk melanjutkan membaca untuk mempelajari bagaimana GMP bisa bekerja dengan baik.
4-6	Sangat baik, tetapi masih ada yang perlu dibenahi melalui penggunaan GMP.
7-9	Tanda-tanda besar pengabaian GMP.
10-20	Selamat datang. Di tengah-tengah kesibukan sehari-hari, sepertinya perusahaan tempat Anda bekerja telah jauh dari nilai-nilai GMP.

PENDAHULUAN

Akhirnya! Setelah dua puluh tahun membaca, bertanya, menulis, dan bekerja dalam organisasi/perusahaan, saya menemukan prinsip manajemen terhebat di seluruh dunia (*Greatest Management Principle*—GMP). Prinsip ini sedemikian sederhana dan gamblangnya sampai-sampai tidak dapat diuraikan. Namun, ini merupakan satu prinsip terpenting yang diabaikan oleh sebagian besar perusahaan, baik yang bergerak di bidang profit maupun nonprofit. Dalam buku yang singkat ini, saya akan mencoba untuk membagikan pengetahuan tentang GMP dan menyajikan sebuah program lengkap yang memperlihatkan bagaimana penggunaan prinsip tersebut untuk mengelola bawahan, atasan, dan diri Anda sendiri.

Jangan terkecoh dengan ukuran dan kesederhanaan buku ini. Waktu adalah uang, dan masih banyak yang harus Anda kerjakan daripada mengikuti tulisan yang bertele-tele tentang manajemen. Anda memerlukan bantuan yang cepat, spesifik, dan praktis yang didasarkan pada penelitian yang kokoh. GMP menjawab kebutuhan ini. Seperti yang akan Anda ketahui sendiri, prinsip ini berhasil!

Untuk mendapatkan hasil terbaik, ada 6 langkah yang perlu Anda pahami.

1. Bacalah buku ini secara perlahan dan pastikan pensil atau bolpoin ada dalam genggaman Anda. Beri garis bawah pada poin yang Anda anggap penting dan jangan segan untuk membuat catatan kecil di tepi halaman. Jika Anda mendapat ulasan sesuatu yang dirasa penting, lipat sudut halaman atau catat nomor halaman, lalu tulis di bagian awal buku.
2. Salin (fotokopi) ringkasan GMP yang terdapat di halaman 183-185 dan letakkan di atas meja Anda atau di tempat mana pun yang mudah Anda lihat setiap hari.
3. Minggu depannya, luangkan beberapa menit per hari untuk melihat poin-poin penting yang sudah Anda tandai. Sebuah prinsip akan lebih mudah diterapkan jika sudah akrab dan tertanam di otak bawah-sadar Anda. Dan, kunci untuk mengingat sesuatu adalah pengulangan.
4. Setelah beberapa kali membaca, tulis rencana aksi untuk mengelola orang lain, atasan, dan diri Anda sendiri, sesuai dengan langkah-langkah yang disebutkan dalam ringkasan.
5. Tetapkan tenggat waktu penyelesaian masing-masing rencana aksi.
6. Wujudkan sesuatu!

Saya tidak bermaksud melebih-lebihkan, sesungguhnya satu prinsip sederhana tapi sering diremehkan merupakan kunci utama bagi keberhasilan manajemen. Meskipun fokus buku ini menyoal dunia bisnis, strategi GMP juga dapat diaplikasikan di rumah, sekolah, keluarga, rumah sakit, badan pemerintah, atau di situasi apa pun yang memungkinkan beberapa orang “diharuskan” membangun kerja sama tim. Jika sudah berbicara penyelesaian sesuatu, tidak ada prinsip selain GMP yang berlaku secara universal. Apakah Anda siap untuk melakukannya?



Bagian I
Dasar Kajian GMP
(The Greatest
Management
Principle)

MATERI 1

PRINSIP MANAJEMEN TERHEBAT (GMP, THE GREATEST MANAGEMENT PRINCIPLE) DI DUNIA



Sesuatu yang samarsamar pada akhirnya akan terlihat jelas. Sesuatu yang sepertinya tampak jelas, membutuhkan waktu yang lebih lama dan proses yang panjang agar kita benarbenar mampu melihatnya dengan jelas.

-EDWARD R. MURROW



Saat ditanya apakah ia percaya akan reinkarnasi, seorang kepala personel Departemen Kesehatan New York City menjawab: “Tentu saja saya percaya. Setiap hari saya menyaksikan sendiri setelah pukul lima sore para karyawan yang tadinya ‘mati’ itu tiba-tiba ‘hidup kembali’ dan segera bergegas pulang ke rumah.”

Pesan dari cerita di atas sudah jelas. Perusahaan-perusahaan di Amerika harus mendapatkan hasil yang lebih baik—sekaligus cepat. Inefisiensi dan pemborosan waktu merajalela. Perusahaan-perusahaan asing membayangi kita. Kita punya pilihan. Kita dapat menemukan jalan untuk bekerja sama secara lebih efektif, atau mundur dan hidup semakin memprihatinkan.

Anda jangan salah paham dengan perkataan saya mengenai hal di atas. Saya merasa sangat beruntung karena bisa hidup dan bekerja di negara terhebat dalam sejarah dunia (Amerika Serikat). Masa depan kita sangat menarik dan potensi kesuksesan ekonomi kita tiada batas. Namun, untuk mencapai ketinggian itu kita harus melakukan perubahan fundamental dalam cara mengelola organisasi kita dan orang-orang yang ada di dalamnya. Perubahan itulah yang menjadi inti pembahasan di dalam buku ini.

Jika Anda sangsi bahwa banyak perusahaan negeri maupun swasta mengalami masalah serius, perhatikan fakta berikut.

- Belakangan ini, tingkat pertumbuhan produktivitas perusahaan-perusahaan Amerika lebih buruk dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan dari negara industri besar lainnya, termasuk Inggris. Padahal, pertumbuhan produktivitas merupakan kunci naiknya standar hidup.
- Setiap tahun, sekolah-sekolah mencetak jutaan lulusan yang kurang memiliki keahlian dasar yang diperlukan untuk berhasil di dunia ekonomi yang berorientasi informasi.
- Kualitas dan nilai barang-barang Amerika Serikat di industri dasar seperti baja, mobil, dan elektronik telah dilampaui oleh negara-negara lain yang memiliki industri lebih modern dan efisien. Akibatnya, jumlah barang import Amerika lebih banyak dibandingkan dengan negara-negara lainnya. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, lambat laun kesejahteraan di Amerika akan semakin terkikis.
- Tak peduli seberapa banyak uang pajak yang berhasil dihimpun oleh negara, sepertinya jumlahnya hanya akan mampu menyeimbangkan anggaran. Alhasil, kita menghadapi defisit besar-besaran yang akan mengancam dan mengguncang perekonomian fundamental Amerika.

- Sebuah studi terhadap para pekerja Amerika yang dilakukan oleh Theodore Barry dan rekan-rekannya mengungkap bahwa para pekerja kelas atas (kerah-putih) menghabiskan 50 persen waktu kerja mereka dengan tidak melakukan apa-apa! Di lain pihak, para pekerja kasar (kerah-biru) jauh lebih efisien, yakni hanya menganggur sebanyak 40% dari waktu kerja mereka.
- Organisasi/perusahaan negeri dan swasta menempati posisi tertinggi dalam hal jumlah manajer per pekerja dibandingkan dengan negara manapun. Namun, ketika diminta menyebutkan penyebab utama masalah keorganisasian Amerika, mayoritas para manajer justru menjawab, "*Itu diakibatkan oleh manajemen yang buruk.*"

Komentar orang yang (kurang) ahli di bidangnya

Beberapa tahun lalu, saya meluncurkan penelitian, berharap akan menemukan jawaban terhadap krisis manajemen yang telah mewabah ini. Karena ingin mendapatkan pemahaman yang lebih luas, saya pun mengumpulkan sebanyak mungkin sudut pandang yang bisa saya peroleh. Saya mempelajari masalah-masalah manajemen, manajemen waktu, dan manajemen gaya Jepang. Saya memperhatikan lingkaran kualitas kehidupan kerja. Saya menggali cara-cara untuk membuat ‘spesies’ baru karyawan muda yang bisa bekerja dan tetap memanfaatkan produktivitas karyawan senior. Saya mengkaji berbagai metode yang digunakan untuk menetapkan tujuan, mengelola tekanan, memecahkan masalah secara kreatif, dan memangkas pekerjaan tulis-menulis, serta keruwetan birokrasi. Saya menyimak dan membaca karya-karya peneliti, ekonom, konsultan, dan politisi terpandang. Satu hal yang semakin jelas: jika Anda membaca dan mendengar cukup banyak sudut pandang dari para pakar yang jumlahnya juga lumayan banyak, kemungkinan besar Anda akan benar-benar bingung.

Sebagian orang berbicara tentang betapa rumitnya masalah yang kita hadapi, yang akhirnya membuat saya percaya bahwa mereka sama bingungnya dengan saya. Sebagai seorang profesor, saya sudah tahu jauh-jauh hari bahwa jika Anda tidak memahami apa yang sedang terjadi atau tidak ingin bertekad melakukan tindakan, Anda pasti akan berbicara tentang kerumitan suatu masalah. Itu akan membuat Anda terlihat atau terdengar pintar, dan jauh-jauh dari masalah.

Ada juga orang yang berusaha mencari kambing hitam. Mereka kerap menyebut-nyebut penyebabnya adalah kapitalis Wall Street, serikat yang tamak, pekerja yang malas, kompetitor asing, manajer yang buruk, dan tentu saja, pemerintah. Menyalahkan

orang lain ketika segala sesuatunya berjalan tidak beres itu hanya bersifat manusiawi. Membereskan sesuatu yang salah tidak cukup membereskan persoalan, apalagi hanya sekadar membicarakan tentang kerumitan yang akan dilakukannya.

Sebagian lainnya lagi masih saja mengemukakan berbagai gagasan untuk meluruskan keadaan. Masing-masing memperkuat ‘resep’ mereka dengan sejumlah teori ekonomi, data statistik, dan asumsi tentang bagaimana dunia itu bergulir. Dan, hasilnya pun bisa ditebak: “tidak ada dua argumen yang bisa sejalan.” Ini mengingatkan saya tentang kisah klasik enam orang buta yang masing-masing memegang bagian tubuh yang berbeda dari seekor gajah. Salah satu memegang bagian sisinya dan mengatakan bahwa gajah itu seperti dinding. Satunya lagi memegang bagian kaki dan mengatakan bahwa gajah itu seperti pohon. Orang ketiga memegang bagian telinga dan mengatakan bahwa gajah itu seperti daun, dan seterusnya. Kisah ini menyimpulkan bahwa orang-orang berargumen dengan lantang dan panjang lebar, meski masing-masing hanya setengah benar, sementara sisanya salah.

Petunjuk Pertama

Semua teori, kerumitan, dan keruwetan itu membuat saya merasa benar-benar bingung. Saya mengalami semacam kelebihan informasi yang akut. Namun, saya akhirnya ingat saran dari salah satu profesor saya beberapa tahun lalu:

Ketika kau tidak dapat memahami suatu masalah, kembalilah ke dasarnya dan kau akan mulai menemukan jawaban. Kebenaran terbesar itu terlalu penting untuk menjadi hal baru.

Mengingat-ingat pesan profesor tersebut merupakan langkah pertama yang besar bagi saya dalam menemukan GMP. Petuah tersebut membuat saya melihat permasalahan secara lebih objektif dan menjadikan saya bertanya dalam hati, “*Apa kesalahan mendasar di hampir semua organisasi saat ini?*” Jawabannya sederhana:

Mereka perlu lebih baik lagi dalam memanfaatkan sumber daya dan dalam mencapai misi. Tidak sedikit yang melakukan hal benar secara salah, dan sebagian malah sudah salah dalam memilih hal yang dilakukan.

Justru, itu semua menuntun saya ke pertanyaan yang lebih mendasar lagi: “Mengapa mereka berperilaku seperti itu?”

Sang Wahyu Pembuka Tabir Rahasia

Mulanya, saya seperti kembali ke tempat saya memulai. Namun, saya teringat lagi sepenggal nasihat yang pernah saya dapatkan:

Saat engkau menceburkan diri ke dalam suatu masalah dan benar-benar bingung, lupakan masalah itu dan alihkan perhatianmu ke hal lain. Lalu, suatu hari saat engkau tidak mengharapkan apa-apa, jawabannya akan muncul.

Pada titik ini, sepenggal nasihat itu langsung saya ambil dengan yakin. Saya sudah letih bergulat dengan masalah tersebut dan “*Siapa tahu,*” pikir saya, “*Nasihat itu terbukti. Newton, Darwin, dan Archimedes saja sudah membuktikan bahwa nasihat itu berhasil. Mungkin pun demikian dengan saya.*”

Dan ternyata benar! Sekitar enam bulan kemudian, ‘pencerahan’ yang saya cari-cari pun muncul. “*Ahh! Akhirnya! Ya ya ya! Sekarang, semuanya jadi masuk akal!*” Semuanya datang saat saya mendengar cerita tentang seorang pria, ular, dan katak.

“Seorang pemancing melongok ke arah sisi kapalnya dan mendapati seekor ular tengah memakan katak. Merasa kasihan dengan si katak yang sudah di mulut ular, pemancing pun meraih ular dan melepaskan katak dari mulutnya. Si katak pun terbebas dan pergi. Namun, sekarang orang ini kasihan dengan si ular yang kelaparan. Karena tidak punya makanan, ia pun memungut sebotol minuman keras dan menuangkannya ke mulut ular. Si ular pun berenang menjauh dengan senang, katak juga senang, dan pemancing pun senang lantaran sudah melakukan perbuatan baik. Ia merasa semuanya baik-baik saja sampai beberapa menit berlalu, ia mendengar suara ketukan di

sisi kapalnya. Ia pun melongok ke bawah. Dengan rasa terkejut, pemancing melihat ular tadi kembali lagi, tetapi kali ini dengan dua ekor katak di mulutnya!"

Kisah ini menyampaikan dua pelajaran penting:

1. Anda akan mendapatkan lebih banyak perilaku yang Anda hargai. Anda *tidak* mendapatkan apa yang Anda harapkan, minta, atau inginkan. Anda mendapatkan apa yang Anda hargai, maka Anda pun bisa memastikan bahwa orang dan makhluk hidup akan melakukan sesuatu yang mereka yakini paling banyak memberi keuntungan atau manfaat.
2. Dalam usaha melakukan hal yang benar, mudah sekali kita terpeleset ke dalam ‘jebakan’ untuk menghargai sesuatu yang salah, mengabaikan, atau bahkan menghukum sesuatu yang justru benar. Hasilnya adalah kita mengharapkan A, tetapi tanpa disadari memberi penghargaan pada B. Dan, entah bagaimana ceritanya kita mendapatkan B dan bukannya A.

Cerita berikut ini menyampaikan sebuah contoh klasik.

Seorang masinis muda meminta libur selama tiga hari karena ingin berburu rusa. Atasannya menolak permohonan ini karena kantor sedang tertekan dan terpaksa memberlakukan lembur dan masuk kerja hari Sabtu. Sang masinis yang sudah memiliki catatan keterlambatan sebelumnya, terlambat lagi selama tiga puluh menit. Merasa terusik, sang atasan pun mengatakan, “Jika terlambat satu kali lagi dalam bulan ini, kau akan diskors selama tiga hari tanpa mendapatkan bayaran.” Tebak siapa yang terlambat pada hari berikutnya? Sang masinis memandang ancaman tersebut sebagai peluang, dan ia pun sengaja terlambat ke kantor. Ia menerima skors, pergi berburu

rusa dan mendapatkan apa yang ia inginkan. Pihak manajemen memang telah menerapkan prosedur pendisiplinan yang ‘tepat,’ tetapi ada pekerjaan yang akhirnya tidak terbereskan.

Sekarang mungkin Anda sudah mengerti apa itu prinsip manajemen terhebat di dunia.

Sesuatu yang Dihargai Akan Dibereskan

Satu rintangan terbesar bagi keberhasilan organisasi-organisasi pada masa sekarang ini adalah ketimpangan antara perilaku yang kita butuhkan dan perilaku yang kita puji atau kita hargai.

Sebagai contoh:

- Kita menginginkan manajer tingkat atas mengambil keputusan yang kokoh dan berorientasi jangka panjang, tetapi kita justru memberikan mereka bonus besar berdasarkan profit jangka pendek dan mengancam pekerjaan mereka ketika profit sedang anjlok. Hasilnya? Para manajer memaksimalkan profit jangka pendek, investasi sumber daya manusia dan peralatan menjadi kecil, dan perusahaan pun stagnan.
- Kita ingin para manajer tingkat menengah menghemat biaya dan mengurangi keruwetan birokrasi atau prosedur, tapi kita justru memberi penghargaan kepada mereka dengan melimpahkan anggaran dan asisten staf baru saat mereka menciptakan prosedur atau rutinitas baru. Di lain pihak, manajer yang berhati-hati dan berhemat biaya dalam pelaksanaan proyek justru menerima pemangkasan anggaran pada tahun berikutnya. Hasilnya? Semua orang menghabiskan anggaran yang diberikan entah itu perlu ataupun tidak.

- Kita memerlukan pekerja yang ‘kelas atas’ untuk mengurangi pekerjaan catat-mencatat yang tidak terlalu penting. Celakanya, keselamatan atau jaminan kerja mereka bergantung langsung pada jumlah kertas kerja yang harus mereka rombak. Hasilnya? Semakin banyak kertas kerja yang terbuang percuma.
- Kita memerlukan buruh pabrik yang sangat produktif, tapi kita tidak membayar mereka agar menunjukkan hasil. Malah, kita justru membayar mereka sesuai dengan jam kerja, tidak memberikan jaminan kerja (kalaupun ada masih terbilang kecil), dan hanya mengabulkan kenaikan upah saat mereka melakukan pemogokan kerja atau berdemo. Hasilnya? Para buruh melakukan yang sekadar cukup untuk mengamankan pekerjaan mereka, memikirkan aturan kerja yang ketat, dan menolak perubahan secara teknis.

Pada masing-masing kasus di atas, perilaku buruk yang diperlihatkan manajer dan pekerja bukan dikarenakan ketidaktauhan, kebodohan, atau kemalasan. Mereka berperilaku sesuai dengan yang diajarkan oleh sistem penghargaan yang berlaku. Dalam kondisi seperti itu, kemungkinan besar, saya maupun Anda pun akan melakukan hal yang sama.

Karena itu, filsuf besar, Yogi Berra, mengatakan, “*Kita dapat memperoleh banyak hal hanya dengan mengamati.*” Lihatlah sekeliling tempat kerja dan Anda akan dapat banyak kasus ‘ketidakadilan,’ seperti perilaku yang benar (cenderung diabaikan) malah mendapat sanksi. Sementara, perilaku yang salah justru diberi penghargaan. Mari kita perhatikan contoh berikut. Apakah organisasi Anda:

- Memerlukan hasil yang lebih baik, tetapi justru memuji mereka yang terlihat sibuk dan bekerja paling lama?
- Menuntut pekerjaan berkualitas, tetapi menetapkan tenggat waktu yang tidak masuk akal?

- Menginginkan solusi yang kokoh terhadap suatu permasalahan, tetapi justru menghargai solusi instan?
- Berbicara banyak tentang loyalitas terhadap perusahaan, tetapi tidak memberikan jaminan kerja dan justru memberikan gaji tertinggi kepada orang baru atau kepada mereka yang mengancam akan hengkang dari perusahaan?
- Menginginkan kesederhanaan, tetapi justru menghargai mereka yang merumitkan masalah dan menciptakan trivia (perkara sepele)?
- Menginginkan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi justru menghargai segerombolan rendahan yang paling banyak bicara atau mengeluh?
- Membutuhkan pekerja yang kreatif, tetapi justru menghukum mereka yang berani tampil beda?
- Berbicara tentang penghematan, tetapi justru memberikan kenaikan anggaran kepada divisi yang menghabiskan banyak sumber daya?
- Meminta adanya kerja tim, tetapi justru menghargai satu anggota tim saja dan mengorbankan anggota lainnya?

Mungkin jawaban Anda terhadap (setidaknya) beberapa pertanyaan di atas adalah “ya.” Itu karena pertanyaan di atas merupakan sepuluh kesalahan paling umum dalam pemberian penghargaan di tempat kerja.

Di lain pihak, kunci untuk memperbaiki organisasi adalah menciptakan kaitan yang tepat antara kinerja dan penghargaan. Saat berpikir soal keberhasilan suatu usaha, yang terlintas di benak (sebagian besar) kita adalah uang, statistik, fakta, dan angka. Semua data dan grafik itu tidak lebih dari sekadar simbol-simbol yang hanya menunjukkan *perilaku* kolektif manusia. Berikan penghargaan kepada orang atas perlakunya yang benar, Anda akan

mendapatkan hasil yang juga benar. Gagal melakukan hal ini, Anda akan mendapatkan hasil yang juga salah. Itulah pesan sederhana dari GMP. Namun, apakah benar-benar sesederhana itu?

MATERI 2

PERTANYAAN AJAIB


Seiring tumbuh dewasa, ~~saya semakin kurang~~ memperhatikan apa yang diucapkan orang. Saya hanya mengamati apa yang mereka lakukan.

-Andrew Carnegie



Suster berdiri di depan anak-anak Sekolah Minggu yang masih sangat belia. Ia mengangkat selembar uang dan berkata, “*Saya akan memberikan uang ini kepada siapa yang dapat menyebutkan orang terhebat yang pernah hidup di muka bumi ini.*”

“*Michelangelo?*” tanya seorang bocah Italia.

“*Bukan,*” jawab Suster. “*Michelangelo adalah seniman cemerlang, tapi bukan orang terhebat yang pernah hidup di muka bumi ini.*”

“*Aristoteles?*” tanya seorang putri kecil dari Yunani.

“*Bukan,*” jawab Suster. “*Aristoteles memang pemikir sekaligus ahli logika, tapi ia bukan orang terhebat yang pernah hidup di muka bumi ini.*”

Terakhir, setelah beberapa jawaban lain yang juga salah, seorang bocah Yahudi mengangkat tangan dan mengatakan, “*Saya tahu, jawabannya adalah Yesus Kristus.*”

“*Benar sekali,*” jawab Suster tersebut sembari memberikan

uang.

Sedikit terkejut dengan jawaban anak Yahudi tadi, ia pun menghampirinya saat rehat di tempat bermain, kemudian bertanya, “*Nathan, apa kau benar-benar percaya bahwa Yesus Kristus adalah orang terhebat yang pernah hidup di muka bumi?*”

“*Tentu saja tidak, Suster,*” Nathan menjawab. “*Semua orang tahu bahwa Musa adalah yang terhebat. Tapi, bisnis adalah bisnis.*”

Anda tidak perlu menjadi seorang doktor di bidang psikologi untuk mengerti mengapa Nathan mengambil sikap seperti itu. Anda hanya perlu melemparkan pertanyaan ajaib:

“Apa yang Dihargai?”

Manajer, pekerja, guru, murid, dokter, politisi, kita semua berperilaku seperti yang diajarkan oleh sistem penghargaan yang berlaku. Nathan mengerti sistem penghargaan itu (uang), dan layaknya orang normal, ia memilih mengambilnya.

Belakangan ini, penjajak suara telah menemukan dua jawaban terhadap pertanyaan paling penting terkait pekerjaan yang sepertinya saling berseberangan.

1. Apakah orang Amerika menahan tenaga dan memberikan lebih kecil daripada yang sebenarnya mampu mereka beri?
Jawaban. Tentu saja ya.
2. Apakah etos kerja orang Amerika tengah sekarat atau semakin parah dalam tahun-tahun belakangan?
Jawaban. Tentu saja tidak.

Jika pekerja Amerika sangat percaya akan nilai dan pentingnya kerja keras, mengapa mereka tidak mau memberikannya? Gunakan pertanyaan ajaib—“*Apa yang diberi penghargaan?*”—dan Anda akan menemukan jawabannya.

Orang tidak memberikan usaha terbaiknya ketika mereka

tidak melihat adanya hubungan antara apa yang mereka kerjakan (kinerja) dengan bagaimana mereka dihargai (penghargaan). Itulah masalah umum yang menjangkiti lebih dari 75 persen angkatan kerja Amerika. Seperti yang diungkapkan seorang manajer:

Beberapa tahun lalu saya mendapati bahwa perbedaan antara orang yang berani menempuh risiko dan yang bersikap santai-santai hanya \$2.000 per tahun (belum dikurangi pajak). Jadi sekarang, alih-alih membidik kemungkinan paling besar, saya justru mengarahkan ‘tembakau’ ke titik minimum yang masih dapat diterima.

Menyimpan tenaga merupakan masalah yang cukup serius dengan sendirinya. Namun, itu hanya ujung dari gunung es. Ketika Anda bandingkan antara *perilaku yang dibutuhkan* dengan *perilaku yang dihargai*, akan muncul satu fakta yang sangat jelas: *Banyak organisasi dan institusi kita yang dilindungi oleh insentif-insentif negatif*. Gampangnya, ada beraneka macam rangsangan dan penghargaan (justru) bagi perilaku kontraproduktif. Sebagai gambaran, mari kita lihat tiga situasi kerja yang lazim.

1. Di pabrik.
2. Di dalam birokrasi ‘kerah putih.’
3. Di ruang eksekutif.

Sindrom ‘Pekerja Pabrik’

Beberapa tahun lalu, para eksekutif Amerika melakukan perjalanan ke Jepang untuk sebuah kampanye kerja. Mereka kagum dengan motivasi, antusiasme, dan dedikasi para buruh pabrik Jepang, lalu bertanya, “*Mengapa orang-orang kita (Amerika) tidak seperti mereka (Jepang)?*” Jawabannya akan gamblang jika Anda bandingkan bagaimana penghargaan terhadap buruh pabrik Amerika dan Jepang.

Umumnya, buruh pabrik Jepang di sebuah perusahaan besar memiliki jaminan kerja seumur hidup, sekitar 40 persen pendapatan tahunannya ditentukan oleh profit dan produktivitas pabrik tersebut. Jika perusahaan berkinerja bagus, mereka (buruh) akan turut menikmati hasilnya. Jika perusahaan jatuh, pendapatannya kecil, tetapi tidak sampai mengalami pemecatan. Teknologi komputer atau robot pun tidak akan mengancam ladang kerja mereka. Jika teknologi otomatisasi sudah menggantikan pekerjaan lama, mereka tahu bahwa mereka akan diberi pelatihan lagi, ditugasi pekerjaan baru, dan masih tetap ikut menikmati hasil profit. Oleh karena itu, mereka berani menerima dan mencari cara baru untuk menjadikan pabrik lebih produktif, lantaran itu juga akan membuat mereka lebih makmur lagi. Singkatnya, pabrik-pabrik Jepang mendapatkan produktivitas tinggi karena mereka menghargai produktivitas tinggi.

Di lain pihak, mayoritas pabrik Amerika beroperasi dengan sistem penghargaan yang sangat berbeda. Pertama, tidak ada (atau kecil sekali) jaminan kerja dan ketika terjadi masa sulit, para buruh pabrik menjadi pihak yang lebih dulu dipecat. Kedua, mayoritas pekerja tidak digaji berdasarkan apa yang diproduksi dan dijual, tetapi mereka digaji berdasarkan jam (kerja). Apakah mereka dihargai ketika menunjukkan produktivitas tinggi? Biasanya tidak.

Seperti yang saya sebutkan di depan, mayoritas buruh pabrik harus melakukan protes, pemogokan, mengancam, mengeluh, dan menggunakan aktivitas-aktivitas kontraproduktif agar mendapatkan kenaikan upah atau tunjangan.

Karena buruh pabrik Amerika tidak mendapatkan jaminan kerja yang memadai, mereka memandang hadirnya teknologi baru sebagai ancaman dan bukan dipandang sebagai aset bagi kelangsungan hidup mereka. Komputer atau robot baru cenderung menggantikan mereka di jalur perakitan (pabrik). Mereka pun tidak akan memikirkan cara baru melakukan pekerjaan yang dapat menghemat tenaga kerja. Itu akan sama saja bunuh diri secara ekonomi! Insentif mereka adalah menghasilkan jumlah minimum guna menjaga pekerjaannya, menciptakan aturan kerja yang kaku, menuntut tunjangan yang lebih besar, dan menolak perubahan teknologi. Siapa yang dapat menyalahkan mereka? Sistem penghargaan yang berlaku memang mendorong mereka untuk bersikap seperti itu.

Tak perlu dikatakan lagi, sistem penghargaan di Jepang memiliki imbalan yang sangat menyehatkan. Sebagai contoh, diperlukan sekitar dua ratus jam kerja (*man hours*) bagi anggota Serikat Pekerja Otomotif untuk membuat dan merakit bagian-bagian kendaraan sampai terbentuk sebuah mobil Amerika. Sementara pekerja di Jepang hanya memerlukan seratus jam untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut—and sebagian pihak bahkan menyatakan bahwa hasil di Jepang lebih baik. Di negara sosialis Swedia, manajer yang merencanakan produksi harus mengizinkan sekitar 20 persen ketidakhadiran pekerja. Di Jepang, manajer bahkan tidak memiliki satu patah kata pun untuk hal itu.

Birokrasi yang Rumit Ala ‘Kerah Putih’

Masalah di pabrik sudah cukup buruk, tetapi masih ada musuh yang lebih besar lagi di kantor tempat kita bekerja. Musuh ini bernama birokrasi. Berkembangnya birokrasi super-berat di organisasi profit dan nonprofit merupakan rintangan besar bagi produktivitas. Birokrasihlah yang memaksa para perawat sekarang ini menghabiskan separuh waktu mereka untuk mengisi formulir dan bukannya merawat pasien. Birokrasi jugalah yang mengharuskan guru menghabiskan berjam-jam untuk menulis laporan dan mengikuti konferensi, bukannya untuk menyiapkan pelajaran, menilai tugas, dan mendampingi siswa. Birokrasihlah yang mencegah eksekutif muda menjadi pemimpin dengan mengubah mereka menjadi pemroses kertas kerja dan bukannya pengembang manusia.

Berhenti sejenak dan pikirkan tentang di mana Anda bekerja. Apakah dalam satu dasawarsa terakhir perusahaan Anda telah menambah jajaran manajemen baru? Apakah volume laporan dan pekerjaan tulis-menulis semakin meningkat? Apakah dalam satu dekade belakangan ini jumlah asisten administrasi dan kesekretarisan juga bertambah? Apakah Anda semakin banyak menghabiskan waktu untuk rapat dan pekerjaan tulis-menulis? Kita cepat sekali menjadi sebuah negara yang warganya menghabiskan begitu banyak tenaga dan waktu untuk menciptakan keruwetan birokrasi dan bukannya melakukan pekerjaan yang produktif. Mengapa? Gunakan pertanyaan ajaib. “*Apa yang dihargai?*”

Kita memiliki banyak sekali birokrasi ‘yang tak perlu’ karena kita sendiri menyukai dan menghargai orang-orang yang dapat menciptakan (birokrasi) itu. Di pabrik, mudah sekali kita mengukur produktivitas dan mendeteksi pemborosan usaha yang sia-sia. Namun sayangnya, sarana pengukuran kerja itu tidak pernah disalurkan dari pabrik ke kantor-kantor. Akibatnya, besar sekali

godaan untuk mencampuradukkan *aktivitas* dengan *produktivitas* dan memberi penghargaan terhadap aktivitas—tak peduli dengan nilai yang dikandungnya.

Mereka yang bekerja paling lama, menulis laporan terpanjang, dan yang paling sering bergabung dalam komite cenderung lebih dihargai ketimbang mereka yang bertanya, “*Mengapa harus begitu jika sebenarnya tidak perlu?*” Manajer madya yang menghamburkan anggaran, mengikuti rapat yang tidak ada akhirnya, dan menciptakan begitu banyak laporan dan memo, justru mendapatkan promosi, kenaikan anggaran, dan bahkan asisten baru untuk membantunya menangani beban kerja yang melimpah ini. Sementara itu, manajer madya yang tanpa banyak bicara mampu melakukan penghematan biaya, menuntaskan pekerjaannya, dan menekan seminimal mungkin terjadinya trivia (hal sepele) justru dianggap kurang dinamis dan kurang memiliki komitmen.

Jika sebuah organisasi sudah mulai memberi penghargaan kepada perilaku-perilaku *sok sibuk*, akan semakin merebaklah perilaku semacam itu. Birokrasi yang semakin ruwet akan terakumulasi menjadi bola salju raksasa berwujud aktivitas-aktivitas yang akan menjadi akhir dengan sendirinya. Kegiatan rapat menjadi diadakan setiap minggu, laporan disampaikan setiap bulan, aktivitas cetak-mencetak menjadi dilakukan setiap hari, dan komite sementara pun berubah menjadi komite tetap. Waktu dan tenaga berharga yang sebenarnya dapat digunakan untuk mencapai hasil-hasil positif justru dihabiskan untuk aktivitas tak perlu. Setiap orang mengeluhkan birokrasi dan betapa terlampaui banyaknya mereka bekerja, tapi birokrasi tersebut akan tetap ada dan terus tumbuh sepanjang ada penghargaan terhadapnya.

Teka-teki Eksekutif

Direktur Sony, Akio Morita meringkasnya dengan sangat pas: “*Para manajer Amerika terlalu acuh pada profit jangka pendek dan terlalu tak acuh terhadap para pekerjanya.*” Belakangan kita semakin sadar bahwa manajer tingkat atas, alias orang-orang yang kita percayai sebagai tulang punggung keselamatan perusahaan dalam jangka panjang, banyak disesaki oleh perilaku memaksimalkan profit jangka pendek. Mungkin Anda bertanya, “*Apa yang salah dengan hal itu? Bukankah tujuan dari suatu bisnis memang menghasilkan keuntungan?*”

Masalahnya adalah bahwa ‘harga’ yang harus dibayar oleh sebuah perusahaan lantaran terlalu memaksimalkan profit jangka pendek bisa berupa stagnasi jangka panjang. Setiap peser uang yang diklaim oleh perusahaan sebagai keuntungan dan dibayarkan kepada pemegang saham adalah uang yang tidak akan diinvestasikan untuk penelitian penting, pabrik berikut peralatan baru, pelatihan, dan peningkatan keahlian karyawan. Yang terjadi justru lebih mirip petani yang menjual semua hasil panen tahunannya dan tidak menyisakan sebutir pun untuk bibit pada musim tanam berikutnya. Atau, seperti remaja enam belas tahun yang berhenti bekerja lantaran bosan dan merasa dapat memperoleh pekerjaan murah yang sepertinya rezeki besar untuknya.

