

Ubah tempat kerja yang negatif
Bikin para pekerja bergairah
Lestarikan semangat kerja tinggi



Pekerja dengan semangat tinggi memainkan peranan penting.

Kesuksesan Anda sebagai pemimpin bergantung pada kinerja mereka. Lalu, bagaimana Anda memastikan bahwa antusiasme, energi, dan semangat karyawan Anda senantiasa tinggi? Buku ini memperlihatkan kepada Anda cara menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, sinergis, serta memancing komitmen dan kinerja superior karyawan dengan:

- » Membangun kualitas hubungan satu lawan satu dengan para karyawan Anda
- » Memberikan—and menerima—umpan balik yang berharga
- » Membantu para pekerja mendapatkan kembali semangat kerja yang hilang pada masa-masa sulit

Semangat kerja karyawan merupakan *wildcard* dalam segala situasi manajemen. Entah organisasi Anda sedang mengalami situasi baik entah sedang buruk, Andalah yang bertanggung jawab menciptakan dan mempertahankan semangat kerja tinggi karyawan. Izinkan buku ini memberi Anda teknik-teknik prigel dan strategi-strategi inovatif untuk membuat semangat karyawan terus tinggi, juga menambahkan nilai bagi organisasi maupun karier manajemen Anda.

Briefcase Books, ditulis spesial bagi para manajer sibuk dewasa ini, bercirikan ikon, ceklis, dan teks boks menarik untuk memandu para pemimpin tahap demi tahap melalui pelbagai situasi harian di tempat kerja.

Anne Bruce

adalah penulis utama dari buku populer *Briefcase Book* lainnya, *Motivating Employees* (McGraw-Hill, 1999) dan penulis buku laris, *Leaders—Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at All Levels* (American Society for Training & Development, 2001). Dia juga seorang pembicara terkenal dan fasilitator workshop yang penuh inspirasi serta bergaya presentasi menghibur dan mudah dilikuti.

Membangun Tempat Kerja Bersemangat Tinggi

Tips dan Taktik yang Terbukti Ampuh untuk Membangkitkan Semangat Kerja Tinggi dan Meraih Prestasi Puncak



ANNE BRUCE

Membangun Tempat Kerja Bersemangat Tinggi

Tips dan Taktik yang Terbukti Ampuh untuk Membangkitkan
Semangat Kerja Tinggi dan Meraih Prestasi Puncak

Anne Bruce

TAKTIS
UNTUK
BISNIS

mengantar anda memasuki dunia usaha dan karier
dengan kecakapan baru yang inspiratif dan aplikatif

S E R A M B I
Hanya Menerbitkan Buku

© 2003, Anne Bruce

Diterjemahkan dari *Building a High Morale Workplace*,
karangan Anne Bruce, terbitan McGraw-Hill, New York, 2003.

Hak terjemahan Indonesia pada Serambi

Dilarang mereproduksi atau memperbanyak
seluruh maupun sebagian dari buku ini dalam bentuk
atau cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit

Penerjemah: Fernando

Penyerasi: Moh. Sidik Nugraha

Pewajah Isi: Nur Aly

PT SERAMBI ILMU SEMESTA

Anggota IKAPI

Jln. Kemang Timur Raya No. 16, Jakarta 12730

www.serambi.co.id; info@serambi.co.id

Cetakan I: Oktober 2007

ISBN: 978-979-1275-41-5

Isi Buku

Pendahuluan ~ 15

Abrakadabra - Maka Karyawan Anda pun Memiliki
Semangat Kerja yang Tinggi ~ 17

Memilih Gagasan Terbaik bagi Anda dalam Buku Ini
~ 18

Tujuan Buku Ini ~ 20

Imbauan bagi Manajer untuk Bertindak ~ 20

Fitur-Fitur Khusus ~ 21

Ucapan Terima Kasih ~ 23

Tentang Penulis ~ 24

Bab I : Bisnis di Planet Ini Tidak Lagi Seperti yang Kita Kenal Sebelumnya ~ 27

Tantangan Manajer ~ 28

Bersama Menciptakan Tempat Kerja Berkinerja
Tinggi ~ 29

Apa yang Anda Lakukan untuk Membangun
Semangat? ~ 32

Lima Langkah Menciptakan Pemicu Semangat yang
Tinggi ~ 35

Jadikanlah Perusahaan Anda Lebih sebagai sebuah
Komunitas. Bukan Badan Usaha ~ 41