Akibat dari eksekutif yang berpandangan singkat ini sangat besar. Misalnya, jalur produksi di pabrik-pabrik Jepang jauh lebih terotomatisasi daripada di Amerika. Dalam tahun-tahun belakangan, rata-rata umur peralatan dan pabrik di Amerika hampir dua kali lipat dibandingkan Jepang. Sebagian pabrik baja A.S. masih menggunakan teknologi abad peralihan, sementara Jepang memperbarui peralatan mereka setiap sepuluh tahun. Seperti

yang diungkapkan oleh direktur U.S. Steel, David Roderick, “*Anda tidak dapat memenangi balapan jika lawan Anda adalah Mercedes SL, sementara Anda masih saja menggunakan Ford Model T.*” Lalu, mengapa jajaran manajer tingkat atas memiliki pandangan yang singkat? Gunakan pertanyaan ajaib: “*Apa yang dihargai?*”

Tekanan mengalir ke Wall Street, tempat sekumpulan korporasi meningkatkan modal dengan menjual saham, dan saham yang paling memikat adalah yang memiliki imbal-balik tercepat dengan risiko yang paling kecil. Anda tidak menjual masa depan di Wall Street. Anda menjual masa sekarang. Dan, Anda menjual masa sekarang dengan mencari sesuatu yang sangat menguntungkan pada masa sekarang. Akibatnya, perusahaan memberikan penghargaan yang sangat besar kepada eksekutif tingkat atas yang dapat mencetak profit jangka pendek. Karena itu, bisa-bisa saja seorang eksekutif tingkat tinggi menggandakan total kompensasinya berdasarkan profit saat ini. Dan, seorang CEO yang mengorbankan profit jangka pendek demi investasi jangka panjang, boleh jadi justru mendapati dirinya tengah mencari pekerjaan baru (alias dipecat).

Anggap saja *Anda* adalah seorang eksekutif kelas atas. Anda tahu bahwa perusahaan harus memperbarui pabrik berikut peralatannya, memberi pelatihan ulang para pekerja, dan menginvestasikan anggaran yang lebih banyak untuk penelitian dasar. Namun, jika Anda menggunakan uang itu untuk profit jangka pendek, bonus besar menanti Anda. Tentu Anda dapat menginvestasikan lebih banyak dalam jangka panjang, tetapi mungkin itu tidak ada pengaruhnya karena Anda akan dipromosikan, pensiun, atau bekerja di perusahaan lain. Kegagalan Anda memperlihatkan profit bagus dapat membuat terdepak dan harus mondar-mandir mencari pekerjaan lagi, dan karier sukses Anda sebagai eksekutif akan segera berakhir. Apa yang akan Anda

lakukan? Hanya orang suci yang mau membahayakan risikonya dan meletakkan penghargaan seperti itu demi kejayaan perusahaan dalam jangka panjang. Jumlah orang seperti ini pun tidak banyak.

Namun, Jika Anda Merasa Bahwa Bisnis Menghadapi Masalah....

Kebutuhan dan penghargaan bukan saja dua hal yang timpang di dunia bisnis, tapi juga di sektor nonprofit dan sektor jasa dalam masyarakat. Secara ringkas, berikut ini adalah beberapa masalah utama yang bisa lebih Anda pahami dengan menggunakan pertanyaan ajaib.

Biaya Perawatan Kesehatan

Apa Anda sudah memeriksa biaya inap per malam di rumah sakit belakangan ini? Itu sudah cukup untuk membuat Anda sakit. Kita membutuhkan perawatan kesehatan sebaik mungkin dengan harga yang masuk akal sekaligus terjangkau. Namun, kita juga menghargai perawatan kesehatan maksimum dengan biaya tertinggi. Begitu banyak mayoritas tagihan rumah sakit dibayar oleh pemerintah dan perusahaan asuransi, sehingga pasien tidak perlu khawatir soal biaya. Mereka hanya mau perawatan kelas satu, sementara dokter, klinik, dan rumah sakit pun dengan senang hati memberikan itu karena mereka juga mendapat bayaran atas jasanya, tak peduli apakah perawatan tersebut memberi manfaat kepada pasien atau tidak. Akibatnya, diperkirakan sebanyak 30% dari semua perawatan itu sebenarnya tidak perlu. Singkatnya, kita telah menulis sebuah cek kosong kepada industri perawatan kesehatan dan mereka mencairkannya begitu saja. Seperti yang diungkapkan oleh konsultan rumah sakit, Donald Beck, *“Jika Anda tertidur pada tahun 1960 dan memimpikan sistem yang paling kontra-efektif dari pembayaran ganti rugi dari rumah sakit, itu tidak akan dapat menyamai kegilaan sistem yang berkembang di kehidupan nyata seperti sekarang ini.”*

Defisit

Pemimpin kita tidak dapat menjalankan pemerintahan di atas triliunan rupiah yang sudah kita bayarkan dalam bentuk pajak setiap tahunnya. Setiap periode pemilu, para kandidat presiden sama-sama berjanji akan menyeimbangkan anggaran. Anggota dewan berbicara tak ada akhirnya tentang bagaimana defisit harus dieliminasi. Namun faktanya, defisit pun terus merangkak naik. Mengapa? Gunakan pertanyaan ajaib.

Dalam kasus ini, penghargaannya adalah *terpilih dalam pemilu*, dan para politisi terpilih dan terpilih kembali dengan memberikan janji dan bantuan kepada para pemberi suara. Namun, pemerintah tidak “memproduksi” apa pun yang kemudian bisa diberikan. Pemerintah hanya dapat melayani kita menggunakan apa yang sudah dipungut dari kita (pajak), dikurangi dengan biaya penanganan yang segunung untuk menjalankan birokrasi yang ruwet.

Tidak ada lagi misteri dalam menyeimbangkan anggaran. Anda menaikkan pajak dan/atau memangkas pengeluaran pemerintah, tetapi itu merupakan pilihan yang sangat tidak enak yang taruhannya bisa berupa pekerjaan sang politisi. Di lain pihak, meminjam (atau mencetak) uang untuk membayar pengeluaran pemerintah tidak memiliki dampak seketika terhadap pemberi suara. Belum pernah ada yang kalah dalam pemilu lantaran masalah defisit. Sampai itu terjadi, awan kelam utang pemerintah dan suku bunga yang melambung akan masih menjangkiti perekonomian kita.

Kejahatan

Defisit pemerintah bukan satu-satunya tempat yang membuat sistem penghargaan yang salah di pandangan masyarakat kita. Mengapa angka kejahatan di Amerika sedemikian tinggi? Gunakan pertanyaan ajaib.

Perhatikan pencurian sebagai sebuah bisnis. Saat ini, tidak sampai satu dari tujuh pencurian yang menghasilkan penahanan. Fakta ini dibarengi dengan kelambatan hukum, pengadilan yang punya agenda sidang menumpuk, dan penjara yang penuh sesak, belum lagi kemungkinan bagi “penjahat yang licin” sekalipun (yang sudah tertangkap) dapat lolos dengan vonis ringan atau bahkan divonis bebas. Seperti yang diungkapkan oleh Hakim Mahkamah Agung, Charles L. Weltner, *“Sekarang, orang yang telah melalui sistem dan merenungkan kejahatan mungkin memiliki pandangan seperti ini: (1) Jika saya melakukannya, saya tidak akan tertangkap; (2) Jika saya tertangkap, saya tidak akan dituntut; (3) Jika saya dituntut, saya tidak akan dipidanaan; (4) Jika saya dipidanaan, saya tidak akan masuk penjara; (5) Jika saya masuk penjara, itupun tidak akan lama.”*

Jika sembilan dari sepuluh usaha kecil dengan karyawan dua puluhan orang sudah gagal pada tahun pertama bisnis tersebut, pencurian (perbuatan melanggar hukum) adalah pilihan ‘bisnis terbaik’ bagi wirausahawan yang amoral dengan mempertimbangkan sistem penghargaan dalam peradilan pidana di Amerika.

Pendidikan

Mungkin bentuk kejahatan terbesar dari semuanya itu adalah yang secara tidak sengaja dilakukan terhadap anak-anak kita. Terlepas dari meningkatnya pengeluaran pemerintah secara besar-besaran, sekolah-sekolah negeri di Amerika mencetak sekitar 26 juta orang buta huruf secara fungsional dan 46 juta yang melek huruf secara marginal.

Dua faktor utama penyebab hal tersebut adalah rendahnya gaji guru dan cara penghargaan terhadap para guru. Jika output dari seorang tenaga penjualan adalah barang atau jasa yang berhasil terjual, output dari seorang guru adalah apa yang berhasil dimengerti/ditangkap oleh siswanya. Namun, guru tidak dihargai berdasarkan kinerja siswanya. Malah, mereka menerima upah yang rendah dan datar berdasarkan gelar akademis, senioritas, dan tolak ukur yang sewenang-wenang lainnya. Mereka baru mendapatkan kenaikan gaji ketika bergabung ke suatu serikat dan melakukan aktivitas-aktivitas kontraproduktif seperti yang dilakukan oleh buruh pabrik. Birokrasi sistem pendidikan yang melayani kepentingannya sendiri juga membuat guru lebih banyak mencurahkan waktu untuk mengurus prosedur atau rutinitas dan bukannya yang terkait dengan kegiatan mengajarnya. Lalu, herankah Anda jika banyak guru terbaik kita meninggalkan kelas demi ‘rumput yang lebih hijau’? Mereka pun juga menggunakan pertanyaan ajaib.

Kemiskinan dan Pengangguran

Layaknya pengeluaran pemerintah, kejahatan, pendidikan, dan bisnis, kemiskinan juga melibatkan sistem penghargaan. Di Florida, seorang pekerja yang di-PHK dalam kondisi berpendapatan \$16.000 per tahun dan tanggungan seorang istri dan dua anak dapat memperoleh tunjangan pengangguran dan bantuan publik yang nilainya setara dengan gaji bersih yang ia terima sebelumnya. Sementara itu, seorang pekerja yang berpendapatan \$12.000 per tahun dapat memperoleh kenaikan pendapatan sebesar 19 persen selepas kehilangan pekerjaannya. Di negara bagian New York, sebuah keluarga yang memiliki empat anggota yang berhak mendapat dana bantuan kebutuhan pokok, tunjangan tempat perlindungan, bantuan pangan, dan perawatan medis memperoleh “pendapatan ekivalen” yang nilainya 45,4 persen di atas upah minimum.

Selain menggaji orang agar menjadi miskin, kita juga mempekerjakan dan menggaji orang lain untuk memberikan uang kepada yang miskin. Inilah yang dinamakan ‘industri kemiskinan’— birokrasi pemerintah yang dihadiahkan atas tak tersisanya semua anggaran tahun ini sehingga mereka dapat meminta anggaran lebih banyak lagi pada tahun berikutnya. Seperti di bidang pertahanan, pendidikan, dan semua program yang didanai pemerintah, insentif yang berlaku justru diberikan bagi yang menghabiskan, sementara insentif bagi penghematan anggaran sangatlah kecil.

Alhasil, tiap tahun semakin banyak saja kekayaan kita yang berpindah dari sektor swasta ke sektor publik karena tidak ada *bottom-line* di sana dan inefisiensi justru diberi penghargaan. Sebelum terlalu jauh, kita harus ingat bahwa Winston Churchill pernah menegaskan: “*Ada dua tempat yang membuat paham sosialisme dapat tumbuh subur, (1) di surga yang tidak membutuhkan sosialisme dan (2) di neraka yang isinya memang sudah sosialisme.*”

Kesimpulan

Perhatikan baik-baik organisasi kita dan gunakan pertanyaan ajaib. Anda akan dengan mudah melihat mengapa berbagai program hebat tidak mampu mencapai sasarannya. Masalahnya tidak rumit, bahkan sangat sederhana. Penyebabnya bukan pekerja yang malas, serikat yang tamak, ataupun manajer yang tidak berasa. Sistem penghargaan kitalah yang sudah sangat uzur dan benar-benar memerlukan pemberian. Layaknya si pemancing yang diceritakan di depan, terkadang kita memberikan penghargaan kepada sesuatu yang salah. Dan, seperti si ular, kita memperoleh penghargaan atas hal yang salah pula.

Kalimat peringatan terakhirnya adalah: “*Terlepas dari bagaimana sistem penghargaan yang berjalan, segelintir orang akan tampil cemerlang, sementara segelintir lainnya tampil buruk.*” Kinerja seseorang juga diatur oleh faktor-faktor lain, seperti keahlian, kebutuhan, nilai, dan penghargaan di luar kerja. Namun, faktor-faktor ini tidak dapat dikendalikan oleh manajer ataupun perusahaan (besar ataupun kecil). Di sisi lain, sistem penghargaan merupakan sebuah faktor kunci yang dapat dikendalikan dan hampir semua orang akan merespons terhadapnya dengan (sangat) positif.

Suatu ketika Anda akan kesulitan memahami mengapa orang bersikap seperti yang dijelaskan di awal. Agar lebih mudah, gunakan pertanyaan ajaib untuk menghapus segala keraguan Anda. Dan jika Anda sudah siap mendapatkan hasil yang lebih baik menggunakan GMP, gunakan pertanyaan ajaib yang kedua: “*Apa yang perlu dihargai?*”

Bagian II akan membahas sepuluh jawaban penting terhadap pertanyaan tersebut.



Bagian II Strategi

Setelah memahami GMP, langkah pertama untuk membuat Anda berhasil menggunakannya adalah mengetahui apa yang harus dihargai dan apa yang tidak. Berikut ini Anda akan mempelajari sepuluh perilaku penting yang harus dihargai setiap manajer dan sepuluh perilaku sebaliknya (yang justru dihargai oleh hampir semua perusahaan).

STRATEGI 1

HARGAI SOLUSI KOKOH, BUKAN SOLUSI INSTAN


Hati-hati terhadap kemenangan yang mengandung benih kegagalan pada masa yang akan datang.

-Majalah Bits & Pieces



Apa reaksi Anda jika saya katakan bahwa sebuah perusahaan mau mengorbankan keunggulan bersaing jangka panjang agar salah satu divisinya dapat mencapai target keuntungan yang hanya satu kuartal? Ini benar-benar terjadi pada Bob, manajer divisi di sebuah perusahaan manufaktur.

Saat memelototi proyeksi profit kuartal keempat pada awal Desember, reaksi pertama darinya saat itu adalah “*Di mana Maalox?*” Kemerosotan ekonomi dibarengi dengan rival baru telah memangkas angka penjualan. Sebelumnya, atasan Bob sudah memberitahu bahwa manajemen tingkat atas sedang mempertimbangkan untuk melakukan pemangkasan dan perampingan pangkat administratif pada awal tahun mendatang. Saat Bob duduk sembari merenungkan anggaran, ia mendengar peringatan dari atasannya: “*Bob, lebih baik*

kau wujudkan proyeksi keuntungan itu atau kau tidak akan lolos dari pemangkasan tersebut.” Tak berbeda dengan banyak manajer saat ini, Bob pun merasa terdesak untuk menghasilkan solusi instan.

Dan benar saja, ia pun membuat sebuah solusi singkat. Bob mem-PHK tiga puluh persen angkatan kerjanya sebelum hari Natal, yang memang mampu mengurangi biaya operasional secara drastis dan memampukan divisinya melampaui proyeksi laba kuartal keempat dengan margin yang menawan. Ini tentu saja menyenangkan para pembesar yang sebelumnya sudah menjanjikan hal besar kepada para pemegang saham dan komunitas keuangan. Jajaran manajemen tingkat atas menyebut Bob sebagai pahlawan perusahaan, juara, mesin uang, dan memberikannya bonus besar sebagai penghargaan lantaran mampu meraup untung di tengah kondisi bisnis yang sedang defisit. Namun, ceritanya tidak berhenti sampai di situ.

Naasnya, solusi singkat Bob memiliki konsekuensi jangka panjang yang sangat menghancurkan. Selama bertahun-tahun, perusahaan Bob menikmati kemewahan lantaran menjadi satu-satunya perusahaan non-serikat di industri tersebut. Karenanya, perusahaan ini juga memiliki keunggulan strategis yang luar biasa dibandingkan para pesaingnya lantaran tidak dibebani dengan biaya tinggi, infleksibilitas, perselisihan administratif akan aturan kerja yang ketat, kebijakan promosi dan perekutan yang serba diatur, pemogokan liar, persetujuan bersama, dan sejenisnya. Namun, segera setelah masa PHK itu, para pekerja yang geram menyelenggarakan pemilihan representasi. Memasuki musim panas, seisi perusahaan pun (bukan hanya divisinya Bob) sudah berserikat. Memang luar biasa, perusahaan telah memberikan penghargaan kepada Bob lantaran sudah menukar keunggulan strategis penting dengan profit triwulan di divisinya.

Oren Arnold pernah mendeskripsikan doa masyarakat modern Amerika adalah “*Ya Tuhan, hamba memohon kesabaran. Dan, hamba menginginkannya sekarang juga!*” Kita hidup dalam suatu budaya “instan” yang menyombongkan diri lantaran memiliki solusi mudah dan cepat dalam segalanya. Tak mengejutkan, ini tercermin dalam pekerjaan kita. Begitu sering kita saling memberi penghargaan atas solusi jangka pendek (tambal sulam) yang pada akhirnya menciptakan masalah lebih banyak lagi pada kemudian hari. Dan, alih-alih memecahkannya, justru masalah kian bertambah parah.

Kita semua tahu bahwa dalam bisnis dan kehidupan secara umum, masa depan menjadi milik mereka yang paling siap. Namun, budaya instan kita telah ‘menina-bobokan’ kita dalam keyakinan bahwa hari esok akan selalu berjalan dengan sendirinya. Seperti yang dikatakan oleh seorang ayah yang frustrasi dengan cara pandang anaknya yang serba instan:

“Saya telah berusaha meyakinkan putra yang berusia sepuluh tahun untuk menyimpan sebagian uang sakunya dengan cara mendongenginya tentang cerita si semut dan si belalang. Saya memberitahunya bagaimana si semut bekerja dan menuai hasil pada musim panas, sementara si belalang hanya bermain-main. Pada saat musim dingin tiba, si belalang tidak punya makanan ataupun tempat berlindung, sementara si semut tetap hangat, nyaman, dan penuh dengan cadangan makanan. Lantas, saya bertanya, ‘Pelajaran apa yang bisa kau ambil, Nak?’ Ia menjawab, ‘Bersenang-senanglah sampai segalanya berat itu lebih baik daripada bekerja keras mulai dari sekarang, tapi akan menjadi kaya kalau kita sudah jadi kakek-nenek yang renta.’”

Solusi yang kokoh memerlukan waktu, pandangan yang jauh hingga ke masa depan, kesabaran, pengorbanan, dan disiplin, tetapi hasilnya akan sangat besar dalam jangka panjang.

Perbedaan mendasar antara solusi kokoh dengan solusi instan sama dengan perbedaan antara berinvestasi untuk masa depan dan menggadaiannya. Manakah yang cenderung dihargai oleh perusahaan Anda? Berikut adalah sepuluh contohnya. Pilihlah perilaku di masing-masing kolom yang sepertinya paling sesuai dengan tempat kerja Anda.

	Solusi Kokoh		Solusi Instan
1.	Membuat komitmen terhadap rencana jangka panjang dan mematuhiinya.	1.	Mencapai tujuan jangka pendek dengan biaya berapa pun.
2	Memperbarui peralatan secara teratur dan berinvestasi dalam metode baru yang lebih baik.	2.	Menggunakan peralatan lama sampai semuanya berantakan karena itu merupakan cara termurah.
3.	Memperlakukan karyawan sebaik mungkin karena sebagai aset terpenting. Selain itu, juga berkomitmen melakukan investasi dengan memberikan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan.	3.	Mempekerjakan dan memecat karyawan sesuai kondisi yang diperlukan.

4.	Berkomitmen terhadap pengembangan produk dan jasa yang baru, serta menganggap inovasi sebagai aset modal terbesar pada kemudian hari.	4.	Menghindari pengembangan produk dan jasa baru, kecuali jika hasilnya tinggi sementara risikonya rendah.
5.	Menciptakan layanan pelanggan yang menghasilkan bisnis berulang.	5.	Berusaha mendapatkan banyak dari satu penjualan singkat.
6.	Menjaga kestabilan dan keadilan harga agar menciptakan loyalitas dan kepercayaan pelanggan.	6.	Menaik-turunkan harga demi mencapai tujuan profit sesaat.
7.	Hanya menggaet bisnis yang mampu dikelola perusahaan dengan keahlian yang dimilikinya.	7.	Berspekulasi ke dalam bisnis baru karena para pakar keuangan menjanjikan hasil cepat dengan risiko rendah.
8.	Menghargai orang (melalui program berkelanjutan) lantaran menemukan cara kerja yang lebih efisien.	8.	Memangkas pengeluaran untuk gerakan penghematan biaya.

9.	Menekankan kualitas sebagai kunci untuk memperbaiki produktivitas.	9.	Mengirimkan barang tepat waktu meski dengan kualitas seadanya, serta tidak peduli dengan akibat yang ditimbulkan.
10.	Menyadari bahwa orang yang paling dekat dengan pekerjaan adalah orang yang tahu lebih banyak tentang permasalahan yang terjadi sehingga akan membuka kesempatan untuk mendengarkan pemikiran mereka.	10.	Membiarkan manajer mengambil semua keputusan karena akan lebih cepat dan mereka memang digaji untuk melakukan itu.

Untuk mendorong solusi yang kokoh, sembari menghambat solusi instan, perusahaan ataupun manajer dapat melakukan sejumlah hal.

1. Evaluasi dalam periode yang lebih panjang. Selain evaluasi tahunan, sampaikan tinjauan lima tahunan kepada masing-masing karyawan yang memperlihatkan kinerjanya selama periode itu, dan berikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
2. Berikan penghargaan jangka panjang. Misalnya, sebagian bonus tahunan yang dimiliki manajer tingkat atas dapat dimasukkan dalam kredit saham yang baru dapat dicairkan saat pensiun atau keluar dari perusahaan. Dengan begitu, kinerja jangka pendek akan memiliki dampak jangka panjang.

3. Identifikasi satu atau dua faktor kunci yang terpenting bagi keberhasilan tim Anda dalam jangka panjang dan beri penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi besar terhadap faktor-faktor tersebut. Jika perbaikan kualitas adalah hal paling penting, beri penghargaan kepada orang yang berkontribusi terbesar terhadap hal itu. Jika kerja tim adalah hal yang paling penting, hargai orang/tim yang mampu menunjukkan kerja sama tim yang paling efektif dan efisien. Jika Anda tengah mengejar pangsa pasar yang besar, hargai orang-orang mampu memperluas jaringan pasar perusahaan. Dan, pastikan faktor terpenting tadi sudah Anda tegaskan sedari awal.
4. Berikan bonus dan pengakuan kepada mereka yang mengambil keputusan cerdas jangka panjang dan bukan kepada orang yang sekadar terlihat bagus saat ini.
5. Evaluasi keputusan investasi modal dalam riset dasar, produk, pabrik, dan peralatan baru dalam periode yang lebih lama alih-alih mengikat mereka dalam anggaran triwulanan.
6. Layaknya orang Jepang, jadikan sebagian besar total kompensasi setiap karyawan tergantung pada kesejahteraan perusahaan. Ini akan membuat semua orang menjadi produktif.

Tentunya, Anda tidak boleh mengabaikan target jangka pendek. Pekerjaan setiap manajer juga termasuk menemukan keseimbangan yang tepat antara profit saat ini dengan pertumbuhan nantinya. Keduanya memang penting. Namun, solusi yang kokoh memerlukan perhatian dan penghargaan lebih besar karena kemunculannya memang jauh lebih berat. Keberhasilan jangka panjang dalam dunia bisnis—atau apa pun—jarang terjadi

karena itu sulit dicapai. Namun, seperti yang dinasihatkan Hakim Louis Brandeis kepada putrinya yang tidak sabar, “*Anakku, jika kau menyadari bahwa kehidupan itu berat, segalanya akan jauh lebih mudah bagimu.*”

Apakah Anda mengelola sesuatu seolah hari esok itu penting? Hargai solusi kokoh. Solusi ini sangat diperlukan. Dan, waspadalah terhadap solusi instan. Mereka yang licik dalam perdagangan adalah orang yang picik dan tidak pernah benar-benar mengerti apa perdagangan itu.

STRATEGI 2

HARGAI PENGAMBILAN RISIKO, BUKAN PENGHINDARAN RISIKO



Ambil kesempatan! Segala hal dalam hidup itu merupakan kesempatan.

Orang yang berjalan paling jauh adalah yang umumnya bermati dan berani melakukannya. Kapal “kepastian” tidak pernah jauh-jauh dari pantai.

- Dale Carnegie



“ *Mengapa begitu sulit aku mendapatkan orang untuk mengemban tanggung jawab terhadap sesuatu?”*

Materiak Ed, wakil presiden pengelolaan cabang untuk sebuah bank besar dengan multicabang. Saat saya berjalan ke ruangan Ed, tampak sekali ia sedang berang dan kesulitan membuat manajer cabang agar bersikap layaknya seorang manajer.

“Saya benar-benar tidak habis pikir,” lanjut Ed. “Saya mempekerjakan orang-orang ini, berharap mereka mampu memegang kendali, tapi yang saya terima justru segudang alasan mengapa segalanya tidak beres. Menggelikan sekali, bahkan saya telah membuat sebuah daftarnya. Lihat saja berbagai alasan (excuse) yang sudah saya tulis sejak awal bulan.” Dengan muka muak, ia pun melempar buku catatan ke atas meja agar saya bisa membacanya.

- *Saya terlalu sibuk.*
- *Itu bukan cabang saya.*
- *Anda tidak memberikan "lampu hijau."*
- *Ini adalah pekerjaannya.*
- *Saya tidak digaji untuk melakukan itu.*
- *Saya lupa.*
- *Saya tidak berpikiran bahwa itu penting.*
- *Saya pikir Anda sudah tahu itu.*
- *Pendahulu saya melakukannya.*
- *Saya tidak menerima berkasnya.*
- *Anda tidak memberitahu saya bahwa ini berbeda.*

Saya ingat bahwa salah satu mantan murid saya bekerja untuk Ed sebagai manajer cabang. *"Bagaimana kerja Jack White yang masih belia itu?"* tanya saya.

"White?" jawabnya. *"Saya yakin pekerjaan dia bagus. Biar saya periksa."*

Ed mengambil sebuah arsip dan mulai menunjuknya. *"Kita lihat, White di cabang Bayview... ini dia."* Ia diam sejenak melihat data tersebut lalu melanjutkan.

"Secara keseluruhan, kerja dia bagus. Cabang yang ia bawahi memiliki jumlah kerugian pinjaman terendah. Pemeriksaan kreditnya juga teliti. Kasir yang kehabisan saldo juga rendah, begitu juga dengan rasio penjualan silang dari para divisi pelayanan pelanggan. Jack adalah pekerja keras yang sangat memperhatikan detail dan loyal kepada bank. Ia mulai bekerja di sini sebagai kasir paruh waktu, dan naik hingga ke posisinya yang sekarang tanpa membuat kesalahan yang berarti."

Pada titik itulah saya sudah mendengar semua yang diperlukan untuk mengetahui masalah Ed.

Apakah Anda pernah bekerja di sebuah organisasi yang aturan mainnya adalah “*Jangan lakukan kesalahan?*” Situasi ini sangat tidak sehat, tetapi hal itu sudah lumrah. Organisasi yang baik akan mendorong orang mengambil risiko cerdas, memberi mereka kelonggaran untuk ‘salah.’ Lalu, memberikan kesempatan kepada yang bersangkutan untuk menganalisis kesalahan yang terjadi sebagai pelajaran berharga yang pantas dibayar sebagai investasi pertumbuhan jangka panjang perusahaan untuk masa depan. Metode manajemen yang sehat seperti ini ditegaskan oleh Stephen Jobs, pendiri Apple Computer, Inc., saat ia ditanya, “*Bagaimana Apple melakukannya?*” Jobs menjawab, “*Kami mempekerjakan orang-orang hebat dan kami menciptakan lingkungan yang membolehkan orang-orang dapat berbuat kesalahan demi untuk tumbuh dan berkembang.*”

Kita semua memiliki kecenderungan untuk menghindari risiko. Kita akui saja. Kegagalan memang hal yang pahit! Setiap kali Anda mencoba sesuatu yang baru, pasti ada risiko untuk gagal. Namun ironisnya, penghindaran risiko justru membawa risiko terburuk bagi pribadi atau organisasi apa pun. Hasilnya sudah pasti kebosanan, frustrasi, kemandegan, dan kegagalan itu sendiri.

Tak mengejutkan, saat tes kepribadian diberikan kepada manajer berkinerja rendah, sedang, dan tinggi, hasilnya menunjukkan bahwa penampil terbaik memiliki tendensi terbesar untuk menempuh risiko. Penampil yang buruk sangat mengidamkan jaminan dan berusaha terlihat penting tanpa mau menempuh risiko. Penampil rata-rata tidak terlalu khawatir akan jaminan kerja (seperti penampil rendah), dan berusaha terlihat efektif daripada benar-benar menjadi efektif. Penampil yang bagus memperlihatkan pola perilaku yang sangat berbeda. Mereka cenderung menikmati pekerjaan demi diri sendiri dan tidak peduli akan jaminan kerja. Hasrat terkuat mereka adalah pencapaian (menetapkan tujuan

dan meraihnya) dan aktualisasi diri (menjadi yang terbaik sedapat mereka). Lain kali, ketika Anda sedang melakukan perekrutan karyawan, sebaiknya mengingat poin di atas.

Cara untuk mengubah penghindar risiko menjadi pengambil risiko adalah menciptakan suatu iklim yang mendorong, menghargai, dan mendukung pengambilan risiko, serta memberikan kesempatan orang untuk belajar dari kesalahannya tanpa dihantui oleh konsekuensi yang mengerikan. Jika tujuan seperti ini sudah ada di kepala, berikut adalah petunjuk untuk menciptakan sebuah iklim pengambilan risiko yang menyehatkan.

1. Tanamkan bahwa kesalahan yang cerdas merupakan bagian dari kemajuan. Kesalahan hanya membuktikan bahwa seseorang berhenti banyak bicara untuk melakukan sesuatu! Kapan pun Anda mencoba mengambil lompatan besar, jangan kaget jika harus mengalami beberapa langkah mundur. Yang terpenting adalah belajar dari kekeliruan kita dan terus berusaha berbenah.
2. Gunakan diri Anda sebagai contoh. Berbicaralah secara terbuka dan jujur tentang kesalahan yang Anda buat, serta bagaimana Anda memetik manfaat dan belajar dari kesalahan itu. Bicarakan tentang risiko yang sebenarnya Anda khawatirkan, tapi tetap Anda tempuh dan bagaimana hal tersebut membuat hidup Anda lebih baik. Tegaskan bahwa Anda pun telah banyak melakukan kesalahan. Berikan satu atau dua contoh yang terbaru. (*Jika Anda tidak melakukan kesalahan apa pun, barang kali Anda juga tidak pernah mencoba sesuatu yang baru.*)
3. Jangan biarkan diri Anda ataupun orang lain menya-nyiakan waktu untuk risiko-risiko kecil. Orang yang mencapai hasil besar juga menangani proyek besar. Saat mencoba melakukan hal yang besar, Anda akan melakukan kesalahan besar. Dan, tanpa diduga-duga, terjadilah kesalahan itu. Ingat, jika

saja Christopher Columbus memutuskan untuk kembali pulang (tidak jadi berlayar), tidak akan ada orang yang akan menyalahkannya. Hanya saja, tidak ada satu orang pun yang akan mengenang dan mengingat namanya.

4. Rayakan kesuksesan dan kemunduran. Penghormatan dan puji terbesar tentu saja akan menuju kepada mereka yang berani mengambil risiko besar dan sukses. Namun, seperti pepatah dalam olahraga, kemenangan itu akan datang dengan sendirinya. Kita memerlukan dukungan dan dorongan paling banyak saat kita mengambil sebuah peluang, mengerahkan semua yang dimiliki, lalu jatuh tersungkur.

Divisi penelitian makanan buku Ore-Ida memberikan dorongan terhadap pembelajaran dan pengambilan risiko dengan cara menembakkan meriam untuk merayakan tiap kali terjadi “kegagalan sempurna.” Pihak manajemen menyadari bahwa penelitian itu merupakan bisnis berisiko yang sarat dengan kegagalan. Dan, untuk menelurkan beberapa ide, artinya harus ada banyak pilihan ide. Saat sebuah proyek tidak berhasil, alih-alih larut dalam kegagalan dan berdiam diri, mereka menembakkan meriam, tertawa melepas semuanya, lalu mencoba lagi ide lainnya. Ini membantu menciptakan iklim positif yang membuat para karyawan percaya diri untuk terus mencoba, belajar, dan berkembang.

5. Jangan ambil risiko untuk orang lain ataupun menanggungnya saat segala sesuatunya menjadi tidak enak, atau Anda akan sama saja merampas kesempatan mereka untuk belajar dan tumbuh dari pengalaman. Lebih buruk lagi, Anda boleh jadi *ill feel* karena diharapkan menjadi orang yang menanggung lagi. Jangan menjadi penyelamat, kecuali jika Anda memang ingin menjadi korban.

6. Dorong risiko yang cerdas, bukan kesempatan bodoh. Tujuan keseluruhan dari pengambilan risiko adalah menghasilkan manusia dan organisasi yang lebih baik, bukan pemberani yang membabi buta. Risiko yang cerdas membutuhkan beberapa hal kunci:
 - ⇒ Miliki tujuan. Risiko tanpa tujuan yang jelas itu sama saja konyol.
 - ⇒ Pertimbangkan kemungkinan hasil terburuk dan pastikan Anda bisa menerimanya.
 - ⇒ Takar potensi masalah dan kerugian dibandingkan dengan potensi keuntungan. Risiko yang cerdas itu berharga sehingga layak diambil. Buat rencana alternatif untuk menyelamatkan diri Anda jika segala sesuatunya tidak beres.
 - ⇒ Begitu Anda memutuskan untuk menempuh risiko, lakukan yang terbaik sedapatnya, katakan itu kesuksesan dan jangan pernah melihat ke belakang. Satu-satunya kegagalan itu adalah ketika kita tidak pernah menempuh risiko.
 - ⇒ Batasi kerugian Anda. Jika sesuatu tidak berjalan lancar, segera keluar sebelum Anda kehilangan lebih banyak lagi. Seperti petuah bijak mengatakan, *“Jika kau kalah bertanding tarik tambang melawan seekor macan, berikan talinya sebelum ia menggigit tanganmu. Kau masih bisa mencari tali yang lain.”*
 - ⇒ Santai, nikmati, dan ambil pelajaran dari risiko yang Anda tempuh. Jika kita tidak terlalu serius terhadap diri sendiri, penghindaran risiko tidak akan menjadi masalah besar. Karier yang sukses juga membutuhkan kegembiraan dan keberanian. Silakan cari sendiri keduanya.

Menciptakan iklim pengambilan risiko yang sehat juga sama artinya dengan memberikan wadah pengembangan bagi setiap aset modal terbesar yang dimiliki perusahaan—topik ini dibahas pada strategi berikut.

STRATEGI 3

HARGAI KREATIVITAS, BUKAN KEPATUHAN YANG SAKLEK



Setiap organisasi harus menciptakan ruang bagi orang-orang berinisiatif, susah diatur, kreatif, musuh utama rutinitas dan status quo, yang selalu siap mengacaukan semuanya dengan menggagas cara-cara yang baru dan lebih baik.

-Laksamana Hyman G. Rickover



*J*ohn Andrew Holmes menasihatkan, “*Jangan pernah mengatakan kepada anak muda bahwa sesuatu tidak dapat dilakukan. Tuhan mungkin telah menunggu berabad-abad akan ada seseorang yang cukup bodoh atas kemustahilan untuk melakukan segalanya itu.*” Itu merupakan nasihat bagus, tetapi sejarah dipenuhi dengan kisah orang-orang kreatif yang mengambil ide gila dan mengalahkan kemustahilan.

- Seorang bankir yang geram mengatakan kepada seorang penemu agar membuang “mainan itu” dari ruangannya. Ternyata, mainan itu adalah telepon.
- Seorang produser film Hollywood menulis surat penolakan keras terhadap tawaran sebuah skrip film. Ternyata skrip film itu adalah *Gone With the Wind*.

- Pada tahun 1976 seorang insinyur muda bosan dengan perancangan chip komputer. Dalam tiga kali kesempatan ia bertanya apakah ia boleh mengerjakan desain komputer pribadi (PC), tetapi perusahaannya selalu menolaknya setiap kali. Maka, ia pun pulang ke rumah, membuat PC sendiri, lalu memberinya nama Apple. Saat ini, insinyur muda tersebut ‘bernilai’ lebih dari 500 juta dolar.
- Suatu saat, seorang pegawai di toko perangkat keras menyarankan bosnya memajang sebuah meja di tengah toko dan menjual benda-benda bekas dengan harga super-murah. Sang bos setuju, obral itu pun meledak, dan ini mengilhami si pegawai dengan ide lainnya. Mengapa tidak membuka toko yang khusus menjual barang-barang murah? Ia bisa menjalankan toko itu, dan si bos bisa menjadi penyandang modal. *“Rencana itu tidak akan pernah berhasil karena kau tidak mungkin bisa menemukan barang-barang murah yang cukup,”* ungkap sang bos. Pegawai itu pun kecewa, tetapi ia bersikeras akan idenya itu, dan mencobanya sendiri di rumah. Sang bos pun kemudian menyesal dan meratap, *“Jika dihitung-hitung, setiap patah kata yang saya gunakan untuk menolak Woolworth (nama perusahaan itu sekarang) telah merugikanku sekitar satu juta dolar.”*

Aset modal terpenting dalam bisnis apa pun bukanlah uang, gedung, atau peralatan, melainkan ide. Einstein percaya bahwa imajinasi itu jauh lebih penting ketimbang pengetahuan. Shakespeare mengatakan bahwa imajinasi menjadikan manusia sebagai teladan binatang. Dan, mantan presiden Quaker Oat, Ken Mason mengatakan, *“Saya tidak terkesan oleh kekuatan presiden perusahaan. Saya terkesan oleh kekuatan ide.”*

Siapa pun dapat menciptakan ide baru. Jika Anda masih meragukan hal itu, perhatikan semua cara yang kita gagas agar bisa keluar dari pekerjaan! Atau, kumpulkan orang-orang untuk bertukar pikiran menemukan solusi suatu masalah, dan Anda akan dapat begitu banyak orang kreatif di sekeliling Anda.

Stok yang sedang menipis adalah orang-orang inovatif—*maverick* (orang nonkonvensional) yang keras kepala, keras hati, dan pantang menyerah yang sangat yakin akan ide bahwa mereka akan melakukan apa pun agar ide itu menjadi realitas. Contoh klasiknya adalah (perusahaan) 3M. Bertahun-tahun lalu, seorang pekerja terus berusaha menemukan ide bagaimana memanfaatkan bahan kertas amplas afkir. Pihak manajemen menganggapnya buang-buang waktu sehingga ia pun dipecat. Namun, ia tetap melanjutkan pekerjaannya! Kegigihannya yang kreatif akhirnya membuat 3M menjadi perusahaan pembuat biji bahan atap untuk sirap aspal. Dan, beberapa tahun berikutnya si pekerja ini pensiun dari perusahaan sebagai wakil presiden Divisi Bahan Atap. Saat ini, 3M merupakan salah satu perusahaan paling inovatif Amerika lantaran belajar dari masa lalu dan hidup dengan ‘*Strategi Kesebelas*’: “*Kau tidak boleh membunuh ide produk baru.*”

Hidup untuk inovasi itu seperti hidupnya seorang ibu. Apa yang dapat melawannya? Namun, sebagian besar organisasi hanya ‘*omong doang*’ soal kreativitas dan inovasi. Mereka menuntut ide baru, tetapi seketika itu juga membuang atau menolaknya. Dan, ketika sebuah ide baru diterima, si pekerja jarang sekali mendapatkan penghargaan yang sepadan dengan nilai ide tersebut. Hadiah terbesarnya justru mengalir ke orang-orang yang memiliki kredensia bagus, mengikuti prosedur, berpakaian necis, dan tidak banyak tingkah.

Tidak ada organisasi yang mampu menjadi efektif tanpa kepatuhan yang masuk akal. Namun, inovasi juga menjawab GMP—Anda mendapatkannya dengan memintanya lalu menghargainya. Ciptakan iklim yang mendorong ide-ide baru dan membuat inovasi sebagai bagian dari pekerjaan setiap orang. Jika itu sudah dicamkan dengan baik, hal berikutnya adalah ‘bahan-bahan’ penting yang diperlukan untuk menciptakan iklim inovatif.

1. Toleransi kegagalan. Inovasi merupakan permainan dengan banyak sekali *strikeout* (bola meleset) dan sedikit *homerun*. Sebagian besar ide tidak menjadi inovasi dan mayoritas inovasi itu tidak berhasil. Kegigihan dan kemampuan menghadapi kekecewaan, kegagalan, dan penolakan sangatlah penting. Teruslah mencoba. Tegaskan bahwa pemenang pantang berhenti mencoba dan mencoba. Thomas Edison saja memerlukan lebih dari enam ribu percobaan sebelum akhirnya ia menemukan filamen yang tepat untuk lampu pijarnya. Namun, SATU keberhasilan itu mampu membayar semua kegagalan, miliaran kali lipat.
2. Ciptakan lingkungan kerja yang santai dan informal, yang tidak menekankan aturan dan mendorong banyaknya komunikasi informal (tetapi tetap tenang). Meski memang benar bahwasannya setiap ide baru itu merupakan buah dari satu ‘otak’, tapi juga benar halnya bahwa orang cenderung menghasilkan ide yang lebih banyak dan lebih baik ketika berkelompok. Kreativitas itu tumbuh paling subur dalam atmosfer yang santai dan positif ketika orang merasa diterima dan bebas menjadi diri sendiri. Beberapa ‘komedian’ dalam kelompok dapat membantu menciptakan atmosfer tersebut. Pastikan saja bahwa situasinya tetap hening/tenang ketika mereka harus berpikir.

3. Berikan royalti bagi inovasi yang sukses. Di sinilah yang kerap luput ditangani oleh sebagian besar perusahaan, terutama bidang penelitian dan pengembangan (R&D). Di mayoritas perusahaan besar Amerika, pekerja dipaksa menandatangani perjanjian yang menyerahkan hak paten inovasinya kepada perusahaan. Dan ketika sebuah inovasi sukses terlahir, si karyawan mendapatkan piagam penghargaan, tepukan di bahu ataupun hadiah beberapa juta rupiah, sementara para pembesar perusahaan meraup bonus besar yang dikeruk dari profit hasil inovasi tersebut. Jika Anda adalah si inovator, bagaimana pengaruh hal tersebut terhadap motivasi Anda? Untuk menjaga agar orang tetap inovatif, berikan bagian keuntungan itu kepada mereka. Perusahaan video-game misalnya, memberikan royalti sebesar 10 hingga 15 persen profit kepada para desainernya. Dan, saya bisa jamin bahwa apabila penerbit buku ini memberikan upah mentah dan bukannya royalti, saya tidak akan mau bersusah payah menulis buku dengan kemampuan terbaik saya. Karena ide baru itu mampu menghasilkan uang (ataupun menghematnya), berikan sebagian darinya kepada sang kontributor. Dijamin berhasil!
4. Dorong kompetisi. Pengalaman riset laboratorium dan bisnis terapan memiliki kesimpulan sama: kompetisi meningkatkan inovasi. Eksperimen psikologis telah menunjukkan bahwa kompetisi dapat meningkatkan output mental sebesar 50 persen atau lebih. Kompetisi internal antar-grup merupakan cara yang sangat baik untuk mendorong inovasi. IBM misalnya, mengumpulkan beberapa grup untuk menangani satu masalah (misalnya mendesain *hardware* atau *software* baru) dan melakukan “forum debat ide” untuk melihat grup mana yang memiliki solusi terbaik. Semangat dan tantangan kompetisi membuat orang tertarik untuk mencari ide-ide baru.

5. Dukung si idealis. Peter Drucker menulis, “*Kapanpun sesuatu dituntaskan, saya tahu sendiri bahwa itu dikerjakan oleh maniak yang memiliki misi dan idealis.*” Di balik inovasi besar apa pun, selalu ada individu-individu yang memiliki greget untuk menciptakan ide ataupun memimpikan kesuksesan. Orang-orang ini membidik sebuah target dan akan mencapainya. Ingat karyawan 3M yang terus melanjutkan usahanya setelah dipecat? Itu salah satu contoh orang ini. Orang-orang idealis biasanya tidak begitu cocok dengan karakter organisasi. Mereka terkadang adalah orang yang egois, menjengkelkan, tidak sabaran, tidak toleran, mengalihkan perhatian, dan sangat sulit diajak kerja sama—and itu baru poin-poin baik tentang mereka! Mereka sangat diperlukan bagi inovasi yang sukses dan manajer yang cerdas tidak akan membuang orang-orang seperti itu. Malah, ego mereka dipuaskan dengan perayaan dan penghargaan terhadap kesuksesan, sementara masa cobaan dan kegagalan dilalui dengan tetap mendampingi mereka.
6. Mintalah setiap orang menetapkan sekurang-kurangnya satu tujuan inovatif dan tenggat waktu pencapaiannya. Anjurkan setiap orang menulis jawaban terhadap pertanyaan berikut: “*Apa yang ingin Anda lakukan (tetapi tidak akan dilakukan sekarang) yang akan memberi manfaat bagi Anda dan perusahaan?*” Inovasi merupakan urusan setiap orang dan orang yang terdekat dengan pekerjaannya lah yang biasanya melahirkan ide baru terbaik untuk memperbaiki pekerjaan tersebut. Rangkul erat-erat sumber ide yang menunggu didayagunakan itu. Dan, pastikan kejelasan mengenai tenggat waktunya. Inovasi itu ibarat permaianan golf—pukulan susulannya tetap dihitung.

7. Ajarkan setiap orang tentang dasar berpikir kreatif. Layaknya keterampilan manusia, produksi ide dapat dinaikkan dan diperbaiki dengan latihan dan penerapan beberapa teknik sederhana, seperti berikut.¹
- Pertanyakan status quo dan tantang asumsi. Saat ditanya saran apa yang akan diberikannya kepada pelajar sains, Albert Einstein menjawab, *“Saya akan meminta mereka meluangkan satu jam setiap hari untuk menolak ide orang lain dan memikirkan sendiri hal yang dihadapi. Ini memang berat, tapi hasilnya sangat layak.”* Orang-orang kreatif tidak pernah puas dan selalu mencari cara yang lebih baik.
 - Cari pola dan kemiripan ide orang lain yang dapat diterapkan ke masalah yang sedang Anda tangani. Sebagai misal, telepon didesain seperti telinga manusia, kamera didesain seperti mata, dan deodoran roll-on dimodelkan seperti pena *ball-point*.
 - Gunakan beragam kerangka acuan. Kreativitas itu membuat hal baru menjadi lazim, dan membuat hal lazim terlihat baru. Woodrow Wilson mengatakan, *“Orisinalitas itu sama dengan sepasang mata yang segar.”* Samuel Butler mengatakan, *“Apakah seekor ayam itu hanya sebagai alat atau cara telur untuk menghasilkan telur lain?”* Dan, Mark Twain berkata, *“Apakah manusia itu adalah makhluk yang diciptakan di akhir pekan (weekend) saat Tuhan sedang lelah?”* Inilah contoh-contoh perspektif baru yang segar.
 - Sadari bahwa semua ide baru itu hanya sekadar kombinasi baru dari ide-ide lama. Clarence Birdseye pergi ke Kanada dan menyantap ikan yang telah beku dan cair secara

¹ Cuplikan dari buku saya lainnya, *Imagineering*, Michael LeBoeuf, McGraw-Hill Book Company, 1980

alami. Ini mengilhaminya ide membuat industri makanan beku. Ben Franklin lelah karena harus mengganti kaca mata. Maka, ia pun menggabungkannya dan lahirlah kacamata bifokal. Buat bank ide dari kliping, foto, kutipan, iklan, dan sebagainya, tak lama lagi Anda akan menggabung-gabungkannya menjadi ide baru hasil pikiran Anda.

- Perhatikan baik-baik intuisi Anda. Intuisi kerap muncul dari fakta-fakta yang disimpan di otak bawah sadar. Tanyakan kepada diri sendiri, "*Mungkinkah saya telah mendapatkan informasi tentang masalah ini tanpa menyadarinya?*" Jika ya, intuisi Anda bisa jadi merupakan intuisi bagus. Kreativitas dan intuisi bagus itu berjalan beriringan.
- Bersiap akan *serendipity* (kepandaian membuat penemuan berharga secara tidak disengaja). Inovasi itu adalah temannya penemuan-penemuan tak diduga. Sebagai contoh, seorang ilmuwan kimia secara tak sengaja menjatuhkan botol berisi cairan plastik. Saat memunguti serpihannya, ternyata satu sama lain lengket. Penemuan tak disengaja ini melahirkan gelas anti-pecah.
- Jangan pernah mencoba memikirkan suatu ide dan menilainya pada saat yang bersamaan. Itu ibarat menginjak pedal gas dan rem secara bersamaan. Pikir sekarang, nilai belakangan. Ide terbaik bisa jadi hancur belum saatnya. Kejar kuantitas terlebih dahulu.

Bertahun-tahun yang lalu, salah satu kartun Ripley's *Believe-It-or-Not* memperlihatkan sebatang besi bernilai \$5. Jika ditempa menjadi sepatu kuda, nilainya akan menjadi \$10,50. Jika digunakan untuk membuat jarum, nilainya akan menjadi \$3.285. Dan jika

diubah menjadi pegas jam, nilainya akan menjadi \$250.000. Sungguh perbedaan yang besar antara \$5 dan \$250.000. Perbedaan itu adalah kreativitas terapan.

STRATEGI 4

HARGAI TINDAKAN TEGAS, BUKAN ANALISIS YANG BERBELIT-BELIT


Jika Nabi Musa pernah menjadi anggota komite, bangsa Israel pasti masih di Mesir.

-Anonim



Zig dan Zag adalah eksekutif muda yang bekerja di sebuah perusahaan. Suatu hari, bos menyerah tugas kepada masing-masing dari mereka untuk dipecahkan. Karena bukan orang yang banyak omong, Zig menemukan solusi, memecahkan masalah tersebut dan melaporkannya kepada bos sore itu juga. Si bos sangat senang karena masalahnya terbereskan, tetapi menyadari bahwa itu tidak akan menjadi masalah besar seandainya Zig mampu menanganinya dengan cepat. Jadi, Zig mendapatkan ucapan terima kasih dan kerja kerasnya pun diabaikan.

Sementara itu, Zag adalah si “peniup asap.” Ia sudah tahu sedari awal bahwa penghargaan terbesar tidak diberikan kepada orang yang memecahkan masalah, tetapi kepada orang-orang yang “menganalisis dan memprosesnya.” Karenanya, Zag menjawab persoalan yang diserahkan kepadanya dengan:

- Membuat berkas. Saat si bos bertanya bagaimana kemajuan prosesnya, Zag menjawab, “*Saya sedang mengumpulkan dokumentasi. Saya sudah menyimpan berkas-berkasnya.*”
- Mengirimkan memo tak jelas kepada siapa saja, meminta “input tertulis” terkait persoalan tersebut.
- Menggunakan konsultan untuk mempelajari masalah secara mendalam dan menulis laporan panjang lebar yang menyimpulkan bahwa harus dilakukan konsultasi dan studi lebih mendalam lagi.
- Menetapkan komite tetap yang akan rapat secara teratur untuk mendiskusikan masalah tersebut dan semua percabangannya.
- Meyakinkan bos untuk melakukan pertemuan akhir pekan di sebuah *resort* yang bagus agar orang seisi kantor dapat mendiskusikan masalah tersebut secara informal.
- Memilih panitia kerja yang ‘benar-benar tidak tahu apa-apa’ tentang masalah tersebut dan meminta mereka untuk melakukan investigasi menyeluruh.
- Meminta bagian pengolahan data untuk memindai berkas, mencetak bertumpuk-tumpuk data yang tidak terkait dengan masalah, dan mengirimkan salinannya ke semua yang peduli.

Zag benar-benar memakai saran James H. Boren terhadap para birokrat formal²

Implementasi, finalisasi, timpakan, dan ilhami.

Antarmuka, maksimalkan, rapat, dan kaji.

Susun, optimalkan, uji, dan hitung.

Dialog, ukur, peringkat, dan sangkal.

² James H. Boren, *When in Doubt, Mumble*, New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1972, hal. 20

Mengapa Zag berperilaku seperti ini? Sekali lagi, gunakan pertanyaan ajaib. Mengganti tindakan dengan analisis, Zag memiliki tiga hal yang mengarah kepadanya:

1. Ia tidak mengambil risiko sama sekali.
2. Ia menciptakan jarak pandang yang tinggi dan membuat banyak sekali kontak di seluruh perusahaan.
3. Sang bos menyukainya. *“Zag adalah pemimpin di masa depan. Aku memberinya masalah yang berat dan ia pun mengerahkan segala usaha serta sumber daya yang ada. Bahkan, aku berani bertaruh sudah ada lima puluh orang yang mengupayakan masalah itu sekarang.”*

Jika Anda mengira Zag sedang meniti tangga ke puncak, lupakan saja. Ia tidak belajar bagaimana mengambil keputusan dan tindakan. Cepat atau lambat, *analisis-paralisis* (analisis berlebih dan tidak perlu) Zag akan membuatnya diberi label sebagai orang yang tidak mampu mengambil keputusan, dan karenanya pun tidak pantas memimpin.

Sementara untuk Zig, ia akan melakukan satu dari dua hal berikut.

1. Meniru Zag karena sistem yang ada justru menghargai perilaku Zag.
2. Hengkang dari perusahaan dan bergabung ke tempat lain yang akan menghargai kemampuannya.

Entah yang manapun itu, perusahaan tetap mengalami kerugian. *Lalu, manakah yang dihargai oleh perusahaan Anda: orang seperti Zig ataukah Zag?*

Terlalu banyak perusahaan besar yang mengalami kelangkaan jiwa kewirausahaan dan justru memiliki stok berlebih dalam hal yang berbau ‘omong-kosong.’ Perusahaan-perusahaan ini dikelola

oleh orang yang mahir dalam menggelar rapat, mengangkat konsultan, menulis laporan, menganalisis fakta, dan angka, serta ‘memproduksi’ bertumpuk-tumpuk kertas, tetapi tidak dapat menentukan arah tindakan dan berjalan di atasnya. Perencanaan, prakiraan, dan analisis memang barang penting. Namun, hampir kebanyakan kita melupakan sesuatu yang jauh lebih penting.

Tujuan Organisasi Apa pun Adalah Mendapatkan Hasil

Jika Anda bertanya kepada para pembesar perusahaan tentang apa yang diperlukan untuk bisa sampai di posisi mereka, salah satu jawaban paling umum yang diberikan mereka adalah:

Putuskan Apa yang Ingin Dilakukan dan Lakukan Hal Itu Sekarang Juga!

Orang yang tegas dan berani bertindak di atas pendiriannya hampir selalu menang dibandingkan orang-orang lainnya yang ragu-ragu. Di organisasi mana pun, tidak ada kelangkaan orang yang mahir menganalisis, mengungkap, dan beropini. Namun, sedikit sekali yang akhirnya tegas mengambil keputusan. Sebagian besar orang tidak memiliki kebulatan dan kepercayaan diri untuk mempertaruhkan karier atau reputasinya saat tiba waktunya mengambil keputusan. Ini menjadikan tipe-tipe orang yang berani bertindaklah yang berhasil ke puncak.

Lebih penting lagi, manajer dan organisasi yang baik mendorong inovasi dan perkembangan dengan cara memberi kebebasan stafnya untuk memutuskan dan mengambil tindakan. Mereka tidak membuang-buang waktu berharga hanya untuk rapat, analisis, dan terus-terusan menangguhkan keputusan. Intinya,

mereka mengatakan kepada anak-buahnya, “*Bulatkan pikiran dan lakukan. Jika ternyata tidak berhasil, perbaiki itu atau putuskan untuk beralih ke hal lain dan langsung kerjakan. Anda tidak akan dihukum lantaran keputusan buruk, melainkan lantaran tidak mengambil keputusan.*”

Kendati begitu, banyak dari kita mengalami kesulitan jika sudah berbicara ketegasan. Apabila Anda ataupun orang lain yang Anda kenal mengalami masalah ini, ide berikut ini akan membantu.

1. Jadikan pengambilan keputusan sebagai suatu kebiasaan. Awalnya akan ada beberapa keputusan buruk, tapi dengan latihan, pengambilan keputusan akan semakin baik (seperti berlaku juga dalam persoalan lain). Pengalaman akan memperbaiki penilaian hingga mengantarkan Anda ke posisi ‘sering benar’ dalam mengambil keputusan. Dan, tentunya jauh lebih baik jika kita benar 51 persen ketimbang tidak mendapatkan apa-apa lantaran tidak dapat memutuskan apa yang harus dilakukan.
2. Jangan tolerir pengambilan keputusan terbalik. Pernahkah Anda menyerah pada masalah kepada seseorang untuk dipecahkan, tetapi akhirnya masalah tersebut justru diserahkan kembali ke pangkuhan Anda? Jangan terima itu. Beritahu orang tersebut untuk menuliskan sebanyak mungkin solusi yang ada di benaknya, urutkan prioritasnya, dan pilih satu atau lebih. Dengan begitu, ia akan mengasah keahliannya dalam mengambil keputusan dan berhenti membuang-buang waktu Anda.
3. Tuliskan keputusan yang harus Anda ambil sejelas dan sesederhana mungkin dan tetapkan tenggat waktu pelaksanaannya. Kupas gejala-gejalanya dan tuliskan cukup inti permasalahannya saja. Alokasikan cukup waktu (berdasarkan

tingkat kepentingan keputusan) untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi. Lalu, tentukan pilihan Anda sesuai tenggat waktu. Ini akan menghindarkan Anda dari jebakan analisis berlebih (analisis-paralisis), keimbangan, dan penunda-nundaan.

4. Temukan informasi terbaik se bisa Anda dalam batas waktu yang ada. Jika Anda menunggu informasi yang benar-benar tepat atau sempurna, Anda akan menunggu selamanya. Presiden Harry Truman menyederhanakannya dengan mengatakan bahwa ia mengambil keputusan dengan mendapatkan informasi terbaik dari yang ada, ambil keputusan, dan persetan dengan kritikan orang.
5. Ilhamkan sebanyak mungkin alternatif yang Anda bisa. Jika Anda sekolah bisnis, lupakan yang diajarkan kepada Anda tentang mencari solusi optimal. Bagaimana Anda akan mengetahui kalau Anda sudah memiliki? Buat saja sebanyak mungkin solusi yang Anda bisa dan beri masing-masing dengan poin dari 1 hingga 10. Ketahui juga bahwa di dunia nyata biasanya akan ada sekurang-kurangnya beberapa pilihan yang baik dan Anda dapat memilih satu di antaranya ataupun semuanya.
6. Jika Anda perlu menganalisis alternatif-alternatif tersebut lebih jauh, gunakan pendekatan neraca keseimbangan. Tuliskan semua keunggulan suatu solusi di sisi kiri, sementara kelemahannya di sisi kanan. Bandingkan sisi plus dan minusnya, dan ambil keputusan. Benjamin Franklin mengemukakan idenya lebih dari dua ratus tahun lalu dan nasihatnya pun masih tetap berlaku sampai sekarang.

- Ambil tindakan atau hargai orang yang melakukannya. Seperti yang dikatakan seorang eksekutif:

“Melihat itu adalah satu hal, sementara melihat apa yang Anda lihat itu adalah perkara lain. Mengerti itu juga satu hal, sementara belajar dari apa yang Anda mengerti itu adalah perkara lain. Namun, bertindak berdasarkan apa yang Anda pelajari adalah yang benar-benar paling penting.”

STRATEGI 5

HARGAI KERJA YANG CERDAS, BUKAN KERJA YANG ‘SOK SIBUK’



Kunci dari bekerja cerdas itu adalah mengetahui perbedaan antara gerakan dan arah.

-Anonim



Jeff, seorang manajer pabrik, memiliki filosofi menarik tentang pekerjaan:

“Jika tidak mampu melakukan pekerjaan dalam satu hari kerja (8 jam), berarti pekerjaan yang Anda terima terlalu banyak atau Anda memang tidak bucus.”

Harus saya akui bahwa sewaktu bertemu pertama kali dengan Jeff, saya pikir ia sedikit gila. Ia berjalan keliling ruangan setiap hari, lima menit setelah waktu kerja habis, dan mendepak siapa pun yang masih terlihat bekerja. Namun demikian, semuanya berjalan mulus, pabrik beroperasi maksimal, dan atmosfer semangat pun sangat tinggi selama tiga tahun masa dinasnya sebagai manajer. Sulit sekali mendebatnya hasil yang baik itu.

Sekitar empat tahun lalu, Jeff dipromosikan dan Jules diangkat sebagai penggantinya. Pendekatan yang diambil Jules adalah *“Delapan jam sehari belum cukup jika Anda benar-benar ingin melakukan pekerjaan secara efektif. Di samping itu, siapa pun yang langsung pulang saat jam kerja habis itu tidak berdedikasi. Untuk menaiki tangga organisasi, Anda harus menjadi pekerja berdedikasi.”*

Tak heran, orang datang pagi dan pulang larut, meski beban kerjanya sebenarnya sama. Alih-alih datang pukul 07.30 dan pulang pukul 16.00, orang mulai bekerja antara pukul 06.30 dan 07.00, lalu bertahan di kantor hingga pukul 17.00, 18.00, bahkan terkadang hingga pukul 19.00.

Anda mungkin menyimpulkan bahwa semakin lama jam kerja, semakin tinggi produktivitas, dan semakin berjalan baik pabrik lantaran angkatan kerjanya lebih “berdedikasi.” Salah! Faktanya adalah dalam empat tahun terakhir, produksi pabrik mengalami penurunan, dan para senior mengatakan bahwa masalah tersebut terus meningkat sejak Jules memimpin. Kepada pria inilah mereka mengeluhkan tentang penundaan, kemacetan, dan semangat pekerja yang buruk. Dan ketika Anda periksa bagaimana mereka menghabiskan hari-hari kerjanya, penyebabnya akan terlihat jelas.

Pagi-pagi sekarang menjadi waktu untuk kumpul-kumpul. Alih-alih datang pukul 07.30 dan langsung mengerjakan tugas, semua orang membuat secangkir kopi (bahkan hingga dua atau tiga), lalu mengobrol tentang apa yang terjadi semalam ataupun tentang rencana akhir pekan nanti. Biasanya, obrolan selesai pukul 08.00 dan pekerjaan baru dimulai.

Sore lebih parah lagi. Rehat makan siang yang seharusnya tiga puluh menit berubah menjadi maraton dua jam lengkap dengan minum. Pukul 16.00, yakni saat orang telah bekerja delapan hingga

sembilan jam, konsentrasi mulai buyar. Banyak yang mengalihkan perhatian mereka ke aktivitas di luar pekerjaan seperti menelepon, mengerjakan tugas kuliah malam, atau menghitung-hitung buku ceknya. Ketika Jules muncul, semua orang langsung berusaha terlihat sibuk dan berdedikasi.

Ada metode di balik kebiasaan Jeff mendepak orang yang masih terlihat bekerja ketika jam kerja habis. Ia memaksa mereka untuk menjadi orang yang berorientasi tujuan. Semua orang tahu bahwa mereka hanya punya delapan jam untuk membereskan tugas dan mereka mengembangkan kebiasaan kerja yang efektif dan efisien. Namun, Jules mengubah iklim kerja ini menjadi orientasi waktu (dari yang tadinya orientasi tujuan). Begitu penghargaan diberikan kepada orang yang bekerja paling lama dan terlihat sibuk, berbondong-bondonglah orang mengembangkan semua jenis perilaku pemborosan waktu untuk mengisi hari kerja yang panjang dan produktivitas pun meradang.

Komedian Woody Allen pernah mengatakan bahwa *“Menampakkan diri itu adalah 80 persen dari hidup.”* Sebagian karyawan bersikap seolah menampakkan diri dan terlihat sibuk adalah 100 persen dari kerja. Sayangnya, mayoritas kita tidak dihargai ketika mencapai tujuan yang berkontribusi terhadap output. Justru, penghargaan itu mengalir ke orang-orang yang terlihat sibuk di sana-sini. Lebih buruknya lagi, seperti Jules, banyak manajer berasumsi bahwa orang tersibuk yang bekerja tak henti adalah pekerja terbaik, plus menghargainya lantaran perilaku sibuk dan bukan karena hasilnya.

Ironisnya, orang cenderung terlihat paling sibuk saat mereka tidak tahu apa yang sedang mereka coba raih. Sibuk akhirnya menjadi tujuan yang mengisi kekosongan tujuan, seperti dalam kasus seorang suami yang bepergian dengan istrinya: *Setelah beberapa ratus kilometer tanpa istirahat, si istri melihat peta dan*

berkata, "Kita tersesat." Sang suami pun menjawab, "Lantas apa? Bukankah kita bersenang-senang!"

Jika seorang gelandang NFL (*American football*) berlari tergesa-gesa dari *sideline* (garis samping lapangan) ke *sideline* dan tidak pernah meraih *yard*, ia pasti akan didepak dari tim. Jika seorang atlet renang Olimpiade menyelam ke dalam kolam dan hanya mengepak-kepakkkan tangan bermain air, ia akan menjadi bahan tertawaan orang sejagad. Jika seorang pemain baseball hanya mampu melakukan pukulan yang meleset (*foul*), ia tidak akan bertahan lama dalam tim. Namun, setiap hari ada jutaan 'kerah-putih' dan pekerja profesional yang pergi bekerja tapi tidak memberikan manfaat apa-apa karena mereka tidak mengerti dengan benar tujuan kerja dan/atau tidak melihat adanya kaitan antara kinerja dan penghargaan.

Tak heran, penelitian menunjukkan bahwa efisiensi kantor terus berada di kisaran rata-rata 45 hingga 50 persen. Ditambah, para pekerja profesional dan kerah-putih saat ini mewakili 53 persen angkatan kerja dan 70 persen dari daftar gaji nasional. Masalah kerja sibuk tidak terbatas pada pekerjaan kelas atas, tapi jauh lebih mewabah di kantor ketimbang di pabrik.

Solusi terhadap jebakan aktivitas tersebut adalah penghargaan terhadap orang-orang yang mencapai tujuan spesifik dan terukur dan bukan yang tampil, terlihat sibuk, dan terlihat sangat berdedikasi dengan 'bekerja secara berlebihan.' Beri penghargaan kepada orang yang ber-aksi dan Anda pun akan mendapatkan aktor. Hargai hasil dan Anda akan mendapatkan hasil yang memuaskan.