Bagaimana Perusahaan-Perusahaan Terkemuka
Menjaga Orang-Orang Mereka Tetap Bergairah ~ 46
Daftar Periksa Bab I Bagi Manajer ~ 55

Bab 2 : Pengaruh Globalisasi terhadap Semangat Kerja ~ 57

Namun, Saya Terlalu Kecil untuk Mengglobal! ~ 58
Fanatiklah akan Orang-Orang yang Memiliki Semangat yang Amat Tinggi ~ 61
Semangat Tinggi = Sinergi dan Pertumbuhan : Teori Ogilvy ~ 64
Berpikir Secara Global, Bertindak Secara Lokal ~ 66
Semangat Tinggi adalah Semangat Tinggi, Ke Manapun Anda Pergi ~ 68
Matinya Jarak Pemisah Geografis dan Lahirnya Berbagi Peluang Tanpa Batas ~ 70
Masa Depan Anda di Sini dan Demikian Juga Tim-Tim Virtual ~ 70
Temui Saya di Dunia Maya (Cyberspace) ~ 73
Perekat yang Mempersatukan - Hubungan Antar manusia ~ 74
Amerikanisasi Globalisasi ~ 77
Semangat Kerja dalam Cepatnya Perubahan ~ 78
Pada Era Serba cepat, Para Karyawan Tidak Perlu Dimanajemen ~ 79
Saatnya Para Manajer Bertindak Cepat dan Berani ~ 80
Daftar Periksa Bab 2 untuk Manajer ~ 81

Babb 3 : Menjaga Orang-orang yang Menjalankan Bisnis Anda Tetap Menjalankan Tugas-Tugas Mereka ~ 83

Ketika Tingkat Pengunduran Diri yang Tinggi Merusak Semangat Kerja Karyawan ~ 84
Berharap Maksimal Dua atau Tiga Tahun atau Tawarkan Sesuatu yang Lebih Menarik ~ 85
Para Manajer Keras Memberi Perlawanan ~ 86
Memelihara Para Pekerja Unggul ~ 87
Turunnya Performa Kerja Para Karyawan Unggul ~ 97
Mempekerjakan Orang yang Tepat ~ 101
Sikap, Apa yang Anda Lihat adalah Apa yang Akan Anda Peroleh ~ 103
Daftar Periksa Bab 3 Untuk Manajer ~ 107

Bab 4 : Untuk Mendorong Semangat Kerja, Ubahlah Lingkungannya ~ 109

Cintailah Orang-Orang Anda dan Mereka akan Mencintai Tempat Kerja Mereka ~ 109
Jadikan Menarik, Merancang Ulang Tugas-Tugas ~ 113
Perkayalah Lingkungan dengan Manfaat-Manfaat yang Kreatif ~ 121
Ketahuilah Apa yang Dibutuhkan Orang, Bertanyalah! ~ 124
Cara yang Paling Cepat Meningkatkan Lingkungan, Latihlah setiap Orang! ~ 126
Pelatihan sebagai sebuah Konsep Menyeluruh ~ 127

Apa yang Baik bagi Jiwa adalah juga Baik bagi Lingkungan Kerja ~ 129
Daftar Periksa Bab 4 untuk Manajer ~ 131

Bab 5 : Menangani Perasaan Negatif ~ 133

Bahaya Tidak Mengukur Semangat Kerja Karyawan ~ 134
Mengaudit Semangat Kerja Karyawan ~ 135
Tiga Elemen Utama Pencetus Perasaan Negatif ~ 140
Tantangan bagi Para Manajer ~ 158
Daftar Periksa Bab 5 untuk Manajer ~ 159

Bab 6 : Harga Mahal Kurangnya Semangat : Enam Tantangan Semangat dan Enam Buah Perkakas ~ 161