Di samping menghargai pencapaian tujuan, berikut adalah beberapa strategi penting lain untuk mengubah aktor (pekerja sok sibuk) menjadi produsen (pekerja yang produktif):

1. Pastikan Anda memiliki orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Orang yang tidak memiliki kemampuan ataupun keterampilan dalam suatu pekerjaan akan memboroskan banyak waktu dan tenaga untuk mencoba melakukan yang tidak dapat mereka lakukan. Kelangkaan keahlian bawaan *jarang* menjadi masalah ketika orang gagal menghasilkan. Dengan kesabaran dan motivasi, mayoritas orang dapat dilatih untuk melakukan pekerjaan (hampir apa pun itu) dengan baik.
2. Berikan sarana untuk melakukan pekerjaan tersebut. Seorang pekerja tidak lebih baik daripada peralatannya. Peralatan yang buruk sama artinya dengan kinerja buruk.
3. Tentukan batasan masing-masing pekerjaan. Setiap orang harus memiliki pemahaman yang jelas tentang batas pekerjaannya. Jika tidak, mereka boleh jadi saling menduplikasi kerja orang lain sembari melakukan pekerjaan yang sama (dan itu tidak perlu).
4. Pastikan masing-masing orang memahami bagaimana pekerjaan berkontribusi terhadap usaha kerja keseluruhan. Ini penting karena dua alasan. Pertama, itu akan meningkatkan motivasi dengan menunjukkan bagaimana pekerjaan orang sangat berharga dan penting. Kedua, orang yang tahu kontribusi pekerjaannya jauh lebih mustahil untuk membuang-buang waktu menyeleweng dari persoalan.
5. Berikan perhatian khusus kepada pekerja yang hasil kerjanya di bawah usaha yang dikeluarkan. Mereka ini mungkin memiliki kebiasaan kerja yang buruk. Beritahu mereka dengan cara yang peduli dan mengayomi bahwa Anda ingin melihat mereka melakukan yang terbaik dengan waktu dan usaha seminim mungkin. Tegaskan bahwa penghargaan

akan diberikan kepada hasil—bukan peluh yang bercucuran, kerja berjam-jam, ataupun gangguan saraf. Kirim mereka ke seminar manajemen waktu yang baik³ atau minta mereka membaca Rencana Aksi 4 dari buku ini.

6. Anjurkan momen hening. Orang yang terlalu sibuk sehingga tidak punya waktu untuk berpikir merupakan penyakit bagi diri dan organisasi. Minta setiap orang menginvestasikan sepenggal waktu per hari kerja untuk berpikir, merenung, dan membuat rencana tanpa diganggu orang lain. Suruh mereka menggunakan momen hening tersebut untuk memikirkan tujuan-tujuan penting dari pekerjaan dan bagaimana mereka akan menggunakan hari ini untuk membantu pencapaiannya. Meluangkan waktu setiap hari untuk merencanakan dan memperjelas segalanya akan sangat mengurangi kesibukan kerja yang tak perlu.
7. Waspadai *proseduritis*. Ini adalah momok birokrasi modern. *Prosedurkrat* adalah orang yang tidak peduli pada APA yang sedang dikerjakan dan hanya peduli dengan BAGAIMANA sesuatu itu dikerjakan. Semisal, segera setelah sebuah keputusan penting sudah dicapai dalam suatu rapat, si *prosedurkrat* akan menggeser fokus dari keputusan APA yang harus diambil menjadi BAGAIMANA anggota rapat mencapai keputusan itu. Ia adalah orang yang selalu mengatakan, “*Pastikan kita mengikuti semua prosedur yang tepat.*” Ini biasanya akan menghasilkan debat tanpa ujung yang akhirnya melenceng dari alasan utama rapat tersebut digelar. *Prosedurkrat* membuang banyak waktu karena mereka fokus

³ Salah satu buku terdahulu saya, *Working Smart*, McGraw-Hill Book Company, 1979, tersedia juga dalam kemasan paperback dari Warner Books. Dan, juga telah dialihbahasakan ke dalam Bahasa Indonesia oleh Penerbit Tangga Pustaka, Jakarta, 2011, yang mengupas secara eksklusif tentang manajemen waktu.

pada bagaimana untuk mencapai tujuan, tanpa fokus pada tujuan apa yang harus dicapai. Alhasil, mereka pun (biasanya) melakukan hal yang salah—meski mereka melakukan itu dengan sangat baik.

8. Jika sudah menyelesaikan pekerjaannya, biarkan mereka pulang ke rumah. Dengan asumsi bahwa sifat pekerjaan mengizinkannya, lalu mengapa harus menahan orang-orang jika mereka telah menyelesaikan pekerjaan dengan memuaskan? Jika Anda membuat mereka bertahan di kantor, mereka hanya akan belajar bagaimana membuang waktu dan menciptakan masalah bagi yang lain. Dan, anjurkan untuk beristirahat adalah cara yang bagus untuk menghargai pekerja yang efektif. Demikian juga, jika orang dapat bekerja lebih baik di rumah dalam proyek binatang peliharaan, biarkan mereka ada di rumah. Dalam analisis final, hasilnya lah yang akan menentukan, bukan kehadiran ataupun aktivitas.
9. Sederhanakan—materi yang dibahas dalam strategi berikutnya.

STRATEGI 6

HARGAI PENYEDERHANAAN, BUKAN PERUMITAN YANG TAK PERLU


*Manajemen yang baik adalah seni menyederhanakan sesuatu yang rumit,
bukan sebaliknya.*

-Anonim.


Marks & Spencer adalah jaringan gerai pakaian terbesar di Inggris. Suatu sore pada musim semi tahun 1956, Sir Simon Marks, ketua direksi perusahaan itu mengunjungi salah satu gerai di Slough. Ia melihat seorang pramuniaga terlihat sedang rajin membaca formulir pesanan, lalu ia bertanya, “*Apa yang kau kerjakan?*” Si pegawai itu pun menjelaskan bahwa ia sedang mengisi formulir yang ruwet untuk memindahkan barang-barang dari gudang ke rak.

“*Untuk apa itu? Manfaat apa yang kau buat dari itu?*” Sir Simon bertanya.

“*Saya kurang tahu mengapa kami menggunakanya, Pak. Bagi saya ini tidak masuk akal, tapi sistem membuat saya harus melakukannya,*” jawab si pegawai.

Sir Simon memeriksa formulir yang rumit itu dan ia pun tidak dapat memahaminya. Selain itu, ia mendapati bahwa selagi pegawai mengisi formulir, para pelanggan harus menunggu. Ia pun segera menghapus formulir itu dan membuka pintu gudang untuk si pegawai. Penghapusan formulir ini telah memberikan penghematan kepada perusahaan sebesar lebih dari \$50.000 pada tahun pertama dalam pembelian 2.500.000 formulir. Berita baiknya lagi, tenaga penjualan menjadi sangat antusias terhadap pekerjaan mereka. Salah seorang *salesperson* mengatakan, “*Kami tahu persediaan semakin baik dan kami merasa bertanggung jawab atas hal itu. Luar biasa sekali mampu naik ke lantai atas ketika rak sedang menipis dan merupakan bantuan tersendiri saat mengetahui bagaimana lantai atas itu.*”

Kunjungan Sir Simon ke gerai Slough baru sebuah awal. Berikutnya, ia dan direktur lainnya mulai mempelajari operasi di dua gerai lagi. Mereka mempertanyakan setiap detail dari semua formulir dan prosedur, menanyakan, “*Untuk apa ini?*” “*Apa ini memang diperlukan?*” “*Mengapa kartu itu....?*” “*Mengapa? Mengapa? Mengapa?*” Mereka menemukan seabrek catatan tak perlu yang membuat gerai itu tercekit oleh prosedur. Seperti yang dikatakan Sir Simon, “*Salah satu portir kami bisa mendapatkan visa ke negeri Tirai Besi jauh lebih mudah daripada ketika harus masuk ke pintu gudang.*”

Pada titik masalah inilah Sir Simon memutuskan sudah waktunya mengambil tindakan lingkup perusahaan. Ia mengumumkan kampanye besar-besaran untuk menyederhanakan prosedur dan mengurangi tulis-menulis. Slogannya adalah, “*Jika meragukan, pangkas saja.*” Sebuah komite dibentuk untuk memeriksa semua formulir dan memutuskan apakah biayanya dapat dibenarkan. Jika ternyata tidak, harus

ditiadakan. Sir Simon sendiri menghabiskan berhari-hari di kantor pusat London untuk berbicara dengan dua ribuan karyawan.

Di mana pun Marks & Spencer terlihat, yang ada adalah pemborosan berdolar-dolar hanya untuk menghemat sekian sen. Di salah satu kantor, Sir Simon berbicara pada tiga pegawai yang telah menghabiskan seminggu penuh untuk memeriksa apakah sebuah laporan keuangan yang senilai \$2.000 sudah benar. Ternyata ada kesalahan: perusahaan pengangkutan berhutang 20 sen kepada mereka! Sir Simon mengganti pemeriksaan yang berbelit-belit dengan pemeriksaan yang cepat dan memberi pekerjaan lain kepada pegawai tersebut. Di kasus lain, gudang pusat menyusun daftar peralatan perusahaan secara detail, bahkan sampai ke soal lampu pijar terakhir. *“Kami tidak mau membayar lima sen untuk memindahkan brankas demi menyelamatkan enam sen yang terselip di bawahnya,”* ungkap Sir Simon. Gudang pusat pun dirombak total.

Pemeriksaan yang terinci dan perfektisionis diganti dengan *sampling*. Manajer gerai diberi kewenangan untuk mengambil keputusan di tempat dan bertanggung jawab atas ROI (imbalan atas investasi) yang masuk akal. Pegawai penjualan tidak lagi harus menjadi pencatat angka. Karena pekerjaan sudah disederhanakan, mereka belajar tugas-tugas baru dengan lebih cepat dan dapat mencurahkan waktu lebih banyak untuk melayani pelanggan. Dalam dua tahun, perusahaan menghapus 22 juta formulir yang beratnya 105 ton. Keuntungan, semangat, dan produktivitas pun membumbung tinggi.

Seiring proses penyederhanaan berjalan, seseorang menyarankan ditiadakannya hitungan waktu. Beberapa gerai mencoba pendekatan itu, dan hasilnya, ketepatan waktu justru

membuat! Penghapusan hitungan waktu memperbaiki semangat dan memberikan penghematan sekian juta kartu absen setiap tahunnya. Inventaris dua bulanan (yang juga sangat rinci) di sebuah gerai lain dihapus dan diganti dengan estimasi, laporan tren penjualan, dan pemeriksaan cepat. Keputusan ini memberikan penghematan yang setara dengan biaya satu pekerja per minggu. Dan, penghematan pun menjadi berkali lipat ketika aturan tersebut diadopsi oleh semua gerai yang berjumlah 237 buah.

Dengan upaya bersama untuk menyederhanakan operasi, Marks & Spencer memberi keuntungan besar kepada para pemegang saham, manajer, karyawan, dan pelanggan. Dan, semuanya dimulai dari pertanyaan sederhana Sir Simon: “*Apa yang kau kerjakan?*”

Ketika sebuah bisnis baru dimulai, kerumitan jarang menjadi masalah. Namun biasanya, kesuksesan akan berujung ke pertumbuhan, dan pertumbuhan akan mengundang kerumitan. Di sinilah letak mayoritas perusahaan melakukan kesalahan besar. Mereka menambah orang, menciptakan sistem dan prosedur baru untuk menangani kerumitan—dan semuanya pun semakin rumit lagi. Hal paling penting dari manajemen yang baik adalah menjaga segala sesuatu sesederhana mungkin sehingga orang dapat melakukan pekerjaannya. Memang terdengar paradoks, tetapi semakin rumit sesuatu, semakin besar juga kebutuhan akan penyederhanaan.

Menjaga sesuatu tetap sederhana merupakan pekerjaan yang sangat berat. Namun, organisasi dan manajer yang baik akan bekerja keras untuk menjaga sesuatu tetap sederhana dan mencegah melencengnya tujuan dalam aktivitas sehari-hari. Dasar penyederhanaan ini dapat diringkas ke dalam *empat kata*:

Buang yang Tidak Perlu

Seperti yang diutarakan di depan, mayoritas organisasi jatuh ke dalam jebakan menghargai orang yang merumitkan masalah dan mengabaikan orang yang menyederhanakan masalah. Mengapa ini tidak dibalik saja? Organisasi yang ramping lebih responsif, fleksibel, dan diperlengkapi dengan lebih baik untuk menghadapi perubahan dan menyambar peluang. Organisasi yang gemuk dan berat, mungkin tidak mampu menghadapi tantangan baru ataupun kompetisi. Gunakan strategi penyederhanaan berikut ini untuk menguatkan ‘otot’ dan mengurangi ‘lemak’ dalam operasi organisasi Anda.

1. Sederhanakan pekerjaan. Minta siapa pun yang bekerja untuk Anda (termasuk diri Anda sendiri) untuk menuliskan jawaban terhadap pertanyaan berikut dalam 250 kata (satu halaman) atau kurang.
 - ⌚ Hasil apa yang saya keluarkan dalam pekerjaan saya?
 - ⌚ Mengapa saya menghasilkan itu?
 - ⌚ Apa yang saya kerjakan dan itu tidak perlu?Jawaban terhadap tiga pertanyaan sederhana ini akan mendorong siapa pun untuk kembali ke pokok pekerjaan dan mempertimbangkan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap output. Jika ternyata tidak berkontribusi, itu dapat dicoret.
2. Sederhanakan struktur. Setiap enam bulan, Bill McGowan, pendiri sekaligus CEO MCI Telecommunication Corporation, memberikan pesan berikut ini kepada para manajer baru: *“Saya tahu sebagian dari kalian dengan bekal sekolah bisnis di luar sana telah siap menggambar bagan organisasi dan menulis buku petunjuk prosedur operasi. Segera setelah mengenal siapa kalian, saya akan memecat setiap orang yang terakhir dari*

kalian." Sedari awal, McGowan menegaskan bahwa orang tidak akan mempertahankan pekerjaannya dengan membuat (beban) pekerjaan bagi satu sama lain. Pertanyakan setiap pekerjaan dan level manajemen. Apakah Anda benar-benar memerlukannya? Dapatkah dua level digabungkan? Apakah setiap pekerjaan bernilai lebih besar daripada biayanya? Apakah pekerjaan tersebut terus berkontribusi terhadap output atau justru hanya menghasilkan pekerjaan tak perlu? Pertanyaan-pertanyaan seperti ini perlu diberikan kepada setiap pekerjaan. Ingat, tiap kali menambah sebuah level manajemen, Anda juga menghalangi komunikasi karena memindahkan orang di bagian bawah satu level lebih jauh terhadap orang di bagian atas. Korporasi Jepang dan Amerika yang berjalan baik dicirikan oleh staf-staf yang 'ramping' dan level manajemen yang tidak banyak. Dan, Gereja Katolik, yang merupakan salah satu organisasi terbesar di dunia, hanya memiliki lima level manajemen antara pendeta wilayah (*parish priest*) dan Paus.

3. Sederhanakan prosedur dan kontrol. Beberapa tahun lalu, Intel Corporation mendapati dirinya sebagai korban birokrasi. Waktu itu, untuk mendapatkan sebuah pena \$2,79 dari bagian ATK diperlukan 95 tahap dan 12 lembar kertas. Dengan prinsip penyederhanaan kerja, 95 tahap itu dipangkas menjadi 8, sementara 12 lembar kertas dikurangi menjadi 1 lembar. Dalam penerapan lain, Intel mengurangi sejumlah tahapan dalam prosedur perekutan dari yang semula 364 menjadi 260, dan memangkas waktu pemrosesan sebuah voucher akun terbayar dari 24 menit menjadi 18 menit.

Tidak perlu misteri ataupun seorang jenius untuk menggunakan penyederhanaan kerja. Anda cukup mengambil setiap prosedur, pilah menjadi sebanyak

mungkin langkah-langkah detil, petakan, dan pertanyakan setiap tahapannya. Dapatkah Anda menghapusnya, menyederhanakan, menggabungkan dua langkah atau lebih, atau mengubah urutan langkah agar lebih efisien? Prosedur kantor, layaknya hama rumput liar, harus terus diperiksa dan dilakukan perampingan secara teratur. Dan penyederhanaan kerja merupakan sarana yang sangat membantu mencapai itu.⁴

4. Sederhanakan komunikasi. Saat berbicara tentang seorang pengacara, Abraham Lincoln mengatakan, "*Ia dapat menyingkat banyak kalimat menjadi ide paling kecil, lebih baik dari siapa pun yang pernah aku temui.*" Karena lebih banyak dari kita mengembangkan pekerjaan penghasil informasi, maka tentunya akan ada lebih banyak lagi informasi. Dan, kelebihan informasi merupakan jalan pasti untuk membuat orang lumpuh. Kita semua perlu berupaya keras untuk membuat komunikasi kita sesederhana dan seringkas mungkin. Buat semua komunikasi tertulis ada di kadar paling minim. Pertanyakan setiap baris formulir, laporan, dan memo, lalu bertanyalah "*Apakah ini membuat orang melakukan tindakan yang bermanfaat?*" Jika tidak, singkirkan itu. Berkommunikasilah dengan orang lain dalam bahasa yang mereka pahami. Pertanyakan rapat reguler dan panitia tetap. Adakah yang bisa dieliminasi, dikurangi, atau digabungkan? Periksa volume cetakan (*print-out*) itu baris demi baris. Ambil informasi yang diperlukan dan minta bagian pengolahan data untuk mengiriminya Anda yang perlu-perlu saja. Periksa bahan bacaan Anda sesuai tanggal tertentu dan buang yang sekiranya sudah

⁴ *Jika Anda mencari buku tentang penyederhanaan kerja kerah-putih, baca Work Simplification* karya Ralph E. Steere, Bureau of Business Practice, Waterford, Connecticut, 1979.

tidak diperlukan. Anda tidak akan maju dengan membaca informasi kemarin pada hari ini. Kurangi waktu telepon Anda dengan menyaring panggilan masuk, lakukan telepon secara sekali waktu, dan cukup bicarakan yang penting-penting saja. Ringkasnya, fokus pada pemilihan, pengiriman, dan penerimaan informasi yang diperlukan (bagi Anda ataupun orang lain) untuk membereskan pekerjaan, lalu abaikan selain itu.

5. Hargai penyederhana pekerjaan. Beberapa tahun lalu sebuah rumah sakit mempekerjakan seorang apoteker yang terus-menerus menghabiskan anggarannya secara berlebih. Masalah ini dipecahkan dengan pembekuan anggaran dan menjadikan yang berhasil dihemat apoteker itu sebagai bonus akhir tahun. Ingat, jika bisnis Anda memperoleh imbalan atas investasi (ROI) sebesar 10 persen, setiap dolar yang dihemat berkat penyederhanaan akan sama dengan pertambahan pendapatan sebesar sepuluh dolar. Biarkan orang sama-sama ‘berlomba’ berhemat, dan berikan pengakuan sungguh-sungguh ataupun penghargaan dalam bentuk lainnya. Satu peringatan lagi: *“Jika Anda menggunakan penyederhanaan sebagai alat untuk memecat orang, jangan harapkan kerja sama.”* Seorang bos yang saya kenal memberi bonus bagi siapa pun yang mampu melakukan pekerjaan yang lebih bagus dengan menemukan cara untuk meniadakan pekerjaannya yang sekarang. Itu mengambil manfaat terbaik dari GMP.

STRATEGI 7

HARGAI PERILAKU EFektif YANG DIAM, BUKAN YANG SEKADAR BANYAK BICARA


Kemampuan terbesar adalah bisa diandalkan.

-Curt Bergwall


Menurut William Wilkerson, anatomi organisasi apa pun meliputi empat jenis tulang.

- Tulang garpu (*wish bone*)—yang berharap orang lain yang melakukan pekerjaannya.
- Tulang rahang (*jaw bone*)—yang banyak bicara, tapi tidak melakukan apa-apa.
- Tulang jari (*knuckle bone*)—yang menyalahkan apa pun yang dikerjakan orang lain.
- Tulang punggung (*back bone*)—yang terjun langsung dan benar-benar bekerja.

Di mana pun Anda bekerja, saya harap Anda dianugerahi banyak ‘tulang punggung’ dan hanya sedikit yang termasuk ‘tulang-tulang’ lainnya. Jika tidak, mungkin Anda bisa memetik hikmah dari pengalaman Jim yang seorang manajer penjualan.

"Lagi-lagi, minggu yang menjengkelkan," pikir Jim saat berkendara ke rumah pada Jumat petang. Merenungi minggu yang telah berlalu, ia sadar bahwa praktis semua waktunya tersita untuk menyelesaikan perselisihan, mendengar keluhan, dan alasan dari para agen penjualan (*sales rep*). Ada yang mengeluh lantaran memiliki wilayah yang buruk, ada yang tentang sistem bonus, dan ada juga yang berdebat tentang bagaimana memecah komisi dalam suatu penjualan bersama. Selain masalah pekerjaan, ada lagi yang menghabiskan waktu Jim berjam-jam hanya untuk memberitahu masalah mobil, masalah keluarga, atau masalah pribadi yang menghambat pekerjaan mereka.

Beberapa minggu berikutnya Jim pun memutuskan untuk mencatat berapa banyak waktu yang dihabiskan dengan masing-masing *agen penjualnya*. Catatan itu menunjukkan bahwa 80 persen waktu Jim dihabiskan untuk orang-orang yang tidak produktif. Sedikit sekali (jika pun ada) waktu yang dicurahkan untuk agen-agen penjualan terbaik. Ia benar-benar penasaran, apa jadinya jika ia mencurahkan waktu dan tenaga yang sedemikian banyak itu untuk membantu orang-orang produktif, dan ia pun memutuskan untuk mencobanya.

Sekjak itu dan seterusnya, ia mulai mencurahkan 80 persen waktunya untuk tiga agen penjualan terbaik. Ia melatih, membantu, mendengarkan, memuji, berterima kasih, dan mendorong mereka dengan banyak hal positif. Sisanya yang 15 persen ia gunakan untuk merekrut agen-agen penjualan baru guna mengganti yang telah keluar. Dan, sisanya lagi diberikan kepada para agen yang produktivitasnya biasa atau rendah.

Tak perlu dikatakan lagi, kebijakan baru Jim akan berat dengan orang-orang berproduktivitas rendah. Banyak yang mengeluh lebih keras lagi dan sebagian lainnya malah hengkang

dari perusahaan. Namun, Jim bersikukuh untuk tidak terlalu memperhatikan siapa pun sebelum mereka menunjukkan hasil yang bagus.

Hasil pertama yang disadari Jim adalah kenaikan tajam dalam angka penjualan total. Agen-agen yang kian baik semakin maju dan menjual lebih banyak lagi. Beberapa dari mereka yang sebelumnya berproduktivitas rendah mampu melompat menjadi tiga teratas sehingga dapat kembali merebut perhatian bos. Dengan memfokuskan upayanya pada orang-orang berkinerja tinggi, Jim memperoleh hasil lebih baik dibanding ketika ia berusaha membantu semua orang. Kebijakan tersebut berjalan lancar selama bertahun-tahun.

Setiap organisasi membutuhkan ‘pahlawan yang diam’—orang-orang andal yang menguasai pekerjaannya tanpa banyak bicara dan mencari perhatian. Namun sayangnya, kerap kali kebaikan pahlawan ini ditenggelamkan oleh para *squeaking joints* (tukang bicara) yang menghabiskan waktu mereka untuk menciptakan masalah dan bukannya hasil kerja. Sebagai pemecah masalah, para manajer tersedot ke dalam jebakan memperkuat *squeaking joints* dengan memberi perhatian dan membantu menyelesaikan masalah mereka. Kesemuanya ini menyisakan sedikit sekali waktu yang dapat dicurahkan untuk aktor-aktor produktif yang pada akhirnya mereka merasa tidak diacuhkan.

Sebagian besar orang tidak keberatan untuk bekerja keras. Namun, mereka keberatan jika kerja keras mereka itu tidak dianggap. Pengabaian atau peremehan membuat mereka merasa tidak penting, berkecil hati, merasa dieksplorasi, dan tidak dihargai. Jika ini terjadi, mereka menyerang balik dengan menyimpan/menahan usaha tersebut atau melakukan ‘hiburan’ kontraproduktif.

Suatu saat saya pernah melihat seorang anak kecil sedang berjalan pulang dari sekolah TK-nya dengan pin kertas berukuran besar yang disematkan di pakaianya yang bertuliskan:

Pergoki Aku Saat Baik

Pin tersebut menyampaikan pesan yang sangat penting dari guru ke orangtua anak itu, yang mengatakan: *“Jika Anda hanya memberi perhatian kepadanya saat ia beringkah, Anda justru mendorong perilaku buruknya kian menjadi-jadi. Namun, jika Anda memuji dan menghargainya ketika ia bersikap baik, Anda akan jumpai lebih banyak lagi perilaku baik, sekaligus itu akan membantunya untuk terus berkembang menjadi pribadi yang Anda harapkan.”*

Tentu saja karyawan tidak sama dengan anak kecil dan saya juga tidak menyarankan agar mereka diperlakukan seperti itu. Namun, anak-anak dan karyawan sama-sama manusia. Dan, manusia akan melakukan apa pun agar orang lain mengakuinya. Para manajer yang mengabaikan ‘pahlawan yang tak banyak bicara’ dan menghabiskan waktu mereka untuk mencerahkan perhatian kepada para *squeaking joints*. Jika itu tidak segera diubah, cepat atau lambat, para manajer akan mendapatkan semua stafnya menjadi lebih sering ‘bercicit’.

Untuk mendorong lebih banyak perilaku efektif yang diam, ingat poin-poin berikut.

1. Identifikasi dan hargai perilaku baik. Dalam mata pikiran Anda, bayangkan mereka-mereka yang bekerja itu mengenakan pin “pergoki aku saat baik” kapan pun Anda melihatnya. Saya tidak menyarankan Anda memuji dan menghargai setiap orang kapan pun Anda melihatnya berperilaku baik. Jika itu Anda lakukan, orang lain akan mengira Anda sudah kehilangan akal sehat. Buat daftar orang-orang Anda dan hasil kerja mereka yang Anda sukai. Saat waktunya tepat, beritahu masing-

masing apa yang Anda suka tentang pekerjaan mereka, dan dorong mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik lagi. Perilaku baik itu terlalu berharga untuk diremehkan.

2. Cari ‘pahlawan yang tidak banyak bicara’ dan tetapkan hati untuk meluangkan waktu mendukung dan menghargai mereka. Kita mudah sekali mengabaikan orang-orang yang dapat diandalkan. Padahal, mereka adalah inti dari kesuksesan organisasi di bidang apa pun. Untuk mengidentifikasi orang-orang seperti ini, coba Anda jawab pertanyaan berikut.
 - Siapa yang jarang absen (jika pun pernah)?
 - Siapa yang bekerja dengan baik dalam kondisi di bawah tekanan?
 - Siapa yang terus memberikan hasil kerja berkualitas dan tepat waktu?
 - Siapa yang bersedia memberikan usaha kedua saat tim memerlukannya?
 - Siapa yang dapat Anda andalkan untuk mengisi kekosongan posisi orang lain (saat yang bersangkutan absen)?
 - Siapa yang tidak terus mengganggu orang lain untuk meminta saran dan petunjuk?
 - Siapa yang begitu tenang, tidak berasumsi, dan Anda nyaris tidak tahu bahwa ia di sana, kecuali atas kinerjanya yang bagus?
 - Siapa yang dapat dipercaya mampu bekerja dengan baik meski bos sedang tidak ada?
 - Siapa yang menghasilkan lebih banyak jawaban dibanding persoalan yang ada?
 - Siapa yang membantu orang lain untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik?
 - Siapa yang terus berusaha memperbaiki hasil kerjanya?

- Siapa yang menenangkan konflik, mendorong kerja sama tim, dan membangun semangat bekerja yang efektif dan efisien?
- Singkatnya, siapa yang selalu ada di sana kapan pun Anda membutuhkannya?

Penghargaan lain yang akan menjaga motivasi ‘pahlawan yang tidak banyak bicara’ itu dengan memberikan ketertarikan dan perhatian Anda yang tulus terhadap mereka—bukan saja sebagai karyawan, tetapi juga sebagai manusia. Dengarkan ketika mereka mengungkapkan sesuatu. Apa harapan, kekhawatiran, kesukaan, ketidaksukaan, kesenangan, dan rasa yang membuatnya frustasi, entah di dalam atau di luar lingkungan kerja? Siap dan bersedia membantu ketika mereka menghadapi permasalahan, serta bangkitkan kepercayaan diri mereka ketika ada rasa ragu dan khawatir dalam diri mereka. Memberikan ketertarikan secara pribadi akan membantu ikatan kepercayaan yang akan membuat kerja sama tim makin solid. Ini merupakan satu ‘bahan’ penting bagi setiap manajer sukses yang pernah saya kenal.

3. Waspadalah terhadap *squeaking joints* (si tukang bicara) dan jangan lumasi (tenagai) mereka. Apakah Anda bisa menangkap bagaimana Jim mengubah kinerja para tenaga penjualannya? Ia tidak mengulahi, mengemis, ataupun memohon kepadanya. Ia mengubah perilakunya untuk menghargai orang-orang produktif dengan memberikan waktu dan perhatian, akibatnya mereka pun menangkap pesan yang sama. Penghargaan dan perilaku Anda dalam membuat penghargaan merupakan cara terbaik untuk mengajarkan orang lain apa yang Anda harapkan dari mereka.

Sebagai contoh, jangan habiskan waktu Anda membantu orang memecahkan krisis yang diciptakan (dengan sengaja) oleh mereka sendiri. Justru, beritahu bahwa permasalahan itu adalah tanggung jawab mereka dan tambahkan ke dalam beban kerjanya. Jangan segan untuk memberikan pekerjaan kepada orang-orang yang secara sengaja memang mengacau semangat produktivitas tim karena mereka berpikir Anda akan memberikan (pekerjaan tersebut) ke ‘pahlawan yang tidak banyak bicara’. Harapkan mereka melakukan itu dan jaga agar mereka tetap bertanggung jawab. Jika Anda melihat seseorang sudah menjadi pengeluh parah tanpa dasar yang kuat, jangan hiraukan orang itu. Jangan buang waktu Anda dengan pemain seperti ini yang selamanya memikirkan cara untuk tidak produktif. Jaga fokus perilaku Anda agar tetap mengharapkan dan menghargai perilaku yang Anda inginkan dari orang lain. Seperti yang diungkapkan Henrik Ibsen, “*Seribu kata tidak akan mampu menyamai kesan mendalam yang ditinggalkan oleh satu perbuatan.*”

4. Saat Anda harus memberikan kritik, ingat aturan ini:

Puji Pekerjaannya, Kritik Pekerjaannya

Tak satu pun dari kita yang senang ketika pekerjaan kita diremehkan setelah kita sudah muncurahkan waktu, tenaga, dan emosi di dalamnya. Meski demikian, menunjukkan kesalahan dan perbaikan yang diperlukan merupakan bagian penting dari tugas seorang manajer. Jika Anda harus memberikan kritik, berhati-hatilah. Seperti berjalan di medan ranjau, satu langkah salah bisa menimbulkan akibat yang tidak dapat diperbaiki lagi.

Jangan mulai kritikan dengan menuding apa yang salah. Itu akan membuat orang menjadi defensif dan orang defensif tidak akan mau mendengar. Justru, awali kritik dengan memuji poin-poin baik dan katakan bagaimana Anda sangat menghargai usaha dan kemampuan orang tersebut. Jika sudah, geser fokus pembicaraan ke hal-hal yang perlu dilakukan untuk meluruskan apa yang salah agar tidak berulang pada masa yang akan datang. Terakhir, akhiri diskusi dengan memuji lagi usaha orang tersebut, tawarkan dukungan Anda, dan ungkapkan kepercayaan Anda terhadap orang itu.

Jika seseorang membuang-buang waktu dan tidak mengerjakan tugas sesuai diharapkan, gunakan kalimat yang lebih lugas. Beritahu bahwa pekerjaannya mengecewakan karena Anda tahu bahwa sebenarnya ia mampu melakukannya dengan jauh lebih baik. Jika sudah, langsung utarakan apa saja yang Anda harapkan darinya (dengan kalimat yang jelas) berikut tenggat waktu pelaksanaannya. Akhiri diskusi dengan menawarkan dukungan Anda dan katakan, “*Saya tahu Anda jauh lebih baik dibanding ini.*”

Kritik yang konstruktif akan membuat orang lain memahami kesalahan, mengetahui cara untuk memperbaikinya, merasa dihargai, dan merasa tidak sabar untuk segera memperbaiki diri. Sebelum menyampaikan kritik, pastikan keempat hal tersebut bisa tersalurkan.

Dalam keruwetan bisnis sehari-hari, lumrah sekali jika kita mengabaikan perilaku baik dan cenderung memperhatikan perilaku buruk. Namun, mampukah Anda? Lain kali Anda tergoda untuk meremehkan ‘pahlawan yang tidak banyak bicara,’ ingat baik-baik kata-kata dari Samuel Goldwyn: “*Sial, apa kau tidak bisa mendengarku berusaha tetap diam?*”

STRATEGI 8

HARGAI KUALITAS KERJA, BUKAN KECEPATAN KERJA

Persiapan terbaik untuk hari esok adalah melakukan pekerjaan hari ini dengan sangat baik.

-Sir Willliam Osler

Dalam masyarakat kita yang serba sibuk dan doyan hal-hal ‘instan,’ kecepatan kerja menjadi barang yang dinilai mahal. Setiap orang menginginkan segala keinginannya kemarin bisa terwujud hari ini. Namun, terlalu sering hasilnya adalah pekerjaan bobrok. Dan, barang/jasa yang dihasilkannya memiliki ‘kualitas kedua’ (KW2), atau bahkan jauh lebih buruk lagi. Sajak berikut ini mungkin bisa memberikan gambarannya.

Pekerjaan Mendesak

Aku adalah pekerjaan mendesak.

Aku tidak terikat batas waktu karena manusia selalu terburu-buru.

Aku melecut semua usaha manusia. Manusia yakin bahwa aku penting, tapi dengan cara yang salah kaprah.

Aku diburu-buru hari ini karena aku tidak direncanakan sedari kemarin.

Aku menghabiskan banyak energi dan konsentrasi.

Aku mengesampingkan hambatan, tapi dengan ongkos yang sangat besar.

Aku mengilustrasikan pepatah lama, "Ketergesa-gesaan akan melahirkan kesia-siaan."

Aku dihiasi dengan kejamnya kerja lembur, kesalahan, dan kekecewaan.

Aku diburu dengan kecepatan, tanpa memedulikan keakuratan dan kualitas.

Aku diburu-buru dengan begitu kasar.

Aku adalah pekerjaan mendesak.

Usaha biasa untuk memperbaiki produktivitas biasanya hanya fokus pada jawaban terhadap dua pertanyaan berikut.

1. Bagaimana kita dapat melakukannya secara lebih cepat?
2. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih hemat?

Namun, dalam upaya itu kita mengabaikan pertanyaan ketiga yang justru lebih mendasar.

3. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan benar untuk pertama kalinya?

Seperti yang kita petik dari masyarakat Jepang (yang sebenarnya juga belajar dari kita—Amerika), kunci untuk meningkatkan produktivitas adalah bekerja lebih baik dan bukan lebih cepat. Bekerja lebih baik dan lebih hemat hanya membuat Anda memproduksi kerusakan yang sama secara lebih efisien. Namun, memperbaiki kualitas akan melahirkan imbalan jangka panjang yang sangat besar.

- *Biaya semakin rendah.* Melakukan hal dengan benar langsung pada kali pertama akan menurunkan biaya bahan baku, inspeksi, perbaikan, dan garansi. Sumber-sumber industri otomotif memperkirakan bahwa 25 persen harga satu mobil Amerika dapat dikaitkan dengan kualitas yang buruk. Sebelum menetapkan komitmen untuk memperbaiki kualitas, Hewlett Packard menghitung bahwa 25 persen dari aset pabriknya menyusut lantaran reaksi terhadap masalah kualitas. Berusaha melakukan dengan benar langsung pada kali pertama, perusahaan-perusahaan besar seperti IBM mampu menghemat sekitar \$5 hingga \$10 juta per bulan. Phil Crosby, seorang pakar kualitas pernah mengatakan, “*Kualitas itu barang gratis. Yang menimbulkan ongkos adalah barang-barang yang tidak berkualitas—semua tindakan yang intinya tidak melakukan pekerjaan dengan benar langsung pada kali pertama.*” Para konsultan memperkirakan bahwa 40 persen dari biaya manufaktur di Amerika Serikat adalah biaya lantaran tidak melakukan pekerjaan dengan benar pada kali pertama.
- *Output semakin tinggi.* Melakukan pekerjaan dengan benar pada kali pertama akan membuat sumber daya yang sebelumnya dibuang menjadi produktif. Manajer mencurahkan waktu yang semakin sedikit untuk inspeksi dan mengalihkannya untuk aktivitas-aktivitas produktif. Pekerja menghabiskan waktu untuk produksi, bukan reparasi dan kerja berulang-ulang. Tenaga dan bahan baku yang sebelumnya dibuang sia-sia, sekarang digunakan untuk memproduksi barang/jasa yang benar-benar berkualitas.

Dengan mendongkrak kualitas, Anda otomatis melakukan sesuatu lebih cepat dan lebih murah. Namun, dua imbalan berikutnya inilah yang menjadikan kualitas jauh lebih berharga lagi.

- *Kebanggaan pekerja.* Melakukan pekerjaan dengan benar pada kali pertama akan menciptakan perasaan positif terhadap kepercayaan dan keberhasilan yang muncul dari penguasaan suatu pekerjaan dan penggunaannya dengan baik. Selain itu, orang akan termotivasi untuk berusaha lebih keras lagi. Berapa kali Anda mendengar pekerja diperintah, “*Selesaikan saja tepat waktu.*” Ini merampas kesempatan mereka untuk melakukan yang terbaik. Lebih penting lagi, manajemen mengabaikan penghargaan gratis yang bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas.
- *Loyalitas pelanggan.* Rata-rata bisnis menghabiskan sekitar enam kali lebih banyak untuk menarik pelanggan baru dibandingkan untuk mempertahankan pelanggan lama. Namun, melakukan sesuatu dengan benar setiap waktu merupakan jaminan untuk mendapatkan bisnis yang berulang dan menarik pelanggan baru. Selain itu, penelitian pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan akan semakin menuntut kualitas lebih tinggi lagi pada masa yang akan datang. Kualitas produklah (bukan harga) yang memiliki nilai tertinggi di mata pelanggan dan mereka tidak keberatan untuk membayar lebih demi itu. Di lain pihak, kualitas buruk merupakan jalan tercepat untuk membuat pelanggan kabur. Seperti sebuah tanda yang terpajang di toko sepeda: “*Pahitnya kualitas buruk akan terus terasa setelah manisnya harga murah sudah hilang.*”

Setelah mengetahui keuntungan dari kualitas, mungkin Anda berpikir, “*Itu bagus, tapi siapa yang dapat melakukan sesuatu dengan benar terus-menerus?*” Asal tahu caranya dan mau melakukannya, kita semua bisa.

Sebagai contoh, selama Perang Dunia II pemerintah AS mendapatkan bahwa parasut mereka gagal terbuka sebanyak 5 persen.

Berbicara tingkat kualitas, tentunya tidak ada yang bisa diterima kecuali kerusakan/cacat nihil. Bagaimana Anda bisa menjelaskan kepada pasukan penerjun yang menjalani sebuah misi bahwa satu dari dua belas parasut tidak akan berhasil terbuka? Masalah tersebut dipecahkan dengan cara mewajibkan penerjun untuk mengemas, memeriksa, dan memasukkan produk, dan melakukan sendiri penerjunan dari pesawat. Dengan cara ini, kualitas parasut langsung mengalami peningkatan dari 95 menjadi 100 persen.

Berapa banyak bayi di ruang persalinan yang ‘boleh dibiarkan’ jatuh? Berapa banyak produk rem yang cacat produksi yang bisa lolos ke pasar? Berapa tingkat kegagalan yang bisa diterima dari insinyur yang merancang jembatan gantung? Berapa banyak kegagalan operasi jantung yang diizinkan oleh dokter bedah? Berapa banyak kesalahan hitungan gaji oleh perusahaan yang bisa Anda toleransi? Seperti yang Anda lihat sendiri, kualitas itu benar-benar soal sikap dan komitmen.

Mengapa sebagian besar bisnis miskin akan kualitas? Gunakan pertanyaan ajaib. Sistem penghargaan yang berlaku memang disusun untuk mendorong kuantitas, bukannya kualitas. Kita sebegitu terobsesi dengan berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, sehingga kita mengabaikan seberapa baik dan berkualitaskah hasil pekerjaan itu. Dan, kita pun membayar ganjaran pengabaian itu dengan defisit yang segunung, runtuhan kebanggaan pekerja, pemborosan waktu, usaha dan bahan baku, dan kualitas barang/jasa yang lebih rendah dari yang seharusnya. Kita menipu dan mencurangi diri sendiri, serta orang lain karena memberi lebih kecil dari yang sebenarnya kita bisa.

Untuk mendapatkan komitmen terhadap kualitas, kita harus mulai dengan menghargai kualitas itu terlebih dahulu (seperti berlaku dalam hal lainnya)—tidak saja di ruang pabrik, tetapi juga dari level manajemen teratas hingga ke yang paling bawah.

Jika manajemen tingkat atas saja tidak memiliki ketertarikan berkelanjutan terhadap kualitas yang lebih baik, jangan harap terjadi perbaikan yang bisa bertahan lama.

Ketika terjadi kualitas buruk, kita mudah menyalahkan pekerja, peralatan, dan bahan karena ketiganya ini dapat dilihat. Namun, ini kesalahan besar. Seratus persen dari semua masalah dan solusi kualitas dimulai dari manajemen tingkat atas. Seperti yang diungkapkan direktur bidang mutu IBM, Ray Boedecker, “*Saat CEO berkata, ‘Ayo. Mari belajar. Mari kita lakukan.’—di situlah kualitas dimulai. Itu merupakan satu faktor yang paling memikat dan memotivasi.*”

Perusahaan-perusahaan yang berkomitmen serius terhadap peningkatan kualitas mendapatkan dukungan manajemen dalam berbagai cara. Berikut di antaranya:

- Di Texas Instruments, sekitar seratus manajer tingkat atas diperingkat dan dijelaskan bagaimana mereka menentukan peringkat kualitas kerja. Peringkat ini difaktorkan ke dalam kenaikan gaji dan bonus.
- Jika sebuah pabrik Chrysler gagal memenuhi target kualitas selama satu minggu, manajer harus menyampaikan penjelasan tertulis berikut solusinya. Jika kegagalan tersebut berlangsung sebulan, manajer wajib memberikan penjelasan di hadapan dewan eksekutif (alias para pembesarnya).
- Di Nashua Corporation, 40 persen bonus seorang eksekutif mengacu pada kualitas produk yang dihasilkan.
- Promosi eksekutif di CBS Records ditentukan dengan membandingkan kualitas produk dengan pesaing dalam tujuh kategori. Untuk menjamin objektivitas, pembandingan tersebut dilakukan secara komputerisasi.
- Para eksekutif senior di Goodyear mengenakan pin bertuliskan “*Kualitas dimulai di sini.*”

- O Pitney Bowes, Inc., mendorong kompetisi kualitas antar-pabrik dan antar-karyawan, memberikan hadiah uang dan pengakuan kepada pemenangnya.

Jika manajemen sudah serius soal kualitas, ada beberapa faktor lain yang diperlukan untuk menjamin bahwa perbaikan kualitas menjadi realitas berkesinambungan dan bukan sekadar wacana belaka.

1. Setiap karyawan harus memahami apa yang termasuk kualitas dan apa yang tidak. Setiap orang merasa sudah tahu apa itu kualitas, tapi kebanyakan dari mereka sebenarnya tidak tahu. Poin-poin berikut yang harus dipahami.

Kualitas adalah:		Kualitas bukan:	
1.	Memenuhi standar kinerja yang sudah ditetapkan dan terukur.	1.	Memberitahu orang untuk memberikan yang terbaik.
2.	Sebuah program total, berkelanjutan, dan komitmen untuk melakukan sesuatu dengan benar pada kali pertama hingga seterusnya.	2.	Tujuan yang akan ditetapkan, dicapai, dan dilupakan.
3.	Perencanaan dan desain yang tepat untuk mencegah kerusakan sebelum terjadi.	3.	Pemeriksaan, deteksi, dan pemberahan kerusakan.

4	Diukur dengan menghitung biaya kualitas (biaya lantaran tidak melakukan sesuatu dengan benar pada kali pertama).	4	Diukur dan dievaluasi secara subjektif.
---	--	---	---

2. Ajarkan tentang dasar-dasar kendali mutu statistis, dimulai di level yang paling atas. Hambatan terbesar dalam penggunaan teknik-teknik kendali mutu adalah keyakinan bahwa teknik itu terlalu sulit dipahami oleh sebagian besar karyawan. Keyakinan seperti ini tentu saja salah. Siapa pun yang dapat membaca bagan sederhana atau belajar melakukan perhitungan dasar pasti bisa belajar bagaimana memahami dan menggunakan teknik kendali mutu. Benih kebangkitan Jepang dari yang tadinya penjual ‘sampah’ menjadi pemimpin di bidang kualitas ditanam saat para pakar kendali mutu Amerika menularkan teknik yang mereka punya kepada para pejabat dan top eksekutif Jepang pada tahun 1950. Selanjutnya, masing-masing level manajemen menularkannya ke orang-orang di bawahnya, sampai semuanya (dari atas ke bawah) paham dan menggunakan teknik kendali mutu untuk mengukur kinerja.
3. Sebarkan antusiasme dengan komunikasi, tujuan, dan penghargaan. Dapatkah Anda memajang papan skor kualitas ataupun buletin? Bagaimana dengan memampang profil karyawan berprestasi di surat kabar tepercaya? Atau mungkin juga ajang kontes antar-departemen dalam bidang perbaikan kualitas, lengkap dengan penghargaan yang berbobot? Tujuannya harus sama, kesempurnaan tanpa kerusakan/cacat. Lakukan dengan benar secara langsung pada kali pertama.

4. Tanyakan kepada orang yang melakukan pekerjaan tersebut tentang bagaimana cara untuk memperbaikinya. Ini adalah ide dasar di balik lingkaran kualitas. Sangat mungkin sekali orang yang melakukan pekerjaan tersebut tahu lebih banyak dibanding orang lain. Anehnya, orang ini justru mendapat giliran terakhir untuk ditanyai solusi pemecahannya. Orang di zaman sekarang ini sangat ingin sekali dilibatkan dalam pekerjaan mereka. Gali ide-ide perbaikan dari mereka dan beri penghargaan atas hal itu.
5. Perlakukan pelanggan Anda layaknya mitra seumur hidup. Anda akan menciptakan situasi yang akan membuat keuntungan akan tumbuh dan pelanggan akan terus terpuaskan. Dan, bukankah itu adalah inti dari kualitas?⁵

5 Untuk lebih jelasnya bagaimana cara menjaga kepuasan pelanggan, Anda bisa membaca karya saya lainnya yang telah dialih bahasakan ke dalam Bahasa Indonesia, *Memenangi dan Memelihara Pelanggan Seumur Hidup*, Michael LeBoeuf, Phd., Tangga Pustaka, 2010.

STRATEGI 9

HARGAI LOYALITAS, BUKAN TURNOVER



Anda bisa membeli waktu orang; Anda bisa membeli kehadiran fisiknya di tempat tertentu; Anda bahkan bisa membeli beberapa keahliannya setiap jamnya. Namun, Anda tidak mungkin membeli antusiasme....

Anda tidak dapat membeli loyalitas.... Anda tidak dapat membeli curahan hati, pikiran, atau jiwa. Anda harus mendapatkannya sendiri.

-Clarence Francis



“Saya benar-benar tak habis pikir mengapa anak muda zaman sekarang tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Padahal, saat seumuran mereka, mendapatkan pekerjaan saja sudah merupakan hal yang sangat saya syukuri.”

“George adalah profesor yang mumpuni, tapi kurang memiliki komitmen terhadap kampusnya.”

“Ellen adalah seorang agen buku yang sempurna, tapi belum pernah berkomitmen serius terhadap dunia penerbitan.”

“Dr. LeBoeuf, bagaimana cara membuat orang-orang kita lebih berkomitmen terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan?”

Pernahkah Anda memperhatikan belakangan ini, sebberapa sering kata “komitmen” muncul dalam percakapan? Manajer tak

pernah berhenti ‘cuap-cuap’ tentang pentingnya loyalitas dan komitmen karyawan. Menurut pengamatan saya, komitmen itu sangat mirip dengan hubungan seks:

1. Setiap orang menginginkannya.
2. Orang yang paling banyak membicarakannya mungkin justru mendapatkan paling sedikit.
3. Tidak mustahil mendapatkannya tanpa harus memberi.

“Jangan ‘menikahi’ (baca: mengikatkan diri) perusahaan karena tidak ada perusahaan yang mau ‘menikahi’-mu,” tutur seorang ayah kepada putranya yang baru lulus kuliah. Setiap organisasi butuh loyalitas, tapi hanya segelintir yang bersedia menghargai loyalitas itu sendiri. Malahan, mereka (perusahaan) mengangkat, memecat, dan ‘membebaskan-tugaskan’ orang berdasarkan kebutuhan ekonomi yang sedang berlaku. Lebih buruknya lagi, tak sedikit perusahaan yang benar-benar mengajari orang untuk tidak loyal. Pernahkah Anda bekerja di sebuah perusahaan yang memungkinkan karyawan baru memperoleh mendapat gaji paling bagus dibandingkan karyawan lama? Pernahkah Anda bekerja di sebuah perusahaan yang satu-satunya cara untuk mendapatkan kenaikan gaji atau promosi adalah mencari penawaran yang lebih bagus dari perusahaan manapun dan mengancam akan hengkang dari perusahaan? Pernahkah Anda bekerja di sebuah perusahaan yang menjanjikan kesempatan luas untuk naik jabatan, tetapi justru yang mengisi kekosongan posisi/ pekerjaan bagus adalah orang-orang baru dari luar? Di sebagian besar karier, penghargaan terbesar diperoleh dengan berganti pekerjaan dan bukannya karena tetap loyal ke satu perusahaan. Apakah semua harus ‘sebegitunya’? Tidak sama sekali.

Untungnya, masih ada sebagian perusahaan yang tidak seperti itu. Mereka tahu bahwa angkatan kerja yang langgeng, antusias, dan berkomitmen merupakan kunci bagi kesuksesan berkelanjutan, sekaligus merupakan jaminan untuk mencegah biaya mahal jangka

panjang akibat perserikatan dan pergantian karyawan (*turnover*). Dan mereka cukup cerdas karena menyadari dan mempraktikkan satu prinsip sederhana berikut:

Anda Akan Memperoleh Loyalitas dan Komitmen dengan Memberikan Keduanya Terlebih Dahulu

Jika Anda meragukan hal itu, coba saja lakukan eksperimen berikut. Cari orang-orang yang sudah bekerja di sebuah perusahaan selama sepuluh tahun atau lebih dan masih tetap tertarik serta berdedikasi terhadap perusahaan tersebut. (Favorit saya adalah karyawan Delta Air Lines). Tanyakan kepada mereka mengapa bisa sebegitu bangga dan loyal terhadap perusahaan. Jawabannya mungkin beragam, tapi dapat ditarik ke dalam satu kesimpulan sederhana: *“Mereka menjadi milik sebuah organisasi yang sangat peduli terhadap mereka, memberi tantangan, mempercayai, dan menginginkan yang terbaik dari mereka, bukan sekadar sebagai karyawan, tetapi sebagai manusia yang seutuhnya.”*

Jika Anda bertanya lagi, mereka juga akan memberitahu Anda bahwa sebagai ‘imbalannya’ perusahaan juga meminta waktu, tenaga, dan loyalitas. Organisasi yang memberi banyak juga pasti menuntut banyak. Namun, bukankah timbal-balik seperti itulah yang berlaku di semua hubungan baik? Dalam analisis final, loyalitas melahirkan loyalitas, kepercayaan melahirkan kepercayaan, persahabatan melahirkan persahabatan, dan komitmen melahirkan komitmen. *Sangat sederhana sekali!*

Loyalitas dan dedikasi karyawan tidak muncul begitu saja. Manajemen harus mewujudkan itu sendiri. Menciptakan iklim loyalitas, kepedulian, dan kepercayaan memang barang mahal, tetapi hasilnya tidak ternilai. Berikut adalah dasar-dasarnya:

1. Berikan jaminan kerja. “*Saat pertama kali ke Amerika Serikat, saya beranggapan begitu enaknya perusahaan/bos di Amerika karena dapat memecat karyawan kapanpun bisnis sedang anjlok,*” ungkap Sadami Wada, wakil-presiden Sony Corporation America. Namun, Wada segera mengubah pikirannya. “*Sekarang saya mengerti mengapa sebagian perusahaan Amerika gagal mendapatkan loyalitas dan dedikasi karyawannya.*” Karyawan tidak mungkin mau peduli dengan perusahaan/bos yang sudah mengambil ancang-ancang untuk mencabut sumber penghidupan mereka jika terjadi masalah dalam tubuh perusahaan.

Seberapa bisa loyalkah Anda terhadap orangtua jika mereka tak peduli ketika Anda menghadapi masa-masa sulit? Memberikan jaminan kerja itu bukan sekadar rencana khayalan—itu adalah bisnis yang baik. Pemecatan merupakan hal yang sangat mahal dan membuat perusahaan gagal menarik/mempertahankan orang-orang cemerlang yang menuntut kemapanan kerja. Perusahaan-perusahaan seperti IBM, Hewlett-Packard, Delta Air Lines, dan banyak lagi lainnya telah mengambil kebijakan “anti-PHK” selama bertahun-tahun dan bahkan ‘bersumpah’ untuk memegang prinsip itu. Alih-alih memecat karyawan, perusahaan dapat bertahan melewati krisis ekonomi dengan cara:

- ⇒ Merampingkan gaji jajaran direksi.
- ⇒ Memperpendek pekan kerja.
- ⇒ Melatih dan menerjunkan kembali orang-orang yang pekerjaannya dihapus.
- ⇒ Meminjamkan karyawan untuk sementara waktu ke perusahaan lain.
- ⇒ Pelembagaan program berbagi kerja—dua/lebih karyawan mengisi satu pekerjaan.

- ⌚ Memberikan uang *lum-sum* (*uang untuk semua biaya transport, uang makan, dsb) kepada orang yang secara sukarela mengundurkan diri atau pensiun dini.
- ⌚ Menarik kembali pekerjaan yang dikerjakan oleh pihak luar (*outsourcing*), seperti vendor, konsultan, dan pemasok.
- ⌚ Menggunakan ‘pekerja yang menganggur’ untuk mengerjakan proyek pemeliharaan, perencanaan, dan pemecahan masalah jangka-panjang.

Jaminan kerja saja tidak cukup untuk menciptakan loyalitas dan komitmen yang diperlukan bagi keberhasilan jangka panjang. Namun, itu merupakan langkah penting pertama untuk menciptakan sebuah tim yang loyal dan stabil.

2. Bangun kepercayaan dengan menjaga saluran komunikasi tetap terbuka lebar sekaligus jelas. Perusahaan-perusahaan yang memiliki semangat karyawan tertinggi dan *turnover* terendah adalah perusahaan-perusahaan yang terus menginformasikan tujuan dan kebijakan kepada segenap karyawan, serta bersedia mendengarkan mereka. Sebagai contoh, karyawan Delta Air Lines melakukan rapat dengan jajaran top manajemen dalam kelompok berisikan 25 hingga 30 orang, sekurang-kurangnya satu kali dalam delapan belas bulan. Peserta rapat ini adalah salah satu dari sembilan pembuat kebijakan, presiden/wakil perusahaan yang sesuai, dan anggota jajaran manajemen menengah. Setelah pengarahan formal, supervisor kelompok dipersilakan, dan diskusi pun dibuka. Seperti diungkapkan seorang karyawan yang baru berusia tujuh belas tahun, “*Kami bisa berbicara dengan mereka. Dan, mereka mau mendengarkan.*” Melalui dialog ini, top manajemen dapat mendeteksi sekaligus memecahkan masalah dari sumbernya

langsung, mendapatkan ide-ide baru untuk memperbaiki operasi, dan menciptakan hubungan personal dengan siapa pun dalam perusahaan.

Di samping itu, Delta memiliki kebijakan “pintu terbuka” yang mempersilakan semua karyawan untuk mendiskusikan masalah dengan level manajemen manapun tanpa harus melewati hierarki dan tak perlu khawatir akan ditolak. Jika seorang karyawan bagian pemeliharaan perlu menemui presiden perusahaan, ia bisa. Presiden akan melihatnya sendiri apakah permasalahan sudah diperhatikan dan karyawan bisa melapor apa saja yang sudah ditemukan dan/atau dikerjakan.

3. Promosikan dari dalam. Mempromosikan karyawan dalam (dianjurkan mempromosikan karyawan lama, tentunya yang berprestasi) ke tugas/posisi yang yang lebih bagus dan menantang akan menyampaikan pesan yang kuat kepada siapa pun bahwa loyalitas itu sangat dihargai atau menuai hasil. Sebaliknya, akan muncul pesan buruk jika Anda mempekerjakan orang baru (dari luar) untuk posisi yang ‘mentereng’.
4. Berinvestasi dalam pertumbuhan dan pengembangan manusia jangka panjang. Promosi dari dalam akan menjadi malapetaka jika karyawan tidak dipelihara untuk mengisi posisi yang lebih tinggi. Perusahaan yang karyawannya sangat loyal pasti juga berinvestasi tidak tanggung-tanggung dalam pendidikan berkelanjutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Memang, pelatihan dan pengembangan merupakan barang yang tidak murah. Namun, jika Anda beranggapan bahwa pendidikan itu mahal, coba saja gunakan orang-orang bodoh. Cepat atau lambat, ganjarannya akan muncul melalui

kesalahan karyawan, gaji tinggi demi menarik orang yang sudah terlatih, atau waktu yang dihabiskan untuk melatih karyawan. Cara terakhir akan menumbuhkan kompetensi dan loyalitas.

5. Gaji dan tunjangan harus dipertimbangkan secara adil. Akan mudah sekali kita terpaksa memberi gaji yang tinggi pada karyawan baru di area yang jumlah pekerja terampilnya langka. Namun, jika kita melakukan itu, hasil jangka panjangnya akan sangat buruk. Semangat kerja makin bobrok, kinerja memburuk, dan *turnover* makin tinggi di antara karyawan yang sudah lama bertahan. Berikan gaji tertinggi kepada anggota tim yang paling senior. Layaknya promosi dari dalam, gaji dan tunjangan yang adil akan menyampaikan sinyal ke semua orang bahwa loyalitas memang dihargai.
6. Singkatnya, *perlakukan orang seperti Anda ingin diperlakukan*. Orang yang diperlakukan seolah mereka adalah kunci keberhasilan perusahaan akan benar-benar menjadi orang seperti itu.

STRATEGI 10

HARGAI KERJA SAMA TIM, BUKAN PERMUSUHAN


*Saya sadar berada di antara orang-orang beradab karena mereka
bertarung sedemikian buasnya.*

-Voltaire



Sorang pria yang melakukan tur ke sebuah institusi kejiwaan terkejut ketika mendapati tiga penjaga mengawasi lebih dari seratus pasien. “*Apa kalian tidak takut mereka akan menyergap dan kabur?*” tanya pria tersebut.

“Tidak,” jawab salah seorang penjaga. “*Orang sakit jiwa tidak pernah bersatu.*” Lalu, seberapa bersatukah orang-orang di tempat kerja Anda? Apakah mereka:

- Berusaha membesarkan kepentingan pekerjaan mereka dan menciumkan kepentingan pekerjaan orang lain?
- Tidak mau mengulurkan tangan sepenuhnya satu sama lain saat diperlukan untuk menuntaskan pekerjaan?
- Menghabiskan banyak waktu untuk saling adu mulut, memfitnah, mengkritik, dan melakukan permainan politik?
- Membentuk persaingan pribadi dan blok “kita vs mereka” yang tidak akan setuju terhadap siapa pun?

Jika Anda mengangguk-anggukkan kepala saat membaca butir-butir di atas, kemungkinan besar sistem penghargaan yang berlaku di tempat kerja Anda bersifat memilih orang atau kelompok tertentu dengan mengorbankan orang atau kelompok lain. Dan, sistem penghargaan yang melahirkan sedikit pemenang dan banyak pecundang akan mengundang masalah. Sebagai contoh:

- Sebuah bank memutuskan untuk memotivasi para manajer cabang dengan meminta mereka bersaing satu sama lain. Bonus akan diberikan kepada manajer yang cabangnya mengalami kemajuan terpesat. Namun, program ini punya efek balik. Bank menjumpai seorang pegawai mengarahkan pelanggan ke cabang tertentu guna membantu manajer cabang yang bersangkutan agar mendapatkan bonus.
- Sebuah perusahaan komputer mensponsori kontes penjualan hanya untuk mendapati agen wilayah Texas merangsek masuk ke wilayahnya agen Oklahoma.
- Seorang agen penjual mesin fotokopi tertangkap basah sedang meminta pelanggan menandatangani pemesanan mesin fotokopi meski mereka (pelanggan) tidak berniat membeli. Mengapa? Si agen ingin memenangi bonus pelesir ke Hawaii.
- Seorang manajer pabrik ingin memperbaiki produktivitas dengan mengadu *shift* siang dengan *shift* malam dan memberikan hadiah liburan tambahan kepada pemenangnya. Pabrik justru mendapatkan hasil sebaliknya. Masing-masing *shift* berusaha menyabotase satu sama lain dengan merusak mesin pabrik, menyembunyikan peralatan, dan mengurangi persediaan bahan baku menjadi nyaris habis tiap kali *shift* berakhir.

Kompetisi dan bahkan konflik, serta konfrontasi dapat memainkan peran besar di organisasi apa pun dan bisa menjadi pancingan yang sangat tidak sehat. Namun, dalam analisis final, setiap organisasi merupakan sebuah tim yang keberhasilannya bertumpu pada orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, konflik dan kompetisi yang tidak pada tempatnya justru dapat menghancurkan organisasi itu sendiri.

Semua perusahaan dapat bertahan menyelamatkan beberapa ‘pembuat onar’ yang berusaha menciptakan konflik-konflik yang tak perlu. Namun, jika permusuhan yang terjadi sudah parah, bukannya kerja sama tim kian membaik, justru sistem penghargaan perusahaan akan mendorong konflik dan konfrontasi yang berkepanjangan.

Sebagai contoh, perhatikan konflik “kita vs mereka” yang terjadi antara manajemen dan buruh. Mengapa konflik tersebut bisa sering terjadi? Gunakan pertanyaan ajaib. Salah satu penyebab utama berlanjutnya hubungan tak bersahabat ini di sebagian industri adalah pihak-pihak yang ada memang diberi penghargaan atas konflik dan konfrontasi. Hadiah bagi pekerja adalah gaji dan tunjangan yang lebih tinggi, serta kondisi kerja yang lebih baik. Sebaliknya, manajer menghadiahi diri sendiri dengan kenaikan gaji karena mereka harus menghasilkan lebih banyak daripada pekerja. Serikat tumbuh makmur karena ‘bisnis’ mereka bertahan sepanjang manajemen dan buruh tidak sejalan. Tidak ada perselisihan di antara keduanya, tidak akan ada serikat buruh. Sebelum pesaing asing memasuki pasar, semua pihak masih bisa turut dalam konflik, memungut penghargaan, dan mengalihkan ongkosnya ke pelanggan. Namun, masa-masa itu sudah berakhir.

Ada yang mengatakan, “*Jika kita tidak membuat Jepang menjadi pesaing, kita pasti tidak perlu menciptakan penemuan sendiri.*” Salah satu pelajaran terbaik yang bisa diambil dari Jepang adalah

penggunaan kerja sama tim dan kompetisi secara tepat untuk meningkatkan produktivitas. Di Jepang, kompetisi yang ketat justru didorong antar-perusahaan guna menghasilkan produk terbaik bagi pasar dunia. Namun, di dalam perusahaan dan kelompok kerjanya, yang diutamakan adalah harmonisasi kerja sama tim. Salah satu slogan favorit mereka adalah “*Tak satupun dari kita yang mampu menyamai cerdasnya kita saat bersatu.*”

Kerja sama tim jarang sekali terjadi secara kebetulan. Kerja sama tim muncul ketika manajemen memprioritaskan itu dan menyusun pekerjaan dan organisasi sedemikian rupa sehingga mendorong terjadinya kerja sama. Singkatnya, jika Anda menginginkan seorang ‘bintang,’ hargai ‘bintang’ itu. Namun, jika Anda menginginkan permainan tim yang cantik, hargai kerja sama tim. Berikut adalah beberapa ide praktis untuk membangun kerja sama tim yang sudah terbukti berhasil.

1. Ciptakan kerja sama tim mandiri. Lagi-lagi telah dibuktikan bahwa kelompok kerja autonom bisa menghasilkan semangat, produktivitas, dan kerja sama tim yang lebih tinggi. Dasarnya sebagai berikut.
 - ⌚ Beri tugas kepada masing-masing tim dengan bagian kerja yang signifikan.
 - ⌚ Tata lingkungan kerja untuk mendorong suburnya komunikasi dan interaksi antara anggota tim yang sama.
 - ⌚ Buatlah pekerjaan itu saling bergantung. Masing-masing pekerjaan harus seperti potongan teka-teki. Jadi, pekerjaan baru bisa diselesaikan dengan sukses jika semuanya berkontribusi. Ini akan menciptakan tekanan yang positif dan mengurangi peluang untuk saling menggembosi.
 - ⌚ Pastikan setiap anggota tim memahami betul semua pekerjaan yang dilakukan oleh tim. Ini akan membuat masing-masing anggota lebih berharga, memperkuat tim,

dan membuka kemungkinan rotasi kerja guna mengurangi kejemuhan.

- ⇒ Berikan masing-masing tim suatu cara yang berarti untuk mengukur dan mengevaluasi kinerjanya—pekerjaan per jam tenaga kerja, kecepatan penyaluran, kerusakan per seribu unit, dsb. Karena ada cara untuk menyimpan skor, masing-masing tim dapat membuat semacam standar untuk mengukur kinerjanya, kualitas, dan indikator-indikator penting lainnya.
 - ⇒ Minta para anggota tim untuk mengevaluasi satu sama lain sebagai bagian dari evaluasi kerja setiap karyawan.
2. Kurangi kompetisi yang tidak pada tempatnya. Jika Anda mendapati individu atau kelompok saling bermusuhan ketika seharusnya mereka bekerja sama, ada beberapa hal yang dapat Anda lakukan.
- ⇒ Tentukan sebuah tujuan bersama berikut penghargaan yang hanya dapat diraih dengan cara bekerja sama.
 - ⇒ Identifikasi jika ada penghargaan terhadap perilaku bermusuhan, lalu hapus penghargaan itu.
 - ⇒ Ciptakan atau identifikasi ancaman atau musuh bersama seperti perusahaan atau divisi lain (yang tidak dapat dicampur-tangani).
 - ⇒ Hentikan permainan. Jika dua orang atau lebih (atau bahkan kelompok) berkonflik dan melakukan permainan politik satu sama lain, segera hentikan! Jika biarkan konflik terjadi yang tidak pada tempatnya karena dapat menyebar layaknya wabah. Temui semua pihak sekaligus, berhadapan langsung, dan ungkap masalahnya secara blak-blakan. Tanya kepada mereka, “*Bagaimana semua ini akan membantu orang atau perusahaan?*” Ini dapat membantu

mengungkap penghargaan yang kontraproduktif. Tegaskan bahwa sedari sekarang, nama permainan yang harus dimainkan adalah kerja sama, dan akan ada penghargaan atas itu.