Solusi bagi Enam Masalah Semangat Kerja Paling Umum ~ 162
Tantangan Semangat Manajer #1 : Rumor ~ 164
Tantangan Semangat Manajer #2 : Menolak Perubahan dan Otoritas ~ 169
Tantangan Semangat Manajer #3 : Para Pengeluh Kronis ~ 173
Tantangan Semangat Manajer #4 : Masalah-Masalah Pribadi ~ 175
Tantangan Semangat Manajer #5 : Sikap Defensif ~ 180
Tantangan Semangat Manajer #6 : Sedikit Sumber Daya dan/atau Lebih Banyak Permintaan ~ 184
Kembangkan Strategi Anda untuk Menghadapi Tantangan Moril ~ 188

Daftar Periksa Bab 6 untuk Manajer ~ 189

Bab 7 : Kasus-Kasus Semangat Utama ~ 191

Para Manajer yang Berhasil ~ 192
Dunia Perbankan Mungkin Menerapkan Disiplin Paling Tinggi dalam Hal Semangat Kerja ~ 196
Penengakan Hukum, Menyelamatkan Hidup
Menyelamatkan Semangat ~ 202
Manajer Harus Mengisi Ulang Semangat Karyawan dalam Lingkungan Kerja yang Tangguh ~ 206
Daftar Periksa Bab 7 untuk Manajer ~ 208

Bab 8 : Para Karyawan Menginginkan dan Membutuhkan Seorang Manajer yang Peduli ~ 211

Apa yang Paling Diinginkan Para karyawan? ~ 213
Bersedia, Siap, dan Lakukan Penilaian ~ 215
Waktunya Menunjukkan Anda Peduli ~ 219
Manajer yang Bersedia Mendengar Menjaga Semangat Kerja Para Karyawan Senantiasa Tinggi ~ 220
Menjembatani Kesenjangan ~ 222
Hadiah, Pengakuan, dan Pujiannya adalah Jalan Menuju Semangat dan Kinerja yang Tinggi ~ 223
Memberi Feedback kepada Karyawan Akan Membangun Semangat Kerja Mereka ~ 227
Menerima Feedback dari Karyawan Dapat Membangun Semangat Kerja ~ 232
Kepercayaan Diri adalah Kunci Menggapai Semangat Kerja yang Tinggi ~ 235
Formula Kemenangan ~ 238

Daftar Periksa Bab 8 untuk Manajer ~ 238

Bab 9 : Mengembalikan Semangat Kerja pada Masa-Masa sulit, Apa yang Harus Dilakukan Saat Bencana Datang ~ 241

Harapan Karyawan Terhadap Manajer Mereka Lebih Tinggi dari Sebelumnya ~ 242

Para Manajer Bertanya, "Bagaimana Saya Dapat Mengembalikan Semangat Kerja Karyawan?" ~ 243
Hari yang Mengubah Dunia ~ 247

Orang-Orang adalah Tulang Punggung ~ 248

Para Karyawan Berharap pada Atasan Mereka Saat Tragedi Terjadi ~ 249

Berjuang dengan Rasa Percaya diri di Masa-Masa Sulit ~ 252

Pentingnya Wawancara Krisis ~ 254

Bersiaplah Mengerahkan Semua Sumber Daya yang Ada ~ 256

Sisi Kemanusiaan sebuah Krisis ~ 259

Saat Sesuatu Terjadi ~ 259

Dua Tipe Manajer dalam sebuah Krisis, Yang Manakah Anda? ~ 260

Mencari Jalan Menuju Keselamatan dan Harapan ~ 261

Daftar Periksa Bab 9 untuk Manajer ~ 263

Bab 10 : Menumbuhkan Harapan, Kepercayaan, dan Keyakinan akan Masa Depan yang Lebih Baik ~ 265

Para Manajer Menjunjung Tinggi Harapan ~ 266

Manajer adalah Penjaga Rasa Percaya ~ 269

Manajer Harus Menjaga Rasa Percaya ~ 275

Manajer Harus Percaya akan Masa Depan yang Lebih Baik ~ 277

Perusahaan-Perusahaan yang Mendorong Semangat Kerja dengan Rasa Percaya, Keyakinan dan Harapan ~ 279

Daftar Periksa Bab 10 untuk Manajer ~ 282

Pendahuluan

Inilah buku mengenai harapan, karena bilamana ada harapan, ada kesempatan tak terbatas bagi para manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan semangat, baik di masa senang maupun sulit. Buku ini juga memaparkan cara seorang manajer mengupayakan perkembangan dan pencerahan karyawan hari demi hari, mendorong pekerja selangkah demi selangkah menuju cahaya mercusuar, cahaya yang menandakan masa depan yang lebih baik, penuh dengan makna dan kebenaran yang lebih tinggi lagi.