3. Cegah kompetisi pada masa yang akan datang. Obat terbaik adalah pencegahan karena Anda tidak perlu menyembuhkan penyakit yang tidak ada. Berikut adalah beberapa cara untuk mencegah masalah kompetisi yang salah tempat sebelum benar-benar terjadi.
 - ⇒ Hargai orang dan kelompok berdasarkan bagaimana mereka berkontribusi terhadap kelompok atau organisasi secara keseluruhan.
 - ⇒ Hargai orang dan kelompok atas bantuan yang saling mereka berikan.
 - ⇒ Rangsang interaksi yang sering antar-anggota kelompok.
 - ⇒ Jangan izinkan individu atau kelompok menarik diri dan mengisolasi satu sama lain. Dorong agar terjadi komunikasi dua arah.
 - ⇒ Jika memungkinkan, rotasikan anggota kelompok.
 - ⇒ Hindari kompetisi menang-kalah antar-individu dan kelompok ketika kerja sama merupakan aspek yang sangat penting.
4. Bangun kerja sama tim dengan kebanggaan dan pengakuan. Dua dari pakar pengembangan tim hebat abad ini adalah Joe Paterno dari Penn State dan mendiang Paul Bear Bryant dari Alabama. Mereka memberikan paparan berdasarkan pengalaman. Berikut pemikiran Paterno tentang kebanggaan:

Anda membuat orang merasa bahwa mereka ada di sebuah perusahaan istimewa, institusi spesial yang layak mendapatkan pengorbanan. Jika Anda adalah orang-orang yang kami sebut manusia “kami dan kita” yang dapat bekerja dengan tim tanpa menunjukkan keakuan, keuntungan akan mengalir kepada Anda.... Dengan memberikan pengorbanan, jika Anda cukup bagus, Anda akan memperoleh imbalannya ratusan kali lipat. Saya rasa Anda harus memahami betul akan hal itu. Jika Anda merasakan semangat kebanggaan di dalam organisasi/perusahaan, Anda bisa membuat orang-orang di dalamnya melakukan apa pun.

Dan, berikut pemikiran Bryant tentang apa pengakuan itu:

Saya hanya petani dari Arkansas, tapi saya tahu bagaimana menjaga kebersamaan tim. Bagaimana mengangkat semangat orang, bagaimana menenangkan yang lainnya, sampai akhirnya mereka memiliki satu detak, yakni detak jantung sebuah tim. Hanya tiga hal yang saya katakan: (1) Jika ada sesuatu yang salah, sayalah yang melakukannya. (2) Jika ada sesuatu yang agak bagus, kitalah yang melakukannya. (3) Jika ada sesuatu yang benar-benar bagus, Andalah/kalianlah yang melakukannya.

Cuma itu yang diperlukan untuk membuat orang memenangi pertandingan sepakbola untuk Anda.

5. Gunakan “kata paling penting” dalam komunikasi dengan tim Anda. Seiring usaha Anda untuk membangun kerja sama dan kepercayaan, ingat poin-poin berikut.
 - ⇒ Enam kata paling penting dalam bahasa kita adalah “Saya mengakui bahwa saya berbuat kesalahan.”

- ⇒ Lima kata paling penting adalah “Hasil kerja Anda sangat bagus.”
- ⇒ Empat kata paling penting adalah “Apa pendapat dari Anda?”
- ⇒ Tiga kata paling penting adalah “Mari bekerja sama.”
- ⇒ Dua kata paling penting adalah “Terima kasih.”
- ⇒ Satu kata paling penting adalah “Kita.”

Pajang kata-kata tersebut di papan buletin yang dapat dilihat siapa saja, lalu mulai terapkan itu. Cara kita berkomunikasi sangat berhubungan erat dengan cara kita bekerja sama. Banyak orang percaya bahwa komunikasi yang bijak dan sopan tidak lain sekadar angin lalu. Namun, seperti yang diutarakan Marshal Foch, *“Sebuah roda memang hanya berisi angin, tapi dapat membuat kendaraan berjalan mulus dan nyaman.”*

Ringkasan Bagian II

Anda telah mempelajari sepuluh perilaku yang harus dihargai dan sepuluh yang tidak.

Hargai		Jangan Hargai	
1.	Solusi kokoh	1.	Solusi instan
2.	Pengambilan risiko	2.	Penghindaran risiko
3.	Kreativitas terapan	3.	Kepatuhan membabi buta
4.	Tindakan tegas	4.	Analisis berlebihan
5.	Kerja cerdas	5.	Kerja sok sibuk
6.	Penyederhanaan	6.	Perumitan yang tak perlu
7.	Perilaku efektif yang diam	7.	Banyak bicara
8.	Kualitas kerja	8.	Kecepatan kerja
9.	Loyalitas	9.	Pergantian
10.	Kerja sama	10.	Permusuhan

Sekarang mungkin Anda bertanya *bagaimana* Anda harus menghargai kesepuluh perilaku baik tersebut. Nah, ada sepuluh cara untuk menghargai kinerja yang bagus, semuanya akan dikupas di Bagian III.



Bagian III Tindakan

Bagian II membahas tentang strategi, dengan kata lain adalah APA yang harus dihargai. Bagian III akan mengulas tentang taktik dan tindakan, atau dengan kata lain adalah SIAPA yang harus dihargai dan BAGAIMANA caranya. Dengan program menyeluruh dari latihan dan informasi spesifik, bagian terakhir ini akan membimbing Anda melalui proses tahap demi tahap penggunaan GMP untuk mendapatkan yang terbaik dari orang lain, bos, dan diri Anda sendiri.

Saat Anda membaca teknik-teknik untuk melakukan manajemen dengan GMP, ingat baik-baik poin ini: Jika ingin mendapatkan hasil lebih baik, Anda harus menemukan jawaban dari tiga pertanyaan berikut.

1. Perilaku apa yang saya inginkan?
2. Bagaimana saya mengenalinya?
3. Bagaimana saya menghargainya?

RENCANA AKSI 1

SEPULUH CARA TERBAIK

MENGHARGAI KINERJA YANG BAGUS

Jangan tolak sepotong sayap dari orang yang memberikan Anda satu ayam utuh.

-R. G. H. SIU

Anda telah mempelajari GMP, pertanyaan ajaib, dan sepuluh perilaku positif yang harus dihargai. Sekarang, kita akan beralih ke sepuluh cara terbaik untuk menghargai sepuluh perilaku tersebut.

Penghargaan #1: Uang

Pernahkah Anda mendengar tentang pabrik pakaian yang membuat ribuan pakaian dengan sablon bertulis ‘Uang bukan segalanya’? Pabrik itu pasti ingin bangkrut. Dalam dunia kerja, uang adalah kekuatan, gengsi, keamanan, dan alat ukur kesuksesan.

Sebagian pihak menyatakan bahwa uang merupakan insentif yang terlalu dilebih-lebihkan. Saya sepenuhnya tidak setuju. Yang menjadi masalah adalah *gaji tidak begitu dikaitkan dengan kinerja di*

hampir semua pekerjaan. Ditambah lagi, pajak pendapatan progresif yang merusak penghargaan gaji atas kinerja. Mengapa susah-susah kerja lebur jika separuh dari upahnya masuk ke kas negara?

Perusahaan yang memberi penghargaan uang berdasarkan kinerja juga akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal. Lincoln Electric Company of Cleveland memberlakukan gaji yang ketat berdasarkan sistem *piecework* (menurut hasil yang dikerjakan) dan bonus. Pekerja yang memiliki masa kerja dua tahun atau lebih, wajib bekerja sekurang-kurangnya 30 jam seminggu, dan masing-masing orang bertanggung jawab atas kualitas kerjanya. Kerusakan atau cacat apa pun harus dibenahi sendiri oleh pekerja yang bersangkutan (menggunakan waktunya sendiri). Dan, jika ini diketahui oleh pelanggan atau bagian kendali mutu, gaji bonusnya akan dipotong. Meski pekerja mengeluhkan ketentuan ini, Lincoln Electric Company of Cleveland tidak mendapat tuntutan dari serikat buruh. Dan, anehnya tingkat pergantian karyawan tidak sampai 4 persen per tahun.⁶ Dalam masa puncak, pekerja mampu menghasilkan rata-rata \$45.000 per tahun pada saat rata-rata upah pabrik lainnya hanya \$18.000 per tahun. Pesannya sudah jelas: *Belilah kinerja, Anda akan mendapatkan kinerja. Belilah pisang, Anda akan mendapatkan monyet.*

6 Rata-rata tingkat *turnover* di bidang pekerjaan manufaktur AS sebesar 4% per bulan.

Penghargaan #2: Pengakuan

Penulis Laurence Peter mengatakan: “*Ada dua jenis orang egois: Satu adalah yang mengakuinya, sisanya adalah kita (yang tidak mengakuinya).*” Meski uang dapat menjadi insentif yang sangat kuat, pengakuan jauh lebih kuat lagi. Pengakuan tidak memerlukan biaya (kecil jika pun ada), dan semua orang meresponsnya seperti uang. Anda akan kagum melihat sedemikian kerasnya kerja orang jika mereka merasa dihargai dan dianggap penting.

Lantas, bagaimana Anda memberikan penghargaan melalui pengakuan? Gunakan imajinasi, Anda akan mendapati berlimpah ide yang sesuai dengan orang-orang Anda. Sebagai bekal, berikut beberapa cara populer untuk memberikan pengakuan dan dorongan.

- Penghargaan “karyawan terbaik bulan ini” bagi yang mencapai angka tertinggi dalam hal penjualan, kualitas, produktivitas, kemajuan, kerajinan masuk kerja, atau aspek apa pun yang menurut Anda paling penting.
- Sertifikat, tanda penghargaan, tropi atau piala, dan piagam atas pencapaian sasaran-sasaran penting.
- Klub (keanggotaan) dengan hak istimewa bagi yang berprestasi tinggi, seperti klub ‘meja-bundar sejuta dolar’ dalam industri asuransi.
- Publikasi, seperti tulisan di koran perusahaan ataupun surat kabar lokal.
- Promosi jabatan.
- Pujian yang diketahui publik atas terselesaiannya pekerjaan dengan baik.
- Surat ucapan selamat atas prestasi istimewa yang dimasukkan ke file milik karyawan.

- Perhatian atau pujian khusus dari jajaran manajemen tingkat atas.
- Penghormatan atau penghargaan yang diberikan pada acara pesta jamuan makan.
- Bonus dan kenaikan gaji yang diumumkan secara terbuka.
- Simbol-simbol status seperti cincin, pin, ruangan kantor yang lebih bagus, mobil, dan tempat parkir khusus.
- Dinding ketenaran berisi nama dan foto mereka yang berprestasi.
- Bagan atau poster yang memperlihatkan seberapa baik seorang karyawan atau sebuah kelompok melakukan pekerjaan.

“Ada dua hal yang lebih diinginkan orang daripada hubungan seks dan uang.... pengakuan dan pujian.” Itulah ajaran dari Mary Kay Ash, seorang wanita yang mengaku tidak tahu apa-apa soal keuangan. Namun, ia berhasil menyulap sebuah ide menjadi kerajaan kosmetik dengan pendapatan \$600 juta pada tahun 1983. Bagaimana ia bisa melakukannya? Gunakan pertanyaan ajaib.

Sistem penghargaan yang digunakan di Mary Kay Cosmetics didasarkan pada gaji berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan pengakuan-super terhadap kinerja-super. Saleswomen terbaik yang dimiliki Mary Kay mampu meraup pendapatan hingga \$400.000 per tahun dan lima puluh agen penjualan terbaiknya dapat memperoleh rata-rata \$100.000 per tahun pada 1983. Sebenarnya letak kekuatan utama dari sistem penghargaan yang diberlakukan Mary Kay adalah pada ‘Malam Penghargaan Tahunan’ yang dihadiri 8.000 wanita agen penjual produk kosmetik Mary Kay. Mereka yang berprestasi akan dilimpahi dengan tepuk tangan meriah, pujian, dan hadiah—mulai dari kalkulator saku hingga (mobil mewah) Cadillac berwarna merah muda. Tidak berhenti di situ, “si ratu penjualan dan rekrutmen”

akan dianugerahi sebuah mahkota yang elok dan sebuah tongkat, lalu dibarengi dengan tepuk tangan yang tulus dari para undangan dan tentu saja diiringi musik yang meriah dan spektakuler.

Berbicara di New Orleans di hadapan para manajer dan pemilik stasiun penyiaran, Mary Kay mengatakan, “*Bagaimana cara berbicara kepada orang-orang, itu semua terserah Anda. Apa Anda memilih individu untuk menerima pujian dan pengakuan di depan umum? Saya rasa Anda tidak akan memberi Cadillac merah muda, cincin berlian, dan jas cerpelai. Namun, pastikan orang-orang yang bekerja untuk Anda merasa dirinya penting. Jika Anda menghargai dan melayani mereka, mereka akan menghargai dan melayani Anda dengan tulus.*”

Penghargaan #3: Bebas Tugas

Ini bisa menjadi bentuk insentif yang sangat kuat—terutama bagi mereka yang masih muda yang ingin kebebasan untuk melakukan aktivitas di luar kerja. Dan, insentif ini juga dapat mencegah terbentuknya kebiasaan membuang-buang waktu. Pada dasarnya, ada tiga cara untuk memanfaatkan bebas tugas sebagai penghargaan.

1. Jika pekerjaan mengizinkan, berikan saja sebuah tugas kepada seseorang, berikut tenggat waktu dan kualitas yang Anda harapkan. Jika ia dapat menyelesaiannya sebelum tenggat waktu, sisa waktu yang ada menjadi miliknya.
2. Jika pekerjaan itu menuntut seseorang harus ada di tempat selama sehari, Anda masih dapat menggunakan bebas tugas sebagai penghargaan. Tentukan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu. Jika ternyata dapat selesai tepat waktu dan memuaskan, Anda bisa memberikan penghargaan bebas tugas 4 jam, satu hari, atau bahkan seminggu. Atau, Anda bisa membuat sistem skor yang tertulis jelas. Misalnya, bawahan Anda berhak mendapatkan satu jam istirahat (bebas tugas) jika berhasil mempertahankan tingkat output tertentu dalam jangka waktu tertentu pula. Jika mereka berhasil mendapatkan empat jam istirahat (bebas tugas), itu sama dengan setengah hari; jika delapan jam, sama dengan bebas tugas satu hari; dan seterusnya.
3. Anda juga bisa memberikan bebas tugas atas perbaikan kualitas, keamanan, kerja sama tim, atau perilaku apa pun yang menurut Anda penting.

Penghargaan #4: Sepenggal Tindakan

Ya, sesederhana itu, idenya adalah

“Karyawan yang Menjadi Pemilik Akan Berperilaku Layaknya Pemilik.”

Mereka yang memiliki bagian dalam perusahaan dan memiliki andil dalam kesuksesannya tidak mungkin akan berperilaku yang merusak produktivitas dan profit. Seperti yang diungkapkan Russell Long, *“Saya yakin bahwa jika kapitalisme ingin dipertahankan di Amerika, diperlukan lebih banyak lagi warga Amerika yang kapitalis. Sudah lumrah jika seorang pekerja yang memiliki bagian dalam perusahaannya akan termotivasi untuk bekerja dengan baik.”* Tak mengherankan, sebuah studi yang dilakukan Universitas Michigan menemukan bahwa perusahaan yang sebagian pekerjanya memiliki saham perusahaan mampu menghasilkan rata-rata profit satu setengah kali lipat dibandingkan dengan yang terjadi di perusahaan konvensional.

Meski tak sedikit perusahaan yang memberlakukan sistem kepemilikan saham karyawan, ada satu perusahaan yang mengambil tindakan selangkah lebih jauh, yaitu People Express Airlines. Untuk menjadi karyawan, calon karyawan harus membeli saham perusahaan. Setelah membeli saham dan bergabung ke perusahaan, ia akan berpartisipasi dalam sebuah sistem bagi hasil yang luar biasa, keuntungan perusahaan akan dibagi setiap kuartal (triwulan). Tidak ada yang namanya supervisor karena memang tidak dibutuhkan. Semua karyawan sudah termotivasi untuk mengelola diri masing-masing.

Kesuksesan sebuah program kepemilikan perusahaan oleh karyawan sangat bergantung pada hal-hal kunci sebagai berikut.

- Semakin besar persentase kepemilikan karyawan, semakin tinggi tingkat keterlibatan yang harus diberikan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
- Hubungan tak bersahabat antar-pekerja dan manajemen harus memberikan jalan terciptanya kerja sama. Setiap orang harus belajar untuk mempertimbangkan pentingnya kesejahteraan jangka panjang.
- Perusahaan harus menghasilkan produk yang kompetitif dan mudah dipasarkan. Semua sistem kepemilikan perusahaan oleh karyawan di dunia tidak akan mengembalikan industri baja Amerika Serika dan industri mobil ke ukurannya yang semula.
- Kepemilikan perusahaan oleh karyawan harus diwujudkan dalam voting saham. Jika mereka tidak dapat memvoting sahamnya, sama saja mereka bukan pemilik.
- Karyawan pemegang saham harus menyadari bahwa hak kepemilikan yang dipegangnya juga dibarengi dengan tanggung jawab, yakni kesabaran dan kerja keras.

Menghargai orang dengan sepenggal tindakan tidak akan mampu menjadi penawar buruknya manajemen. Namun, jika dilakukan sebagai bagian dari program partisipasi karyawan yang terencana baik, itu akan menjadi pendongkrak yang luar biasa bagi semangat dan produktivitas karyawan.

Penghargaan #5: Pekerjaan Favorit

Berikan lebih banyak lagi tugas-tugas yang disenangi karyawan sebagai wujud penghargaan atas kinerja karyawan yang berprestasi. Pada saat yang sama,bebaskan mereka dari tugas yang tidak disukainya. Karena orang biasanya menikmati pekerjaan yang paling dikuasainya, ini bisa menjadi cara untuk memperbaiki kinerja para penampil terbaik (*best performers*). Intinya, Anda mengatakan kepada mereka, “*Beritahu saya apa yang paling Anda sukai dan bisa Anda kerjakan dengan baik. Jika benar bisa melakukannya dengan baik, saya akan memberi lebih banyak lagi yang Anda sukai. Dan, saya akan membebaskan Anda dari tugas-tugas yang tidak Anda sukai.*”

Penghargaan #6: Promosi Jabatan

Ingin rasanya saya selalu memegang selembar uang seratus dolar dan memberikannya kepada seseorang yang berkata, “*Saya keluar dari perusahaan karena karier saya sudah stag (mandeg).*”

Perusahaan kehilangan sebagian orang-orang terbaiknya lantaran perusahaan lain menawarkan tanggung jawab (jabatan) yang lebih besar, tantangan yang lebih besar, dan kesempatan besar untuk naik jabatan. Orang-orang yang paling ingin Anda pertahankan adalah orang-orang yang sangat diincar oleh perusahaan pesaing.

Cara tradisional untuk memberi penghargaan melalui kenaikan jabatan adalah promosi dari jabatan rendah hingga ke jajaran manajerial. Namun, jika promosi tidak dimungkinkan, Anda bisa memberikan tugas khusus atau tanggung jawab baru sehingga karyawan dapat memperoleh pengalaman berharga. Atau, mutasi menyamping ke pekerjaan baru sehingga karyawan dapat memperluas keahliannya.

Sebuah perusahaan yang mengalami masalah sumbatan promosi (belum tersedia posisi yang kosong) memilih mempertahankan supervisor mudanya (yang berprestasi) dengan cara mengirimnya ke komite pemerintah di Washington sebagai pelayan publik (semacam PNS). Ia tetap mendapatkan gaji dari perusahaan. Saat ia kembali (ke perusahaan), masalah promosi jabatan itu sudah teratasi, dan ia pun mendapat promosi jabatan menjadi seorang asisten manajer.

Jika spesialis nonmanajerial (seperti staf IT, insinyur, dan ilmuwan) merupakan orang penting bagi keberhasilan perusahaan, lebih baik dibuat titian karier terpisah, lengkap dengan jabatan, gaji, dan hak-hak khusus di setiap levelnya. Lalu, orang-orang bagian teknis bisa terus melakukan keahlian mereka dan naik jabatan tanpa harus menjadi manajer.

Penghargaan #7: Kebebasan

Kebebasan dan otonomi bisa menjadi penghargaan yang sangat efektif dalam pekerjaan yang kontrolnya ketat. Intinya, Anda memberitahu orang-orang, *“Bekerjalah dengan benar dan tepat waktu, Anda bisa menjadi bos bagi diri sendiri.”* Sebagai contoh dari penghargaan berupa kebebasan ini, Anda dapat menghapus sistem waktu dan jam kerja yang kaku. Atau, Anda bisa menyediakan sarana pengukuran output dan kualitas karyawan, serta memberitahu mereka bahwa Anda tidak peduli dengan bagaimana cara pekerjaan tersebut dilakukan sepanjang hasilnya tepat. Selain itu, Anda juga bisa mengizinkan karyawan mengerjakan sebagian tugas mereka di rumah (atau di luar tempat kerja) jika sifat pekerjaannya memungkinkan. Seperti halnya penghargaan bebas tugas, kebebasan merupakan insentif yang sangat kuat bagi karyawan muda. Seperti yang diungkapkan salah seorang pekerja, *“Saya tidak keberatan didorong, sepanjang saya bisa mengendalikan kemudi.”*

Penghargaan #8: Perkembangan Pribadi

Seperti promosi jabatan, perkembangan pribadi juga merupakan penghargaan krusial bagi profesional dan orang-orang teknis. Sebagai contoh, spesialis komputer dapat menuntut gaji bagus, kondisi kerja yang sempurna, dan tunjangan tinggi hampir di semua tempat. Cara untuk menjaga orang-orang ini agar tetap loyal dan tampil bagus adalah menyediakan pekerjaan menarik, dibarengi dengan kesempatan untuk belajar keterampilan baru, serta tumbuh berkembang di bidang yang mereka pilih. Meski kenaikan jabatan sangat penting bagi manajer, spesialis teknis menekankan perkembangan pribadi dan pemenuhan kerja mereka.

Penghargaan pengembangan pribadi dapat diberikan dalam dua cara. Pertama, berikan tugas baru yang menantang kreativitas dan berikan peluang untuk membuktikan hal itu (serta peluang untuk berkembang). Kedua, hargai karyawan terbaik dengan pelatihan dan kesempatan menempuh pendidikan. Sebagai contoh, pengikutsertaan dalam seminar, kursus, atau perjalanan ke luar negeri untuk mempelajari proses baru bisa digunakan sebagai insentif perkembangan pribadi.

Penghargaan #9: Bersenang-senang

Di sebagian pekerjaan (tak peduli apa itu), sulit sekali membuat orang tertarik atau menjadikan pekerjaannya menyenangkan. Sebaliknya, tak jarang kita lihat orang yang bisa langsung bangkit dari sakitnya atau pergi bekerja dalam cuaca badai sekalipun karena ada banyak kesenangan di tempat yang dituju. Seorang manajer yang baik akan secara sadar menciptakan kesenangan di tempat kerja dan menggunakannya sebagai insentif. Intinya, Anda katakan, *“Sepanjang dapat mencapai tujuan, kita juga tetap dapat bersenang-senang.”*

Karena definisi kesenangan itu berbeda-beda bagi setiap orang, tanyakan kelompok Anda bagaimana keinginan mereka akan tempat kerja yang menyenangkan itu. Banyak perusahaan menyediakan fasilitas olahraga dan kesehatan, tetapi kesenangan tidak harus sebesar atau semahal itu. Papan buletin berisi lelucon-lelucon, cerita, atau foto yang tak terduga bisa menjadi pilihan. Atau, bisa juga dengan pesta perayaan ulang tahun, pernikahan, kelahiran, atau promosi. Anda juga bisa menghadiahkan pesta meriah atas tercapainya target besar atau dengan menggelar pentas musik.

Terlepas dari insentif apa yang Anda gunakan untuk menciptakan tempat kerja yang menyenangkan, ada satu aturan yang hampir selalu berhasil menjadikan pekerjaan menyenangkan dan produktif:

Buat Orang Merasa Seperti Pemenang

Pastikan bahwa setiap orang memiliki tujuan penting dan dapat dicapai, serta merasa menjadi bagian dari sebuah ‘tim juara’ yang sangat istimewa. Orang senang diidentikkan dengan kesuksesan dan mereka akan melakukan apa pun demi mencapai penghargaan itu.

Penghargaan #10: Hadiah

Tidak ada batasan cara menghargai kinerja dengan hadiah (layaknya penghargaan dengan pengakuan). Semuanya terserah imajinasi Anda. Makan malam keluarga yang dibayar oleh perusahaan, tiket bioskop atau pertandingan olahraga, produk atau layanan perusahaan, dan peralatan rumah tangga merupakan contoh insentif berupa hadiah.

Sebuah perusahaan perangkat keras (*hardware*) di St. Louis menggunakan hadiah untuk memecahkan masalah keterlambatan dan angka absen kerja. Karyawan yang datang tepat waktu selama sebulan berhak berpartisipasi dalam pengundian berhadiah dengan jumlah pemenang sebanyak dua puluh lima orang. Sementara itu, karyawan yang memiliki angka masuk kerja sempurna selama enam bulan berhak menarik undian berhadiah sebuah televisi. Alhasil, keterlambatan dan angka absen kerja pun berkurang drastis dan biaya cuti sakit menurun hingga sebesar 62 persen.

Singkatnya, tergantung pada orangnya, pekerjaan, dan situasi, kesepuluh penghargaan di atas bisa menjadi cara efektif untuk mendapatkan kinerja bagus. Cara memilih penghargaan yang tepat akan dibahas di Rencana Aksi 2. Sementara ini, perhatikan baik-baik poin berikut.

Uang dan Pengakuan Adalah Dua Penghargaan yang Paling Kuat

Anda telah mempelajari sepuluh cara untuk menghargai kerja bagus dan sepuluh jenis perilaku yang layak dihargai. Satukan ini sebagai perluasan bagan di halaman 142 dan hasilnya adalah Sistem Manajemen 10/10: sepuluh cara untuk menghargai sepuluh perilaku.

Gunakan 10 Penghargaan ini		Untuk menghargai:		Dan, bukannya:	
1.	Uang	1.	Solusi kokoh	1.	Solusi instan
2.	Pengakuan	2.	Pengambilan risiko	2.	Penghindaran risiko
3.	Bebas tugas	3.	Kreativitas terapan	3.	Kepatuhan membabi-butta
4.	Sepenggal tindakan	4.	Tindakan tegas	4.	Analisis berlebih
5.	Pekerjaan favorit	5.	Kerja yang cerdas	5.	Kerja sok sibuk
6.	Kenaikan jabatan	6.	Penyederhanaan	6.	Perumitan tak perlu
7.	Kebebasan	7.	Perilaku efektif dan tak banyak bicara	7.	Omong kosong, tak ada hasil
8.	Perkembangan pribadi	8.	Kualitas kerja	8.	Kecepatan kerja
9.	Bersenang-senang	9.	Loyalitas	9.	Pergantian kerja
10.	Hadiah	10.	Bekerja sama	10.	Berkonflik

Anda tidak akan dapat menghargai kesepuluh perilaku baik tersebut sekaligus dan Anda memang tidak perlu melakukan hal itu. Tugas Anda adalah memutuskan perilaku mana yang paling penting dalam suatu pekerjaan atau area tertentu, lalu memberikan penghargaan terbaik atas perilaku tersebut. Untuk memudahkan keputusan tersebut, gunakan petunjuk berikut.

1. Hargai solusi kokoh untuk memastikan pencapaian tujuan-tujuan jangka panjang.
2. Harga pengambilan risiko, kreativitas terapan, dan tindakan tegas untuk mendongkrak semangat kewiraan di dalam diri setiap individu.
3. Hargai kerja yang cerdas, penyederhanaan, perilaku diam tapi efektif, dan kerja berkualitas untuk memperbaiki produktivitas.
4. Hargai loyalitas dan kerja sama untuk mendorong kerja sama tim.

Dalam analisis final, manajemen merupakan sesuatu yang lebih berupa seni daripada ilmu pengetahuan (dan akan selalu begitu), keberhasilan Anda tergantung pada penilaian dan keahlian seperti faktor lainnya. Saya hanya dapat memberikan kanvas, kuas, kuda-kuda, palet warna, dan sedikit ilmu. Anda sendirilah yang menciptakan mahakarya itu.

RENCANA AKSI 2

BAGAIMANA CARA MENJADI ‘MANAJER 10/10’

Masalahnya adalah belajar bagaimana mendefinisikan hasil akhir yang kita inginkan...dan menciptakan insentif untuk mencapainya.

-John Diebold

Al, Pete, dan Marry sama-sama bekerja di satu perusahaan. Al adalah asisten manajer pabrik yang belum mendapatkan promosi selama setahun terakhir. Al bukan orang yang tidak kompeten, ia hanya jenuh dengan pekerjaannya. Kantornya disesaki dengan tropi-tropi yang dimenangi dalam turnamen golf amatir. Koleksi pialanya merupakan otografi dirinya dan Jack Nicklaus yang terpajang di sekujur dinding. Jika Anda mampir untuk menemui Al, hampir bisa dipastikan ia sedang berlatih golf di karpet ruangan kerjanya.

Pete bekerja di bagian perakitan dan sudah sangat muak dengan setiap menit pekerjaannya. Coba saja ajak dia bicara saat bekerja, dijamin Anda hanya mendapatkan jawaban gumaman yang bernada monoton. Namun, jika Anda singgung sedikit saja soal bowling, ‘baterainya’ akan langsung menyala dan dia akan bercerita panjang lebar tentang turnamen terdekat.

Mary adalah sekretaris yang bekerja dalam dua ‘kecepatan,’ yaitu lambat dan berhenti sama sekali. Coba saja suruh dia mengetik sebuah surat, raut mukanya akan langsung terlihat tersiksa seperti diinterogasi habis-habisan. Mary telah bekerja di kantor yang sama selama hampir dua puluh lima tahun. Para karyawan muda menjulukinya dengan “*the resident vegetable*.” Namun, jika Anda ingin menarik perhatian Mary, tanyakan saja tentang aneka bunga. Konon halaman di belakang rumahnya dipenuhi dengan lili, sementara ruang tamunya disesaki dengan piala juara pameran bunga.

Di dunia kerja saat ini, sedikit sekali yang jatuh karena keletihan, tapi lebih banyak yang diam-diam mencibir untuk kemudian ‘mati-berdiri’ lantaran ketidakpuasan. Pernahkah Anda dibuat heran mengapa orang-orang seperti Al, Pete, dan Mary bisa bermain dengan sebegini semangatnya, tetapi tiba-tiba ‘tertidur’ saat bekerja? *Mereka ini bukan orang-orang malas.* Permainan itulah yang memberi sesuatu yang tidak dapat dijumpai di tempat kerja (atau dari pekerjaannya). Bayangkan bagaimana produktifnya mereka jika mendapatkan motivasi yang sama dalam pekerjaan seperti saat melakukan kegemarannya. Ini bukan hal mustahil. Berikut adalah caranya.

Untuk membuat orang tertarik dengan suatu hobi, karier, pekerjaan, atau aktivitas apa pun, aktivitas itu sendiri harus memiliki empat hal.

1. Sebuah tujuan berarti.
2. Jalan untuk menyimpan skor (baca: menakar kinerja) sehingga orang dapat melihat dan mengukur kemajuan yang diraihnya.
3. Kontrol terhadap pencapaian tujuan.
4. Penghargaan berarti.

Misalnya saja kasus Al. Bagi Al, tujuan bermain di pertandingan golf besar memiliki arti yang signifikan. Ia menyimpan skor dengan menabung trofi dan melatih pukulan di setiap *hole*. Meski ia bisa saja menyalahkan angin, cuaca, dsb, Al memiliki kendali terbesar terhadap bola yang ia pukul. Akhirnya, Al merasa bahwa trofi, pengakuan, pertemanan, udara segar, pemandangan sejuk, dan kepuasan pribadi merupakan penghargaan yang sangat berarti bagi usaha kerasnya. Jika salah satu dari keempat faktor tersebut hilang, Al akan mulai kehilangan minatnya terhadap golf. Dan bisa ditebak, pekerjaannya pun akan kehilangan salah satu dari keempat aspek tersebut.

Rencana aksi yang akan Anda pelajari ini menggunakan keempat aspek untuk menjaga agar orang tetap tertarik, senang, dan produktif. Sebelum memulainya, kita perhatikan dulu aturan dasar berikut beberapa poin kunci tentang kepemimpinan ala GMP.

- Tidak ada yang bekerja untuk Anda. Semua orang bekerja untuk dirinya sendiri.
- Karyawan Anda tidak mungkin lebih peduli dengan apa yang Anda inginkan ketimbang apa yang mereka inginkan.
- Tugas Anda adalah menciptakan sistem penghargaan yang hasilnya adalah: karyawan mendapatkan keinginannya, Anda mendapatkan keinginan Anda, dan pekerjaan diselesaikan dengan hasil yang memuaskan.
- Sistem penghargaan tidak akan berhasil jika orang-orang yang terlibat kurang memiliki keahlian, kewenangan, keterampilan, atau peralatan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- Orang yang merasa baik akan dirinya sendiri belum tentu dapat memberikan hasil yang bagus. Namun, melahirkan hasil yang bagus akan membantu orang memiliki penilaian yang baik terhadap dirinya. Kunci dari kebahagiaan itu adalah

melakukan sesuatu yang paling kita kuasai/senangi. Jadi, jangan khawatir soal mendapatkan sikap baik. Dapatkan hasil yang tepat, berikan penghargaan yang tepat, dan sikap baik akan menyusul dengan sendirinya.

- Gunakan hukuman dan sanksi negatif HANYA ketika tidak ada lagi cara yang berhasil dan saat benar-benar diperlukan. Sistem penghargaan yang positif merupakan solusi yang kokoh untuk membentuk perilaku yang baik dalam jangka panjang. Paling baik pun, hukuman hanya menjadi solusi singkat dan konsekuensi memiliki potensi merusak perilaku dalam jangka panjang.

Anda sudah mengetahui poin-poin kuncinya, sekaranglah saatnya untuk memulai. Perhatikan Gambar 1, Kontrak Target/Penghargaan pada halaman berikutnya. Ini merupakan dokumen dasar yang akan menyertai pekerjaan Anda.

Langkah 1: Pilih Hasil yang Anda Inginkan

Manajemen yang baik selalu diawali dengan tujuan yang kokoh, spesifik, dan *tertulis*. Duduklah bersama orang-orang (atau kelompok jika tujuannya bersifat bersama), dan putuskan hasil-hasil kunci apa saja yang harus dicapai dalam waktu tertentu. Untuk memudahkan orang-orang dalam menetapkan tujuan, ikuti petunjuk berikut.

- Tujuan mereka harus membantu pencapaian tujuan Anda dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Perlihatkan kepada mereka tujuan Anda, tujuan perusahaan, dan tanyakan, “*Bagaimana Anda dapat membantunya?*”
- Pastikan tujuan mereka dinyatakan dalam bentuk hasil yang harus dicapai, bukan aktivitas yang harus dilakukan. Semisal, melakukan lebih banyak panggilan telepon termasuk dalam aktivitas (bukan hasil). Meningkatkan pendapatan penjualan sebesar 20 persen pada bulan berikutnya merupakan hasil.
- Nyatakan tujuan secara singkat dan TULISKAN dengan jelas. Ini akan membantu meningkatkan kejelasan dan komitmen terhadapnya.
- Jika memungkinkan, biarkan orang lain menetapkan tujuannya sendiri. Tujuan-tujuan yang ditetapkan sendiri seperti ini akan lebih berarti. Namun, jika orang lain ingin Andalah yang menetapkan tujuan itu, lakukan. Yang paling penting, baik Anda maupun mereka sama-sama tahu apa yang harus dilakukan.

Gambar 1. Kontrak Target/Penghargaan

Perjanjian Target/Penghargaan 10/10

Saya, (nama ybs), setuju untuk bekerja mencapai hasil berikut ini dengan tenggat waktu (tanggal target) :

(Di bagian ini, tuliskan tujuan, termasuk bagaimana pengukurannya dan level pencapaian yang disepakati)

Untuk menjadikan proyek ini sebagai pemenang, kita harus menekankan (*pilih satu atau lebih, dan susun berdasarkan tingkat kepentingannya*).

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Solusi kokoh. | <input type="checkbox"/> Penyederhanaan. |
| <input type="checkbox"/> Pengambilan risiko. | <input type="checkbox"/> Pahlawan yang tak banyak bicara. |
| <input type="checkbox"/> Inovasi. | <input type="checkbox"/> Kualitas. |
| <input type="checkbox"/> Tindakan. | <input type="checkbox"/> Loyalitas. |
| <input type="checkbox"/> Kerja cerdas. | <input type="checkbox"/> Kerja sama tim. |

Penghargaan saya (kita) atas keberhasilan pencapaian tujuan ini adalah:

(*Jika penghargaannya beragam sesuai tingkat pencapaian, tentukan rumus perhitungannya di sini*)

Disetujui (*tanggal / bulan / tahun*)

(*Nama dan tanda tangan ybs*)

- Cukup tetapkan beberapa tujuan bagi masing-masing orang atau kelompok, lalu susun peringkatnya berdasarkan tingkat kepentingan. Jika tujuan yang Anda tetapkan lebih dari dua atau tiga tujuan, ujung-ujungnya akan menjadi tanpa tujuan.

- Periksa kesesuaian tujuan itu, sehingga pencapaian salah satu tujuan tidak tumpang tindih atau menghalangi pencapaian tujuan lainnya.
- Tujuan-tujuan yang menantang, tetapi dapat dicapai akan mendapatkan kinerja terbaik. Dorong orang untuk memilih ‘pertempuran’ yang cukup besar untuk diwujudkan dan cukup kecil untuk dimenangi.

Salah satu hal paling krusial yang harus diingat terkait tujuan-tujuan ini adalah:

Orang Akan Termotivasi Melakukan Pekerjaan dengan Baik Bila Ada Aturan Main dan Tolak Ukur yang Jelas

Ini menjadikan semua tujuan utama memiliki sistem penilaian yang mencerminkan hasil yang berusaha kita dapatkan. Persis seperti lapangan golf yang memiliki nilai *par*, setiap tujuan besar juga harus memiliki standar kesempurnaan yang bisa diukur.

Jangan terjebak dengan prinsip klasik “*Anda tidak dapat mengukur yang saya kerjakan.*” Jika kinerja seseorang atau suatu kelompok tidak dapat diukur, kemungkinan besar mereka tidak akan banyak berkontribusi. Saat Anda hendak mengukur, camkan baik-baik poin berikut.

- Jaga agar sistem tetap sederhana. Cukup gunakan satu atau dua ukuran untuk masing-masing tujuan. Jika tidak, orang akan menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengukur dan bukannya bertindak.
- Ukurlah output, bukan aktivitas. Ukuran kinerja harus mengindikasikan kemajuan terkait hasil yang dicapai. Sebagai contoh, berikut adalah ukuran kinerja umum bagi berbagai departemen.

Departemen	Ukuran Output
Penjualan	Target nominal nilai penjualan
Utang usaha	Jumlah voucher yang diproses
Bahan baku	Jumlah item <i>line</i> yang diterima
Pemeliharaan	Jumlah pesanan kerja yang diselesaikan
Custodial	Luas area yang dibersihkan
Desain	Jumlah cetak biru yang diwujudkan menjadi produksi
Perencanaan Produksi	Jumlah <i>line</i> yang dijadwalkan

- Ukuran terbaik akan memberikan umpan balik sehingga mereka dapat memantau kinerjanya dan menyesuaikan sesuai yang dibutuhkan.
- Mengukur tujuan kelompok jauh lebih penting ketimbang tujuan individu. Kalau begitu, kerja sama tim adalah hal yang paling bernilai.

Jika tujuan dan ukuran sudah diputuskan, isilah bagian bertama dari Kontrak Target/Penghargaan. Apabila diisi dengan benar, di dalamnya akan memuat nama orang atau kelompok, tenggat waktu pencapaian, bagaimana cara memperoleh skor, dan berapa skor minimal yang masih diterima.

Contoh:

Saya, John Davis setuju untuk bekerja mencapai hasil berikut ini dengan tenggat waktu tanggal 31 Mei 2011 untuk Meningkatkan total nilai penjualan di wilayah saya sebesar sekurang-kurangnya 20 persen.

Langkah 2: Kenali Perilaku yang Diperlukan

Orang perlu sekali mengetahui dan memahami tujuan mereka. Namun, mereka tidak dapat *melakukan* tujuan. Mereka harus berperilaku sedemikian rupa sehingga akhirnya menuntun ke pencapaian suatu tujuan. Jadi, langkah berikutnya adalah mengenali jenis-jenis perilaku yang paling penting bai pencapaian suatu tujuan. Untuk mengidentifikasi perilaku ini, cobalah hal berikut.

1. Kaji tujuan yang ada.
2. Kaji kesepuluh jenis perilaku positif yang dibahas di Bagian II dan masukkan dalam Kontrak Target/Penghargaan.
3. Dari daftar tersebut, pilih jenis perilaku yang Anda rasa paling penting bagi pencapaian tujuan tadi. Urutkan sesuai tingkat kepentingannya, lalu tuliskan.
4. Mintalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan tersebut untuk melakukan hal yang sama tanpa melihat pilihan Anda.
5. Bentuk sebuah rapat dan tetapkan sebuah kesepakatan bersama tentang jenis perilaku apa saja yang paling krusial bagi keberhasilan pencapaian tujuan.
6. Pada Kontrak Target/Penghargaan, bubuhkan nomor prioritas di samping perilaku terpenting. Misalnya, jika perilaku terpentingnya adalah inovasi dan kerja sama tim, bubuhkan angka 1 di samping inovasi dan angka 2 di samping kerja sama tim. Informasi ini akan digunakan pada Langkah 4.

Langkah 3: Tentukan Penghargaan yang Tepat

Saat membaca ini, Anda mungkin berpikir dalam hati, “Aduh... menetapkan tujuan? Menuliskannya? Saya sudah pernah mencobanya, tetapi tidak berhasil. Ini pasti buang-buang waktu saja, juga menghambur-hamburkan kertas dan uang.”

Sebab gagalnya berbagai program penetapan tujuan adalah bahwa tujuan-tujuan tersebut tidak memiliki kaitan langsung dengan penghargaan tertentu. Tujuan yang baik hanya membuat orang mulai bergerak di jalur yang benar. Anda memerlukan penghargaan tertentu untuk menjaga mereka tetap bergerak. Berusaha mendapatkan hasil tanpa memberikan penghargaan itu ibarat menjalankan mesin tanpa bahan bakar. Premis keseluruhan dari GMP adalah bahwa penghargaan yang tepat untuk perilaku yang tepat akan mendapatkan hasil yang tepat.

Dengan begitu banyaknya cara memberi penghargaan, mungkin Anda bertanya, “*Bagaimana saya memutuskan cara untuk menghargai tiap-tiap orang?*” Jawabannya sederhana: Tanyakan kepada mereka. Setiap orang memiliki ukuran nilai sendiri-sendiri terhadap suatu penghargaan. Jadi, jika Anda duduk bersama untuk menetapkan tujuan, luangkan waktu ekstra untuk menentukan penghargaan itu. Buatlah sebuah daftar kemungkinan penghargaan, dan biarkan orang memilih satu atau beberapa darinya. Namun, pastikan penghargaan tersebut ditegaskan secara spesifik dan proporsional terhadap kepentingan tujuan. Pada kasus tujuan kelompok, pastikan bahwa masing-masing individu tahu bagaimana ia akan dihargai saat kelompok mencapai tujuan tersebut.

Begitu penghargaan sudah diputuskan, bagian akhir dari Kontrak Target/Penghargaan dapat diisi. Jika penghargaannya bervariasi menurut tingkat pencapaian, tuliskan rumus penentuan penghargaan tersebut pada formulir.

Contoh:

Penghargaan atas pencapaian tujuan ini adalah:

10% dari total penjualan bruto hingga \$2 juta dan 15% dari seluruh penjualan bruto bila melebihi angka \$2 juta.

Jika sudah dilengkapi, formulir harus diberi tanggal dan ditandatangani oleh semua pihak dalam perjanjian tersebut, lalu masing-masing orang harus diberikan salinannya. Ingatkan mereka untuk melihat Kontrak Target/Penghargaan setiap awal hari kerja dan menggunakannya sebagai dasar perencanaan aktivitas sehari-hari.

Langkah 4: Gunakan Kekuatan Umpan Balik yang Positif

Kita asumsikan bahwa Anda telah membereskan semua yang dibahas sejauh ini—menetapkan tujuan, mengidentifikasi perilaku yang penting bagi pencapaian tujuan, dan memilih penghargaan yang tepat. Sekarang, Anda tinggal duduk manis dan memberikan penghargaan saat mereka mencapai tujuan. Benarkah begitu? Tidak juga. Masih ada satu lagi bagian penting—umpan balik yang positif.

Mencapai tujuan besar itu bisa memakan waktu berminggu-minggu, berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun. Karenanya, orang memerlukan banyak dukungan untuk membuat mereka tetap bersemangat. Nah, cara untuk menjaga orang tetap antusias dan berada di jalur yang benar adalah dengan umpan balik positif. Temukan sisi baik dari orang lain, lalu beritahu mereka bahwa Anda akan menghargai perilaku baik tersebut. Lakukan upaya khusus untuk mengakui dan memuji perilaku baik dan Anda akan mendapati perilaku baik tersebut akan diulang, diulang, dan diulang. Seperti yang diungkapkan Robert McNamara, “*Layaknya hati, otak/pikiran itu tertuju ke pada sesuatu yang dihargai.*”

Pada Langkah 2, Anda telah mengidentifikasi jenis perilaku paling penting bagi pencapaian sebuah tujuan besar. Alasan identifikasi ini adalah untuk membekali Anda dengan rencana untuk mengetahui jenis perilaku yang harus dihargai dengan umpan balik positif. Dengan menuangkan informasi tersebut dalam tulisan, Kontrak Target/Penghargaan merupakan rencana lengkap untuk memimpin orang lain dengan GMP. Kontrak ini menunjukkan hasil yang Anda inginkan, bagaimana cara mengukurnya, bagaimana cara memberi penghargaan, dan perilaku apa yang harus diperkuat untuk mendapatkan hasil tersebut.

Agar umpan balik positif berhasil, pesan yang Anda kirimkan harus mengikuti pedoman berikut.

- Spesifik.
- Tulus. Bujukan, pujiyan, dan sanjungan yang bersifat menjilat atau berlebihan tidak akan pernah berhasil. Orang pasti tahu jika mereka ditipu.
- Sampaikan secara langsung di tempat dan saat itu juga ketika Anda melihat perilaku positif itu muncul.
- Sampaikan secara pribadi sesuai individu yang bersangkutan.
- Buat pesan itu proporsional terhadap kepentingan perilaku.
- Konkret. Saat Anda melihat perilaku baik, jangan katakan “*Kerja bagus*” atau “*Pertahankan prestasi itu.*” Justru, katakan seperti ini: “*Deddy, bagaimana caramu melakukannya? Ini adalah kontrak penting ketiga yang kau capai bulan ini. Orang seperti dirimulah yang menjadikan kita ini terlihat bagus. Kami sangat menghargai dan membutuhkanmu. Luar biasa sekali rasanya memiliki rekan dengan kinerja seperimu.*”

Satu lagi pedoman yang harus diingat terkait memberikan umpan balik positif: lakukan secara tidak konsisten. Ya, lakukan secara *tidak* konsisten. Perilaku yang didukung secara acak akan cenderung menjadi kebiasaan. Semisal, jika Deddy dipuji oleh bos setiap kali ia berhasil memperoleh kontrak baru, tanggapan yang diberikan akan segera terasa enteng dan kehilangan dampaknya. Namun, jika pujiyan itu diberikan dalam kesempatan yang acak, kemungkinan besarnya adalah Deddy akan terus melanjutkan prestasinya itu. Prinsipnya tak jauh berbeda dengan perjudian. Ia tahu bahwa imbalannya akan datang, tapi waktunya tidak bisa ditebak. Karenanya, ia terus berusaha. Jika Anda sudah mendapatkan hasil yang tepat, langkah terakhirnya sudah jelas.

Langkah 5: Bagikan Penghargaan, Nikmati Keberhasilan, dan Buat Tujuan Baru

Ini merupakan bagian paling mudah dan menyenangkan. Sayangnya, Anda tidak akan selalu mendapatkan hasil yang tepat. Jika itu terjadi, tugas Anda adalah duduk bersama dengan si peraih dan berusaha memutuskan apa yang tidak beres dan cara memperbaikinya. Apakah tujuannya sudah benar dan memiliki arti? Apakah setiap orang yang bertanggung jawab sudah memahami tujuan itu? Apa Anda sudah benar dalam memilih jenis perilaku yang harus diperkuat? Apakah penghargaan tersebut tepat dan berarti? Apa Anda sudah memberikan umpan balik positif dengan sering? Apakah kekuatan luar membuat pencapaian tujuan itu menjadi mustahil? Jika ya, apa kekuatan itu? Apa yang harus diubah agar semuanya berhasil? Fokus pada pemecahan masalah dan jangan menyalahkan ataupun mengizinkan siapa pun menimpakan kesalahan. Beritahu staf Anda bahwa usaha keras mereka sangat dihargai dan tegaskan hal-hal yang sudah mereka kerjakan dengan baik. Jika sudah, cari tahu apa yang tidak beres, lalu benahi dan coba lagi.

Gambar 2. Rencana Aksi Manajer 10/10



Menyatukan Semuanya

Poin kunci dan pedoman Sistem Manajemen 10/10 diringkas seperti yang diperlihatkan pada Gambar 2: Rencana Aksi Manajer 10/10. Bawa selalu bagan ini sebagai referensi ketika Anda melakukan peralihan dari gaya manajemen sebelumnya menuju gaya manajemen GMP. Anda juga bisa membuat salinannya untuk siapa pun yang terlibat dalam proses penetapan-tujuan agar mereka juga memiliki acuan yang sama.

Ringkasnya, poin utama yang harus diingat terkait pengelolaan manusia dengan GMP adalah:

Anda Tidak Sedang Mengelola Orang, Anda Sedang Memimpin Mereka

Begitu Anda menetapkan sistem penghargaan positif bagi pencapaian tujuan yang benar, orang-orang akan lekas menjadi manajer terbaik bagi diri mereka sendiri (baca: mandiri). Dan, itu artinya Anda mendapatkan waktu dan kebebasan yang lebih banyak—penghargaan yang lumayan baik bagi Anda.

RENCANA AKSI 3

MENGELOLA BOS ANDA DENGAN GMP



Anda tidak mesti menyukai dan mengagumi bos Anda. Anda juga tidak harus membencinya. Anda hanya perlu mengelolanya, sehingga ia menjadi sumberdaya Anda untuk meraih prestasi, pencapaian, dan... kesuksesan pribadi.

-Peter Drucker



Salah satu hal yang paling menarik dari GMP adalah bahwa setiap orang dapat menggunakan untuk mengelola siapa pun. Malah, agar dapat mengelola orang lain dengan penghargaan, Anda harus bersedia dikelola. Sebagai ilustrasi, berikut sebuah contoh pribadi dan tidak ada hubungannya dengan bisnis.

Saya punya seekor kucing bernama Junior. Suatu malam, saat Junior berumur sekitar sembilan bulan, saya sedang sendirian di rumah dan mengalami pilek. Saya sedang duduk di ranjang sembari membaca, sementara Junior berjalan memasuki kamar dan mendekam seperti akan menerkam sesuatu. Tiba-tiba, Junior melompat ke udara, menubruk saklar lampu dengan cakarnya, dan ruangan pun seketika menjadi gelap! Anda bisa bayangkan perasaan

saya yang benar-benar tidak percaya. Saya duduk sembari berpikir, “Entah Junior benar-benar baru saja mematikan lampu atau saya yang kebanyakan minum aspirin.”

Saya bangkit dari ranjang, menghidupkan lampu kembali, dan berpikir, “Tidak akan ada orang yang percaya jika saya ceritakan hal ini. Karenanya saya pun diam.”

Sekitar tiga minggu berikutnya, Junior mematikan lampu lagi! Lalu saya tahu bahwa ia bisa dilatih untuk mematikan lampu jika diminta. Saya hanya perlu memberinya imbalan. Jadi, saya pun meletakkan potongan makanan kucing di saklar. Junior segera dapat mengaitkan saklar tersebut dengan makanan. Sekarang, jika saya ingin dia mematikan lampu, saya tinggal merogoh makanan kucing, melemparkannya ke saklar lampu, dan Junior pun langsung menerkamnya seperti melakukan *slam-dunk* yang pasti akan membuat Julius Erving (pemain basket) bangga. Teman-teman saya benar-benar heran bagaimana saya melatih kucing tersebut.

Namun, itu baru setengah cerita. Anda tahu apa yang Junior lakukan saat ia menginginkan makanan? Benar, ia mematikan lampu. Dan, Anda tahu apa yang saya lakukan? Ya, saya berhenti dari aktivitas saya, mengambil makanan, dan memberikan kepadanya karena saya ingin dia terus beraksi. Entah sudah berapa kali ia berjalan ke kamar saat saya sedang membaca-baca buku, lalu mengobrak-abrik closet dan membuat semuanya gelap dengan mematikan lampu. Namun, saya selalu menahan keinginan untuk menerikinya. Dan, saya pun mengambilkannya makanan untuk penghargaan. Sekarang saya tanya kepada Anda, siapa yang sebenarnya mengelola (baca: menjadi manajer)?

Bos Anda merupakan salah satu orang paling penting yang dapat Anda pengaruhi melalui penghargaan dan rencana aksi di bagian ini akan memperlihatkan kepada Anda bagaimana caranya.

Mengelola bos Anda bukan saja sesuatu yang bisa dilakukan, tetapi malah merupakan sesuatu yang sangat penting yang harus dilakukan.

Di dunia kerja seperti sekarang ini, tidak ada yang dapat berhasil sendiri. Mengelola orang-orang di atas kita sama pentingnya dengan mengelola orang-orang di bawah. Sayangnya, sedikit sekali yang menyadari hal ini. Justru, mereka malah membuang-buang waktu mengeluhkan tentang bos dan berasumsi bahwa mereka tidak berdaya mengubah atau memperbaiki hubungan buruk itu. Jika kedengarannya tak jauh beda dengan yang Anda alami, perhatikan hal berikut.

Anda memegang 50% kendali terhadap hubungan Anda dengan bos. Sementara, Anda memgang kendali 100% terhadap perilaku Anda sendiri. Dan, cara Anda berperilaku terhadap bos akan menjadi cermin bagaimana ia memperlakukan Anda.

Sebagai contoh, jika Anda memperlakukan bos layaknya orang tua yang serba berkuasa, ia akan memperlakukan Anda seperti anak kecil. Dengan kata lain, semakin banyak Anda bergantung kepada bos Anda untuk memecahkan masalah, semakin kecil kebebasan yang akan diberikannya kepada Anda. Singkatnya, berperilaku layaknya orang dewasa yang bertanggung jawab merupakan jaminan untuk diperlakukan juga seperti orang dewasa.

Tujuan dari mengelola bos Anda dengan GMP adalah untuk menjadikan pekerjaan lebih menyenangkan dan produktif bagi Anda dan bos Anda. Ini tidak lantas berarti bahwa Anda harus

menjadi penjilat atau memilih melakukan taktik licik yang serba culas. Metode GMP merupakan rencana yang tulus dan jujur untuk memperbaiki hubungan kerja dengan atasan Anda berdasarkan premis bahwa Anda dan bos merupakan dua orang dewasa yang saling membutuhkan dalam upaya mencapai kesuksesan.

Langkah 1: Inventarisasi Kekuatan dan Kelemahan

Anda dan bos memiliki banyak sekali kesamaan. Anda berdua sama-sama punya tugas yang harus dikerjakan dan saling bertumpu untuk menyelesaikan itu. Anda berdua juga sama-sama memiliki tujuan, kebutuhan, dan aspirasi pribadi. Anda berdua sama-sama memiliki kekuatan dan kelemahan pribadi yang dapat menciptakan ataupun merusak hubungan. Anda berdua sama-sama makhluk hidup yang tidak luput dari kesalahan dan itu sudah menjadi kodrat manusia. Jadi, langkah pertama dalam mengelola bos Anda adalah menyatukan kedua pribadi dan pekerjaan yang dilibatkan. Sebelum Anda dapat memperbaiki hubungan kerja, Anda harus mengetahui titik kekuatan, titik tekanan, dan titik buta.

Mulailah dengan mengumpulkan sebanyak mungkin informasi *objektif* tentang bos Anda dan pekerjaannya. Ingat, saya tegaskan, kata kuncinya di sini adalah *objektif*. Memahami bos Anda sama artinya dengan melihatnya apa adanya, bukan yang Anda harapkan atau inginkan. Memang, objektivitas total tidak mungkin dicapai. Namun, semakin Anda objektif, semakin besar pula kesempatan untuk memperbaiki hubungan. Singkatnya, Anda harus berempati.

Anda akan belajar banyak tentang bos Anda dengan cara menjawab pertanyaan berikut (simpan dalam perekam jika perlu).

- Apa tujuan utama bos Anda?
- Bagaimana cara Anda membantu dia untuk mencapai itu?
- Apa yang ia hargai?
- Apa yang disukai bos Anda?
- Ia lebih senang berbagi informasi? Atau justru menyimpannya sendiri?
- Jenis tekanan pekerjaan apa yang sedang ia pikul?
- Siapa ‘sekutu’ dan ‘musuh’nya?

- Apa yang paling Anda suka tentang dia?
- Apa yang paling tidak Anda suka tentang dia?
- Bagaimana ia dapat membantu Anda agar lebih produktif?
- Bagaimana ia dapat membuat pekerjaan Anda lebih memuaskan?
- Apakah ia mau mendelegasikan kewenangan? Atau justru selalu berkuasa/menuding di setiap bagian?
- Apakah ia menyukai segala sesuatu dituangkan secara tertulis atau justru lebih suka dialog tatap muka langsung?
- Apakah dia suka konflik ataukah memilih memimpin melalui kesepakatan?
- Pada waktu kapan ia paling baik?
- Hal apa saja yang paling baik ia kerjakan?
- Bagian pekerjaannya manakah yang paling memerlukan perbaikan?
- Apa yang paling tidak suka ia kerjakan?
- Seberapa baik ia menanggani tekanan stres?
- Ia suka menghadapi satu hal sekaligus atau secara acak melompat dari satu tugas ke tugas lainnya?
- Ia bekerja lebih baik dengan gambaran besar atau justru dengan detail?
- Berapa umur dia?
- Apa saja pengalaman kerja dan pendidikannya?
- Seperti apakah kehidupan keluarganya?
- Apakah setahu Anda dia memiliki masalah di luar pekerjaan?
- Apa hobi dan minat dia di luar sana?
- Dia cenderung mudah percaya atau sebaliknya mencurigai?
- Lingkungan seperti apa tempat dia dibesarkan?
- Apakah dia memiliki kebiasaan tertentu?

Mungkin Anda tidak tahu jawaban dari beberapa pertanyaan di atas. Anda tidak perlu menjadi penyelidik. Cukup buka mata dan telinga Anda, lalu temukan sebanyak mungkin informasi tentang bos Anda.

Tugas berikutnya akan jauh lebih berat karena mengharuskan Anda menjadi orang jujur dan objektif tentang diri sendiri. Saat menjawab pertanyaan berikut, mungkin akan lebih baik jika Anda meminta bantuan dari seorang teman atau kolega yang Anda percayai.

- Apa yang Anda inginkan dari pekerjaan Anda?
- Apa tujuan utama pekerjaan Anda?
- Bagaimana bos bisa membantu Anda mencapai tujuan-tujuan tersebut?
- Konflik dan tenggat waktu apa yang sedang menekan Anda?
- Bagian pekerjaan manakah yang paling bagus Anda kerjakan?
- Di mana letak kelemahan kinerja Anda?
- Anda cenderung berbagi informasi, atau sebaliknya menyembunyikannya?
- Bagian pekerjaan manakah yang paling Anda sukai?
- Bagian pekerjaan manakah yang paling tidak Anda sukai?
- Anda orang yang aktif pada pagi hari atau sore hari?
- Anda menikmati konflik dan konfrontasi, atau berusaha menghindarinya?
- Mana yang lebih Anda suka, komunikasi tertulis atau tatap-muka?
- Bagaimana perbedaan Anda dengan bos dalam hal umur, pendidikan, dan pengalaman kerja?
- Bagaimana perbedaan Anda dengan bos dalam hal latar belakang keluarga dan masa kecil?
- Anda senang mengerjakan suatu proyek sekaligus atau satu banyak proyek dalam sekali waktu?

- Anda lebih bagus dengan detil ataukah gambaran besar?
- Bagaimana perbedaan Anda dengan bos dalam hal kehidupan di luar kerja?
- Anda memerlukan pengawasan secara ketat atau lebih senang bekerja sendiri?
- Anda cenderung orang yang berinisiatif atau memerlukan seseorang untuk melecut Anda?
- Anda memerlukan umpan balik yang sering atau cukup dengan ulasan sesekali?
- Apa Anda memiliki kebiasaan khusus atau kepribadian yang mungkin sulit dimengerti oleh orang lain?
- Bagaimana perbedaan Anda dengan bos dalam hal minat di luar pekerjaan?
- Jenis pekerjaan apa yang cenderung Anda tolak?

Setelah menjawab pertanyaan tentang bos dan Anda, perhatikan lagi pertanyaan-pertanyaan tersebut (atau dengarkan jika Anda merekamnya), lalu jawab pertanyaan berikut.

1. Apa saja tiga kelemahan terbesar dari bos Anda?
2. Apa saja tiga kekuatan terbesar dari bos Anda?
3. Apa saja tiga kekuatan terbesar Anda?
4. Apa saja tiga kelemahan terbesar Anda?
5. Hal-hal apa saja yang paling secara efektif Anda kerjakan bersama?
6. Area konflik atau perselisihan apa yang paling sering Anda alami?
7. Menurut Anda, apa kelemahan terbesar dalam membangun hubungan yang baik dengan bos Anda?

Langkah 2: Perkuat Kekuatan

Hubungan yang baik antara Anda dan bos (atau siapa pun) dicapai dengan memperkuat sisi-sisi terbaik yang dimiliki kedua belah pihak, serta melakukan penyesuaian untuk mengakomodasi kelemahan keduanya. Seperti yang saya tegaskan di depan, Anda maupun bos tidak akan berubah secara dramatis. Anda berdua harus sama-sama memberikan sisi terbaik bagi hubungan tersebut.

Salah satu taktik membangun kekuatan yang paling baik dan dapat Anda gunakan adalah:

Cari Suatu Tugas yang Kurang Bagus Dikerjakan Bos dan Lebih Bagus Jika Anda yang Menanganinya. Lalu, Ajukan Diri Anda untuk Membantu.

Semisal, bos Evelyn, Jill, adalah seorang motivator dan *organizer* hebat, tetapi ia kurang cakap jika sudah menghadapi masalah perbankan. Permohonan pinjamannya untuk perbaikan modal seringkali ditolak. Jadi, Evelyn melakukan survei beberapa bank dan mempelajari informasi seperti apakah yang harus dimiliki dalam permohonan pinjaman yang baik. Lantas, ia pun mengajukan diri untuk menulis ulang permohonan pinjaman tersebut untuk Jill dan mengirimkannya ke bank. Dan benar saja, pinjaman tersebut langsung disetujui, sehingga nilai Evelyn pun langsung melambung di mata bosnya.

Apakah bos Anda kurang cakap menulis? Jika Anda penulis yang bagus, Anda bisa menjadi penulis pendamping (*ghost writer*). Apakah bos Anda tidak suka berbicara di muka umum? Ajukan diri untuk mengisi posisi seperti humas atau semacamnya.

Semakin banyak cara yang dapat Anda temukan untuk melengkapi kekurangan bos, semakin tinggi nilai Anda di mata dia. Bahkan, seorang bos yang cerdas justru mencari sendiri orang-orang yang kekuatannya mampu menutup kelemahan di diri bos tersebut.

Saat Anda menemukan kelemahan-kelemahan lain, ambil langkah untuk mengakomodasinya. Sebagai contoh, jika masing-masing Anda cenderung mudah lupa, ikuti komunikasi tatap muka dengan sebuah memo. Jika bos Anda ingin dilibatkan dalam semua keputusan, selalu beritahu dia tentang perkembangan yang ada. Jika Anda ataupun bos sama-sama kurang tampil bagus pada pagi hari, rundingkan hal-hal penting menjelang sore hari. Jika Anda memerlukan sesuatu dari bos, misalnya umpan balik atau bantuan yang lebih banyak lagi di bidang-bidang yang kurang Anda kuasai, jangan segan-segan untuk memintanya. Kuncinya adalah belajar memanfaatkan kekuatan dan menerima perbedaan, serta kelemahan Anda.

Langkah 3: Putuskan Bagaimana Anda Ingin Mengubah Perilaku Bos Anda

Bos Anda boleh saja orang yang paling hebat sedunia. Namun, saya berani bertaruh, pasti ada sesuatu dalam perilakunya yang ingin sekali Anda ubah. Apakah bos Anda orang yang hampir selalu kasar? Apakah ia suka marah secara terbuka (di depan umum) setiap menemukan kesalahan? Apakah ia menarik Anda dari suatu pekerjaan untuk menangani pekerjaan lainnya? Apakah ia mengusik dan mondar-mandir pada saat Anda ingin bekerja sendiri? Apakah ia gagal memberi Anda umpan balik yang cukup?

Lengkapi pernyataan ini: *Saya ingin bos saya (.....)*
.....)

Isi pernyataan tersebut dengan hal-hal positif. Jangan tuliskan apa yang tidak Anda inginkan. Tuliskan apa yang Anda ingin secara spesifik dan bersifat perilaku. Misalnya:

- Saya ingin bos saya berbicara secara lebih bijak.
- Saya ingin bos saya memberikan lebih banyak kebebasan agar saya dapat bekerja sendiri.
- Saya ingin bos saya memberikan lebih banyak informasi konkret tentang kinerja saya.
- Saya ingin bos saya mengizinkan saya menyelesaikan apa yang sudah saya mulai.

Jangan buat daftar panjang tentang hal-hal di diri bos yang ingin Anda ubah. Cukup pilih salah satu aspek paling penting dari perilakunya yang memang perlu diubah. Jika ini sudah dilakukan, Anda tinggal menerapkannya menggunakan GMP.

Langkah 4: Hargai Bos Anda Atas Perubahan Positif Sekecil Apa Pun

Kuncinya di sini adalah menghargai bos saat Anda terjadi kemiripan perilaku yang sudah Anda inginkan selama ini. Singkat kata, pergoki dia saat melakukan sesuatu yang bagus dan hargai (puji) itu. Kemungkinan besar, dia akan mengulangi perilaku baik tersebut. Jika sudah, ciptakan situasi sehingga ia dapat berperilaku lebih menyenangkan lagi (baca: sesuai yang Anda harapkan) dan hargai dia atas hal itu. Psikolog mengistilahkan teknik ini sebagai “shaping”. Memang dibutuhkan banyak kesabaran dan keteguhan, tetapi teknik ini sangat efektif.

Sebagai contoh, bos Beverly, Mark, selalu mondar-mandir menghampirinya untuk memeriksa pekerjaan yang disudah diserahkan. Perilaku ini sangat mengganggu, sampai-sampai terpikir olehnya untuk keluar dari perusahaan saja. Namun suatu hari, ia diberi tugas singkat dan berhasil menyelesaiannya tanpa ada interupsi dari sang bos. Saat mengerjakan tugas, Mark sedang bergulat dengan laporan triwulanan. Memanfaatkan kesempatan, Beverly pun berkata, *“Anda tahu Pak, jika saya punya empat jam tanpa gangguan dari siapa pun, saya bisa membuatkan laporan itu untuk Anda. Anda bisa pergi golf Jumat sore dan serahkan laporan itu kepada saya.”* Mark sangat benci pekerjaan tulis-menulis dan sangat menyukai golf. Jadi, ia pun langsung setuju. (Penghargaan #1.)