Buku ini mempunyai arti sangat khusus bagi saya sebagai penulisnya. Ketika editor saya, John Woods, menelepon saya di New York untuk menanyakan apakah saya bersedia mengerjakan proyek ini, saya baru saja kembali dari Ground Zero, tempat saya selama satu jam sebelumnya berdiri terdiam melihat reruntuhan yang masih berasap akibat serangan teroris terhadap World Trade Centre.

Saya senantiasa ter dorong oleh keinginan kuat untuk mengembangkan kualitas pribadi terbaik dalam diri tiap orang, akan tetapi kini semua itu telah berubah. Setelah menyaksikan peristiwa yang tak tergambarkan tersebut,

saya kini diliputi hasrat yang bahkan lebih kuat lagi. Suatu hasrat untuk melakukan sesuatu yang dapat membantu para manajer, sekecil apa pun caranya, menciptakan dan membangun kembali lingkungan kerja yang bersemangat tinggi, dan pada saat yang sama tetap memenuhi keinginan pribadi saya membantu para pemimpin dan pengikut mereka menaklukkan situasi yang sulit dan terus bertahan bagaimanapun keadaannya. Menulis buku ini adalah salah satu cara menjadikan keinginan tersebut menjadi kenyataan.

Lebih dari biasanya, manajer harus mencoba melakuk-kan apa pun yang dapat mereka lakukan untuk terus-menerus meningkatkan dan membangun semangat kerja yang tinggi di dalam organisasi mereka. Para karyawan di manapun mereka bekerja membutuhkan motivasi dan inspirasi. Mereka butuh harapan. Mereka butuh sesuatu yang dapat diyakini, rasa memiliki dan tujuan. Kita semua membutuhkan hal tersebut. Saya tahu jika saya dapat mengulas sebagian dari kebutuhan-kebutuhan tersebut di dalam buku ini, maka saya dapat memberikan manajer sebuah sarana yang dapat membantu membimbing mereka menciptakan sebuah lingkungan kerja yang memiliki semangat kerja yang tinggi.

Belum pernah ada kesempatan dan harapan yang begitu besar seperti sekarang ini, yang dapat dimanfaat-kan para manajer untuk menciptakan sebuah perubahan berarti di perusahaan mereka dan untuk karyawan-karyawan mereka. Dan, belum pernah ada masa yang lebih baik daripada sekarang bagi para manajer untuk menunjukkan kepada karyawan mereka mengenai apa itu vitalitas kepemimpinan, kreativitas, energi positif, serta komitmen mereka akan lingkungan kerja yang lebih sehat

dan lebih menyenangkan.

Saya tekankan di dalam keseluruhan buku ini bahwa kunci kesuksesan manajemen terletak pada karyawan mereka. Perasaan utama yang muncul dari sebuah ling-
kungan kerja yang bersemangat kerja tinggi sebenarnya hanyalah cermin hubungan antarpribadi yang berkualitas antara setiap pekerja dan manajer mereka. Hal-hal yang menghasilkan kinerja karyawan yang istimewa dan menunjang semangat kerja yang tinggi adalah keper-
cayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*), dan penghargaan yang sama (*common courtesies*) yang ditunjukkan oleh para manajer terhadap karyawan mereka setiap hari. Ralph Waldo Emerson menulis di dalam bukunya *The Conduct of Life*, "Keinginan kita yang paling kuat dalam hidup ini adalah mendapatkan seseorang yang dapat membuat kita mengerjakan apa yang dapat kita lakukan." Cuplikan ini mengungkap sifat penting dan tanggung jawab alami yang dihadapi seorang manajer seperti Anda, manakala mereka harus mengembangkan orang-orang mereka dan mendorong semangat kerja karyawan hingga tingkat tertinggi.