Minggu berikutnya, Beverly mengatakan pimpinan dua tingkat di atasnya (atasan Mark) dan saat itu Mark juga ada di sana, *“Saya sangat menghargai kepercayaan Bos Mark terhadap diri saya. Ia memberi saya tugas dan kebebasan untuk memperlihatkan apa yang saya bisa. Itu sangat penting bagi saya. Dan, Bos Mark pun selalu ada kapan saja saya memerlukan bantuan. Saya senang bekerja*

sendiri dan karena itulah saya menikmati bekerja untuk Bos Mark.” (Penghargaan #2). Seperti yang Anda lihat sendiri, Beverly sangat mahir dalam caranya membentuk (*shaping*) perilaku Mark, yakni dengan meminta persis apa yang diinginkannya, lalu menghargai sang bos karena sudah memberikan itu.

Bagaimana Anda dapat menghargai bos Anda? Berikut beberapa caranya.

- Pujilah secara spesifik poin-poin bagus dari perilakunya. Seorang bos sekalipun juga memerlukan dukungan positif dan jarang sekali yang mendapatkan ini. Seperti yang diungkapkan salah seorang CEO, “*Saya tidak yakin apakah orang-orang itu mengikuti saya atau justru mengejar saya.*” Gunakan juga prinsip ini untuk umpan balik positif di Rencana Aksi 2, lalu berikan dukungan positif atas perilaku positif.
- Suarakan dukungan secara umum ataupun pribadi atas tujuan yang diembannya.
- Sederhanakan pekerjaannya dengan menjaga dia tetap teratur.
- Ajukan diri untuk menangani pekerjaan rutin sehingga ia bisa memiliki waktu bebas pada sore hari ataupun lebih banyak waktu luang untuk fokus pada tugas-tugas penting.
- Jelilah terhadap ide-ide yang akan menghemat waktu, uang, atau yang akan memperbaiki tempat kerja, lalu sebarkan ide itu.
- Tawarkan diri untuk menjadi semacam humas bagi ide yang dimilikinya atau jadi relawan yang membantunya memecahkan masalah.
- Bantu dia dalam memberi pembekalan kepada karyawan baru dengan cara memberi pelatihan.
- Ajukan diri secara hati-hati dan bijak untuk membantunya melakukan tugas-tugas yang lebih Anda kuasai.

- Beritahu dia dan orang lain bahwa Anda merasa sangat bangga dan beruntung karena sudah berkesempatan bekerja untuknya.

Anda tidak mungkin memberi bos Anda promosi, bonus, ataupun bisnis. Namun, Anda dapat memberinya banyak hal. Cara Anda melakukannya akan sangat berperan bagi keberhasilan Anda dan dia.

Memang, Anda tidak akan selalu mendapatkan perilaku sesuai keinginan. Jika ini terjadi, santai saja dan jangan dipikirkan. Tetap fokus pada upaya meminta dan mencari perilaku positif. bersiaplah dengan beragam cara untuk menghargai bos Anda kapan saja Anda dapat perlakuan positif.

Ringkasnya, kesuksesan karier Anda sangat tergantung pada seberapa baiknya Anda dalam mengelola atasan. Sukses mengelola atasan sama artinya dengan membangun kekuatan di dalam diri Anda dan atasan untuk dicurahkan ke dalam sebuah hubungan baik. Dan, bersama-sama berusaha menghapus atau setidaknya menutup kelemahan. Jika Anda ingin mengubah perilaku bos Anda, hargai dia dengan cara yang saling membawa manfaat. Seperti halnya dalam hubungan apa pun, cara paling pasti untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan adalah membantu yang lain mendapatkan yang ia inginkan.

RENCANA AKSI 4

JADILAH PENGHEMAT WAKTU TERBAIK UNTUK DIRI SENDIRI

Orang yang meraih kemenangan atas orang lain itu orang kuat, tetapi orang yang meraih kemenangan atas dirinya sendirilah yang jauh lebih hebat.

-Lao Tse

Apa Anda menginginkan (lebih banyak) waktu dan kebebasan untuk melakukan apa yang Anda inginkan? Siapa yang tidak ingin seperti itu? Nah, Anda dapat memiliki itu. Hampir semua kita menyiakan sekitar separuh dari waktu yang ada. Dan, sebagian besar waktu yang terbuang itu dikarenakan kebiasaan buruk atau kurangnya disiplin diri.

Bagaimana cara mendapatkan kebiasaan baik dan disiplin diri? Sederhana. Teruslah menghargai diri sendiri lantaran melakukan hal benar, sampai hal tersebut berjalan alami. Manajemen waktu yang baik akan mengubah kebiasaan utama menjadi tabiat kedua (baca: dilakukan begitu saja secara alami).

Mengelola waktu itu benar-benar sama artinya dengan mengelola perilaku Anda. Dan, Anda mengubah perilaku dengan menciptakan sebuah sistem penghargaan yang menghargai perilaku

produktif dan menghambat pemborosan waktu. Sederhananya, Anda menjadi ‘pelatih binatang’ untuk diri sendiri.

Rencana aksi ini tidak akan mengajari Anda bagaimana cara menunda kewajiban dan bermain-main, tetapi akan memberi Anda berbagai ide untuk menuntaskan lebih banyak hal dalam waktu yang lebih sedikit. Anda juga akan diajari cara-cara yang positif sekaligus menyenangkan untuk memotivasi diri sendiri dalam menangani proyek berat, meminimalkan gangguan/interupsi, menaklukkan penangguhan, dan mengembangkan kebiasaan mahapenting, disiplin dan keteraturan yang akan membuat Anda menjadi pemenang. Ada benarnya jika kita perhatikan pepatah, “*Sebelum dapat mengelola diri sendiri, Anda tidak akan dapat mengelola siapa pun dan apa pun.*”

Sebelum memulai, pastikan Anda sudah memiliki tujuan yang jelas dan tertulis, serta sudah mengurutkannya sesuai dengan tingkat kepentingan. Jika Anda saja tidak tahu hasil apa yang ingin Anda capai, segala upaya untuk mengelola diri sendiri akan sama saja dengan buang-buang waktu. Jika Anda belum menuliskan tujuan-tujuan Anda, lakukan segera sebelum terlanjur jauh (ikuti petunjuk pada Rencana Aksi 2).

Langkah 1: Lakukan Inventarisasi Waktu

Ingat saat kali pertama Anda mendengar atau melihat diri Anda di dalam rekaman? Reaksi Anda pasti “*Ya Tuhan! Apa itu benar saya? Apa saya terdengar (atau terlihat) seperti itu? Apa saya melakukan itu?*” Lakukan inventarisasi waktu selama satu minggu, saya jamin Anda akan sama terkejutnya.

Kita menghabiskan sebagian besar waktu untuk mengulang pola perilaku (baca: kebiasaan). Sebagian memang dapat menghemat waktu, tetapi sebagian lainnya tak jarang yang justru membuang-buang waktu. Sayangnya, kita tidak menyadari sebagian besar kebiasaan itu sebelum kita melakukan usaha sadar untuk menemukannya. Itulah mengapa langkah pertama ini sangat penting.

Jika ini merupakan kali pertama Anda melakukan inventarisasi waktu, jangan kaget karena akan ada banyak sekali kejutan (dan tidak semuanya menyenangkan). Melihat diri dan perilaku Anda secara objektif merupakan salah satu bantuan terbesar bagi diri Anda sendiri. Anda tidak dapat menggantikan kebiasaan buruk dengan kebiasaan baik, sebelum Anda tahu apa saja kebiasaan buruk itu sendiri.

Cara untuk mengetahui ke mana saja waktu Anda terbuang adalah dengan membuat catatan aktivitas Anda selama seminggu (apa pun aktivitas itu). Mulailah dengan menyusun catatan waktu harian seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3, lalu salin untuk hari-hari berikutnya selama satu minggu. Agar mendapatkan hasil terbaik dari inventarisasi waktu, ikuti instruksi berikut.

1. Di setiap awal hari, tuliskan nama Anda, hari, dan tanggal pada bagian atas catatan waktu. Bawa lembar catatan ini ke mana pun Anda pergi.

2. Saat Anda memulai sebuah aktivitas, tuliskan waktu mulainya berikut sifat aktivitas tersebut di dua kolom pertama. Catat setiap aktivitas dan mengapa aktivitas itu dilakukan.
3. Beri peringkat masing-masing aktivitas sesuai tingkat kepentingan dan kegentingannya menggunakan kunci seperti Gambar 3 pada halaman 171. Misalnya, jika Anda melakukan aktivitas yang sangat penting dan genting, tuliskan A1 di kolom Kepentingan/Kegentingan. Jika aktivitas tersebut terbilang sedang-sedang saja (tidak terlalu mendesak dan tidak terlalu penting), tuliskan B3 di kolom Kepentingan/Kegentingan.
4. Jika aktivitas tersebut bersifat sudah direncanakan, bubuhkan P pada kolom Terencana/Interupsi. Jika aktivitas tersebut merupakan interupsi, tuliskan huruf I pada kolom Terencana/Interupsi.
5. Saat Anda menyelesaikan satu aktivitas (atau disela oleh aktivitas lain), tuliskan jumlah waktu yang dihabiskan pada kolom yang sesuai. Jika ada komentar atau pemikiran tentang aktivitas tersebut—misalnya, apakah aktivitas tersebut buang-buang waktu? Bisakah Anda mendelegasikannya ke orang lain? Apa Anda punya ide untuk membuatnya lebih baik atau lebih cepat?—tuliskan pada kolom komentar. Ide-ide ini akan sangat berguna saat Anda mengambil stok aktivitas dalam seminggu.
6. Pada akhir minggu, lakukan inventarisasi. Kaji kembali lembar catatan waktu, perhatikan jenis-jenis aktivitas yang paling sering terjadi (seperti menelepon, menemui pelanggan, melakukan pekerjaan tulis-menulis, berkunjung ke tempat kolega, mengikuti rapat, sosialisasi dan korespondensi). Lalu, ringkaslah seminggu itu dalam sebuah laporan inventarisasi waktu seperti ditunjukkan pada Gambar 4. Tuliskan masing-masing kategori utama pemanfaatan waktu (termasuk

kategori rupa-rupa), berapa banyak waktu yang dihabiskan, dan persentasenya terhadap total waktu yang dihabiskan. Sekarang, Anda bisa lihat ke mana saja waktu Anda hilang begitu saja. Kemungkinan besar Anda akan dibuat terkejut di sini. Namun, jangan berkecil hati. Yang terbaik dari semua kita pun membuang waktu setidaknya dua jam dalam sehari.

Gambar 3

Catatan Waktu Harian					
Nama	_____	Hari	_____	Tanggal	_____
Waktu Mulai	Aktivitas	Penting/ Genting	Terencana/ Interupsi	Lama	Komentar

Kepentingan

A. Prioritas utama (harus dilakukan)

Kegentinginan

1. Harus diselesaikan sekarang

B. Prioritas sedang (sebaiknya dilakukan) 2. Harus diselesaikan segera

C. Prioritas rendah

3. Tidak genting

1. Sekarang, ambil beberapa lembar kertas, tujuan-tujuan tertulis dan laporan inventarisasi waktu Anda. Cari tempat yang tenang dan tanpa gangguan untuk Anda berpikir. Jujurlah terhadap diri sendiri. Dan, setelah berpikir masak-masak, jawab pertanyaan berikut.
 - Apa saja 3 aktivitas yang paling banyak memboroskan waktu saya?
 - Berapa banyak waktu terbuang karena interupsi? Siapa atau apa yang menyebabkan interupsi tersebut? Bagaimana itu dapat dikurangi atau dihilangkan?

Gambar 4

Laporan Inventarisasi Waktu

Nama _____ Minggu _____

Aktivitas : _____

Lama Aktivitas : _____

Persentase thd Total Waktu : _____

- Apa saja waktu saya dalam sehari yang paling produktif (dan paling tidak produktif)?
- Siapa yang harus lebih sering saya temui? Siapa yang harus lebih jarang saya temui?
- Aktivitas apa yang memerlukan lebih banyak lagi waktu?
- Aktivitas apa yang semestinya cukup sebentar saja?
- Apa saja yang dapat dihilangkan atau didelegasikan?
- Apakah saya melakukan terlalu banyak hal?
- Apakah saya sering menunda-nunda?
- Kebiasaan atau tendensi apa yang menyebabkan saya membuang-buang waktu?

Jika Anda sudah selesai membuat laporan inventarisasi waktu dan menjawab pertanyaan di atas, keluarlah dan beri penghargaan kepada diri Anda. Belilah t-shirt atau tas baru yang Anda idam-idamkan itu. Manjakan diri di restoran baru yang sudah Anda tunggu-tunggu selama ini. Berikan tepukan sendiri ke pundak Anda karena Anda sudah berani menemukan kelemahan diri. Ini memang latihan yang berat, tetapi hasilnya akan sangat besar jika Anda mengikuti langkah-langkah berikutnya. Ingat, sebuah kesalahan itu sudah separuh terbenahi jika ia sudah diakui/dikenali.

Langkah 2: Pilihlah Kebiasaan Baru

Pernahkah Anda membaca sebuah buku atau datang ke seminar tentang manajemen waktu? Jika pernah, Anda pasti sudah tahu ratusan cara yang mereka sampaikan untuk bekerja lebih cerdas. Namun, sebagian besar di antaranya tidak memberitahu Anda bagaimana cara menyiapkan diri untuk menjadikan semua teknik-teknik canggih itu menjadi kebiasaan alami seperti menggosok gigi. Jawabannya sederhana:

Pilih Cukup Satu Teknik Baru, Lalu Latihlah Selama Tiga Minggu.

Diperlukan waktu sekitar tiga minggu untuk mengubah suatu perilaku baru menjadi kebiasaan yang nyaman. Namun, hampir semua orang tidak menyadari hal ini. Sering kali mereka justru berusaha melakukan perubahan kontan dan radikal terhadap perilakunya. Karena merasa tidak kuat karena terlalu berat, akhirnya kembali lagi ke kebiasaan lama. Kasus seperti ini sering dialami orang-orang yang melakukan diet cepat, lalu merasa tidak mampu, dan ujung-ujungnya kembali ke kebiasaan lama yang justru menaikkan lebih banyak lagi berat badan mereka. Kunci perubahan perilaku agar bertahan lama adalah melakukannya secara bertahap, pelan-pelan, dan sistematis.

Lihat kembali pertanyaan inventarisasi waktu. Sekarang, pilih SATU kebiasaan baru yang menurut Anda akan menghasilkan penghematan waktu terbesar, lalu latihlah kebiasaan itu selama tiga minggu tanpa pelanggaran/kegagalan. Sebagai contoh, di bawah ini adalah apa yang saya sebut dengan “12 pembawa masalah”,

yakni dua belas hal yang paling umum menjadi pemboros waktu di tempat kerja. Masing-masing diiringi dengan sebuah kebiasaan baru sebagai penggantinya.

Begitu Anda sudah memutuskan sebuah kebiasaan baru, umumkan perubahan itu ke orang lain, dan segera latih kebiasaan tersebut. Jangan tunggu sampai Anda merasa sedang berubah, atau Anda akan menunggu selamanya. Bertindaklah dengan cara seperti orang yang Anda inginkan, dan tak lama kemudian Anda akan menjadi orang yang sesuai cara Anda bertindak. Kita jauh lebih mudah menggerakkan diri ke dalam perasan ketimbang merasakan diri ke dalam tindakan.

No	Pemboros Waktu	Kebiasaan Baru
1	Kurang perencanaan	Buatlah daftar agenda harian (<i>to do list</i>) dan urutkan tugas sesuai kepentingannya. Lalu, jadwalkan untuk mengerjakan tugas-tugas terpenting pada waktu-waktu terbaik: saat energi Anda maksimal. Dengan begitu, Anda mencerahkan yang terbaik dari diri Anda untuk tugas-tugas paling penting.
2	Mengacak-acak kertas kerja	Putuskan untuk menangani masing-masing kertas kerja <i>cukup</i> sekali saja. Tiap kali Anda memungut selembar kertas, buang, simpan dalam map, atau apa saja untuk memindahkannya ke tempat yang rapi.

3	Meja kerja berantakan	Bersihkan meja Anda dan singkirkan semuanya, kecuali yang sedang Anda kerjakan.
4	Rutinitas dan trivia	Simpan benda-benda trivia (sepele) dan lakukan itu sekaligus. Luangkan sesi trivia di luar jam penting, yakni saat ‘baterai’ Anda sudah tipis.
5	Berusaha melakukan terlalu banyak hal	Jangan lakukan yang tidak perlu atau yang dapat diserahkan kepada orang lain. Berlatihlah untuk menjawab ‘tidak’ secara sopan dan cepat. Santai saja/pelan-pelan. Kunci untuk melakukan lebih banyak hal adalah melakukan sedikit-sedikit, tetapi dengan hasil yang lebih baik.
6	Malas/ngantuk pada sore hari	Makan makanan yang ringan saat istirahat makan siang.
7	Terlalu banyak interupsi	Tetapkan jam ‘dilarang mengganggu’ agar Anda dapat bekerja dengan fokus.
8	Tamu dadakan	Saringlah tamu Anda. Tetapkan semacam jam berkunjung. Tutup pintu Anda. Jika ada yang perlu ditemui, lakukan saat istirahat atau makan siang.

9	Telepon	Saringlah panggilan yang masuk. Tetapkan semacam jam telefon (baik panggilan keluar ataupun masuk). Sediakan jam pasir tiga menit di sebelah telefon Anda dan gunakan itu.
10	Rapat	Jangan pergi ke rapat jika Anda bisa mengirim seseorang untuk mewakili. Jika memang harus pergi, tetapkan waktu mulai dan selesaiya rapat. Jadwalkan rapat secara berurutan, sebelum makan siang atau sore hari (untuk mencegah molornya rapat).
11	Ragu-ragu	Terima risiko sebagai sesuatu tak terelakkan. Kumpulkan informasi, tentukan tenggat waktu untuk diri sendiri, dan tentukan pilihan Anda. Untuk itulah Anda digaji.
12	Menunda-nunda	Pecah pekerjaan besar yang tidak Anda sukai itu menjadi sebanyak mungkin pekerjaan-pekerjaan kecil. Tentukan sendiri tenggat waktu penyelesaian proyek dan kerjakan setahap demi setahap sedari sekarang.

Langkah 3: Pilih Penghargaan yang Sesuai

Ini adalah bagian menyenangkan dari rencana aksi. Saat memilih sebuah kebiasaan baru, pilih juga penghargaan untuk diri Anda setelah tiga minggu berhasil menjalaninya tanpa gagal. Ini akan menjadi semacam insentif bagi Anda untuk melatih perilaku baru tersebut sebelum menjadi watak kedua (baca: kebiasaan alami) bagi Anda. Penghargaan atas keberhasilan dan disiplin diri itu tidak perlu yang wah, tapi harus yang memiliki arti bagi Anda. Anda bisa pilih apa saja—film, perhiasan, kaset album idaman, buku baru, atau liburan akhir pekan. Yang penting, pastikan Anda sudah menulis kebiasaan baru dan penghargaannya *sebelum* mulai berlatih. Perhatikan hal ini baik-baik: *Setiap kebiasaan baru dan positif yang Anda kuasai pasti memiliki penghargaan bawaan (waktu bebas lebih banyak, stres berkurang, produktivitas lebih tinggi, belum lagi efek positif jangka panjangnya. Anda sedang meraih keterampilan yang mengubah talenta menjadi kecakapan).*

Langkah 4: Berikan Penghargaan Kepada Diri Anda Karena Berhasil Mempertahankan Perilaku Baru Selama Tiga Minggu

Jika Anda berhasil melatih sebuah perilaku baru selama tiga minggu tanpa gagal, perilaku tersebut akan sangat mungkin berubah menjadi kebiasaan alami. Jadi, berikan penghargaan kepada diri sendiri atas keberhasilan itu, tersenyumlah di cermin, dan bersiap memilih kebiasaan baru lainnya (termasuk penghargaan baru) untuk tiga minggu berikutnya. Jaga siklus manajemen diri tersebut dan dalam hitungan bulan Anda akan melihat perubahan drastis dan tahan lama dalam produktivitas Anda.



Jika suatu hari Anda menyadari diri terpeleset ke kebiasaan lama, Anda harus memulai lagi dari hari pertama. Begitu Anda berhasil melatih kebiasaan baru selama tiga minggu tanpa pelanggaran, berikan penghargaan kepada diri Anda, rayakan kesuksesan Anda, dan kembali lagi ke Langkah 2.

Agar rencana aksi ini berhasil, Anda harus benar-benar jujur terhadap diri sendiri. Anda baru boleh memberikan penghargaan kepada diri sendiri jika selama tiga minggu itu Anda benar-benar

berhasil tanpa gagal satu hari pun. Jika Anda mengalami kesulitan untuk jujur kepada diri sendiri, informasikan rencana itu kepada orang lain yang Anda percayai, dan minta dia untuk mengawasi Anda. Lebih baik lagi jika Anda memilih penghargaan sedari awal, dan meminta orang itu untuk memberikannya saat Anda berhasil sesuai target.

Seperti yang Anda lihat, GMP merupakan alat yang sangat baik untuk mengelola waktu Anda. Asal Anda tahu, sebenarnya GMP bisa melakukan lebih banyak lagi. GMP dapat membantu Anda mengambil kendali penuh terhadap kehidupan Anda dan membuat Anda mampu menjadi apa pun yang Anda inginkan. Anda dapat menggunakan siklus manajemen diri untuk membantu program diet, olahraga, mempelajari keterampilan atau kegemaran baru, atau memperbaiki aspek hidup apa pun sepanjang itu masih termasuk perilaku sadar. Dalam analisis akhir, *hanya Anda*lah yang dapat mengendalikan tiga hal berikut.

1. Cara Anda berpikir.
2. Cara Anda merasa.
3. Cara Anda bertindak.

Dan tiga hal itulah yang Anda perlukan untuk mengendalikan hidup Anda. Jadi, kerjakan!

EPILOG

Sekarang Anda sudah mengerti prinsip manajemen terbaik di dunia. Lain kali Anda mendengar seorang pakar menguraikan rumitnya masalah organisasi, Anda tidak perlu bingung—cukup gunakan pertanyaan ajaib, dan segalanya akan kembali jernih. Lebih pentingnya lagi, berlatihlah menggunakan GMP tersebut untuk menjadikan semuanya lebih baik, untuk rekan kerja, atasan, dan diri Anda sendiri. Karena benang merah dari semua ini sangat sederhana:

Setiap Orang Akan Bekerja Lebih Cerdas Saat Ada Manfaat Bagi Dirinya

RINGKASAN PRINSIP MANAJEMEN TERBAIK DI DUNIA

Dasar:

1. Hal yang dihargai akan dibereskan.
2. Jika Anda tidak mendapatkan hasil sesuai keinginan, gunakan pertanyaan ajaib: "*Apa yang dihargai?*"

Strategi: Apa yang harus dihargai

Sistem Manajemen 10/10

Untuk menghargai:		Bukan:		10 Penghargaan:	
1.	Solusi kokoh	1.	Solusi instan	1.	Uang
2.	Pengambilan risiko	2.	Penghindaran risiko	2.	Pengakuan
3.	Kreativitas terapan	3.	Kepatuhan membabi buta	3.	Bebas tugas
4.	Tindakan tegas	4.	Analisis berlebih	4.	Sepenggal tindakan

5.	Kerja yang cerdas	5.	Kerja sok sibuk	5.	Pekerjaan favorit
6.	Penyederhanaan	6.	Perumitan tak perlu	6.	Kenaikan jabatan
7.	Perilaku efektif dan tak banyak bicara	7.	Omong kosong, tak ada hasil	7.	Kebebasan
8.	Kualitas kerja	8.	Kecepatan kerja	8.	Perkembangan pribadi
9.	Loyalitas	9.	Pergantian kerja	9.	Bersenang-senang
10.	Bekerja sama	10.	Berkonflik	10.	Hadiah

Tindakan: Siapa yang Harus Dihargai dan Bagaimana Caranya

Mengelola bawahan:

1. Pilih hasil yang Anda inginkan.
2. Identifikasi perilaku yang dibutuhkan.
3. Putuskan penghargaan yang tepat.
4. Gunakan kekuatan umpan balik yang positif.
5. Bagikan penghargaan, nikmati kesuksesan, dan buat tujuan baru.

Mengelola Atasan:

1. Inventarisasi kekuatan dan kelemahan.
2. Perkuat kekuatan.

3. Putuskan bagaimana Anda akan mengubah perilaku bos Anda.
4. Hargai bos Anda atas tanda-tanda perubahan positif sekecil apa pun.

Mengelola Diri Sendiri:

1. Pilih sebuah kebiasaan baru.
2. Pilih penghargaan yang sesuai.
3. Latih kebiasaan tersebut selama tiga minggu utuh.
4. Berikan penghargaan kepada diri Anda, nikmati kesuksesan, dan pilih kebiasaan baru.

Benang Merah:

Setiap orang bekerja lebih cerdas saat ada manfaat bagi dirinya.

PENUTUP

Cara Pengelolaan Ala GMP Seperti Apa yang Menjadi Favorit Anda?

Saya telah menyajikan ide-ide dan pengalaman terbaik yang saya tahu tentang penggunaan GMP untuk mengambil yang terbaik dari orang-orang Anda, atasan Anda, dan diri Anda sendiri. Namun, buku ini hanya titik awal. Saya ingin memberikan lebih banyak lagi informasi tentang cara mendapatkan hasil terbaik dengan penghargaan ini.

Apakah Anda punya cara favorit dalam menggunakan penghargaan untuk mengelola orang lain, atasan, atau diri sendiri? Apakah Anda sudah menemukan perilaku positif yang harus dihargai dan bukannya perilaku negatif yang cenderung dihargai? Apakah Anda menemukan penghargaan efektif di luar yang sudah saya sebutkan? Ceritakan penemuan Anda dan kisah sukses Anda. Ceritakan pengalaman terbaik, terburuk, bahkan yang paling lucu sekalipun yang pernah Anda jumpai dan dapat dikaitkan dengan GMP. Tulis pemikiran Anda dan layangkan ke:

**Michael LeBoeuf
P.O. Box 9504
Metairie, Louisiana 70005**

Jangan lupa, bubuhkan alamat surat Anda dan nomor telepon (jika Anda berkenan). Jika saya akan menggunakan kasus Anda itu dalam buku berikutnya, saya akan menghubungi Anda untuk meminta izin dan memverifikasi materinya. Hadiyah untuk Anda adalah satu buah buku baru tersebut. Jangan khawatir tentang kerahasiaan Anda. Nama dan tempat akan diubah, atau dibuat anonim jika perlu. Namun, jika Anda sendiri meminta nama Anda disertakan dalam halaman persembahan sebagai kontributor, dengan senang hati saya akan menulisnya. Terima kasih, Anda sudah berbagi pengalaman tentang manajemen berbasis penghargaan. Saya nantikan kabar Anda selanjutnya.

Hormat saya,
Michael LeBoeuf, Ph.D.

TENTANG PENULIS



Michael LeBoeuf memiliki misi untuk membantu orang menemukan cara yang praktis sekaligus kokoh untuk hidup dan bekerja dengan lebih cerdas. Ia adalah penulis buku yang diterbitkan di berbagai negara, konsultan bisnis, pembicara profesional, dan memimpin seminar. Mantan profesor memperoleh gelar doktornya dari Universitas Negeri Louisiana dan mengajar mata kuliah manajemen, perilaku organisasi, dan komunikasi di Universitas New Orleans selama 20 tahun, dan pensiun sebagai guru besar terhormat pada tahun 1989.

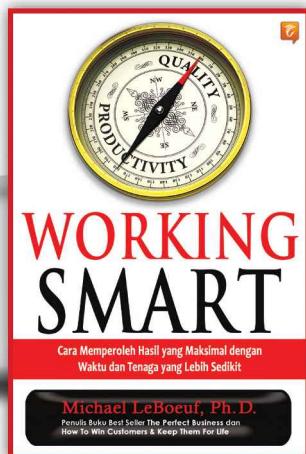
Buku-buku karya sebelumnya, antara lain *Working Smart*, *Perfect Business*, dan *Memenangi dan Memelihara Pelanggan Seumur Hidup*—semuanya telah diterbitkan oleh Tangga Pustaka—telah diterbitkan dan diterjemahkan ke dalam 12 bahasa lebih, dipilih oleh klub-klub buku besar, dan dikutip di koran dan majalah di berbagai belahan dunia. Selain itu, buku-buku karya Michael LeBoeuf telah diadaptasi menjadi 13 program pelatihan dalam bentuk kaset dan video, yang semuanya meraih penjualan terbaik.

Dengan permintaan yang tak henti untuk menjadi pembicara, Dr. LeBoeuf berbicara di depan audiens bisnis dan profesional di seluruh belahan dunia. Ia muncul di ratusan acara radio dan televisi, termasuk di antaranya *Good Morning America* dan *CBS Evening News*. Sebagai pembicara sekaligus penulis, kemampuannya untuk berkomunikasi dengan penuh kejelasan dan antusiasme menjadikannya favorit populer. Ia tinggal di Scottsdale, Arizona.

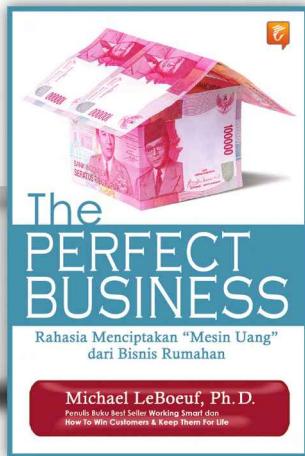


Penulis : Michael LeBoeuf, Ph.D.
Ukuran : 14 x 21 cm
Tebal : 304 halaman
ISBN : 979-083-007-6

Penulis : Michael LeBoeuf, Ph.D.
Ukuran : 14 x 21 cm
Tebal : 408 halaman
ISBN : 979-083-017-3



Penulis : Michael LeBoeuf, Ph.D.
Ukuran : 14 x 21 cm
Tebal : 280 halaman
ISBN : 979-083-018-1



Jika Anda menemukan kesalahan cetak, cacat produk, atau kesalahan lain dalam buku ini, silahkan kontak kami atau kembalikan buku kepada kami untuk diganti dengan yang baru.

Redaksi Tangga Pustaka

Jl. H. Montong No. 57
Ciganjur, Jagakarsa, Jakarta Selatan 12630
Telp. (021) 7888 3030 ext. 155 & 216
E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

Apakah organisasi, perusahaan, atau bisnis Anda berkelakuan sebagai berikut?

- Menuntut hasil yang lebih baik, tetapi justru memuji mereka yang terlihat sibuk dan bekerja paling lama.
- Menuntut pekerjaan berkualitas, tetapi menetapkan tenggat waktu yang tidak masuk akal.
- Menginginkan solusi yang kokoh terhadap suatu permasalahan, tetapi justru menghargai solusi yang instan.
- Berbicara banyak tentang loyalitas, tetapi tidak memberikan jaminan kerja, malah justru memberikan gaji tertinggi kepada karyawan baru.
- Menginginkan kesederhanaan, tetapi justru menghargai mereka yang merumitkan masalah dan menciptakan masalah sepele.
- Menginginkan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi justru menghargai segerombolan rendahan yang paling banyak bicara atau mengeluh.
- Membutuhkan pekerja yang kreatif, tetapi justru menghukum mereka yang berani tampil beda.
- Berbicara tentang penghematan, tetapi justru memberikan kenaikan anggaran kepada divisi yang menghabiskan banyak sumber daya.

Kunci untuk memperbaiki permasalahan di atas dengan menerapkan 10 Strategi Manajemen Terdahsyat di Dunia yang menciptakan kaitan yang tepat antara kinerja, penghargaan, efektivitas, produktivitas, kerja sama tim, loyalitas, komitmen, dan segudang perilaku baik lainnya. 10 Strategi Manajemen Terdahsyat di Dunia adalah bacaan yang tepat bagi seluruh bagian/posisi di dalam sebuah organisasi/instansi/perusahaan, mulai karyawan posisi terendah hingga pimpinan atau pemilik bisnis (CEO). Buku ini berisi langkah praktis dalam menerapkan 10 Strategi Manajemen Terdahsyat di Dunia ke dalam lingkungan kerja dan bisnis, seperti bagaimana menghargai diri sendiri, menjadi panutan dan dihormati oleh bawahan, dan dipercaya oleh atasan. Selain itu, bagaimana memaksimalkan potensi diri guna menciptakan solusi yang kokoh, pengambilan risiko yang tepat, kreativitas, kinerja yang cerdas dan berkualitas, penyederhanaan, dan memiliki perilaku yang efektif tanpa banyak bicara.

Michael LeBoeuf, Ph.D., adalah seorang penulis buku best seller di antaranya: *Working Smart (Cara Memperoleh Hasil yang Maksimal dengan Waktu dan Tenaga yang Lebih Sedikit)*, *Memenangi dan Memelihara Pelanggan Seumur Hidup*, dan *The Perfect Business (Rahasia Menciptakan "Mesin Uang" dari Bisnis Rumahan)*. Buku-bukunya telah diterjemahkan ke lebih dari 12 bahasa dan terjual hingga jutaan eksemplar. LeBoeuf adalah seorang Profesor dan Guru Besar Terhormat di Universitas New Orleans. Ia mengajar mata kuliah manajemen, perilaku organisasi, dan komunikasi selama 20 tahun. Pada tahun 1989, ia memilih untuk pensiun dini ketika berusia 46 tahun. Kini ia fokus untuk menjadi penulis buku, konsultan bisnis, pembicara profesional, dan pemimpin seminar di berbagai negara.



 **Tangga Pustaka**

Redaksi:

Jl. H. Montong No. 57, Ciganjur,
Jagakarsa, Jakarta Selatan, 12630
Telp. (021) 7888 3030 ext. 213, 214, 215, 216
Faks. (021) 727 0996
E-mail: redaksi@tanggapustaka.com

ISBN (13) 978-979-083-029-5
ISBN 979-083-029-7



9 789790 830295

Manajemen Diri - Motivasi