Abrakadabra, Maka Karyawan Anda pun Memiliki Semangat Kerja yang Tinggi

Inilah yang harus disepakati, sejak awal. Tidak ada yang namanya abrakadabra manakala kita berbicara mengenai bagaimana menciptakan semangat kerja yang tinggi di tempat kerja. Dan, dengan perkecualian mitos debu peri yang hanya ada di kartun Disney, tidak ada tipuan sulap atau debu peri yang dapat ditaburkan pada orang-orang untuk menciptakan organisasi yang amat sangat produktif, sinergis, dan menyenangkan. Untuk mendapatkan

hal-hal tersebut, seorang manajer harus bekerja keras dan berdedikasi tinggi. Harapan saya adalah dengan bantuan buku ini, tugas tersebut akan menjadi tidak terlalu sulit.

Sungguh keinginan dan harapan saya bahwa buku ini dapat senantiasa menjadi bahan acuan yang sungguh berguna bagi Anda dan ketika Anda terpanggil untuk menangani sebuah masalah menyangkut semangat kerja di kantor, buku ini akan berfungsi sebagai pendamping terpercaya dan panduan cepat manakala Anda membutuhkannya.

Memilih Gagasan Terbaik bagi Anda dalam Buku Ini

Apakah Anda sedang membaca bab 2 mengenai pengaruh globalisasi terhadap semangat kerja karyawan dan hubungannya dengan cara kita bersikap sebagai manajer dan bagaimana kita memperlakukan para karyawan. Atau, apakah Anda sedang membuka bab 9 yang membahas cara mengembalikan semangat kerja karyawan yang hilang akibat sebuah tragedi, sembari mempelajari berbagai harapan para karyawan terhadap manajer mereka dan bagaimana cara menanggapinya. Satu hal yang pasti, buku ini akan membawa Anda menemui berbagai gagasan paling baik dan paling bermanfaat mengenai bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang sangat menyenangkan dan membangkitkan semangat, dari mereka yang pernah berada di sana dan pernah melukannya.

Gagasan-gagasan yang ada di dalam buku ini datang dari banyak orang berbakat. Beberapa di antara mereka adalah manajer terkenal dan para pemimpin kaliber dunia; yang lainnya tidak terlalu terkenal namun memiliki gaya

manajemen yang amat efektif. Beberapa di antara mereka adalah penulis, konsultan, ilmuwan, dan pengusaha. Sebagian masih hidup, sebagian lagi telah meninggal. Barangkali Anda mengenal sebagian orang-orang ini dan rekan-rekan mereka, atau barangkali Anda telah membaca mengenai mereka serta mengagumi kemahiran mereka berhubungan dengan orang lain dan bakat mereka dalam membangkitkan kualitas terbaik dalam diri orang lain. Terlepas dari pengetahuan Anda mengenai para ahli yang diacu buku ini, mereka semua memiliki catatan kinerja yang sudah terbukti menyangkut teknik-teknik menciptakan semangat kerja yang tinggi dan cara-cara menanamkan kesan mendalam di hati, pikiran, dan jiwa para karyawan yang cukup beruntung dapat bekerja dengan mereka.

Dari manakah para ahli ini berasal? Mereka berasal dari berbagai lingkungan kerja global—bisnis, profesi, politik, pemerintahan, sosial, organisasi nonprofit, manufaktur, kesehatan, teknologi, dan masih banyak lagi. Sumbangan mereka bagi buku ini tak terhingga, baik dalam bentuk wawancara yang saya lakukan secara pribadi maupun wawancara melalui telepon. Ada pula organisasi-organisasi dan orang-orang di dalam buku ini yang belum saya temui atau wawancarai. Tetapi, saya telah mempelajari dan meneliti mengenai mereka serta organisasi mereka selama bertahun-tahun, lewat contoh-contoh kasus di dalam pidato dan seminar-seminar saya di seluruh dunia yang mengangkat gaya manajemen mereka yang penuh dorongan dan menunjang semangat kerja. Sehubungan dengan cara menciptakan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, ada banyak orang yang melukannya dengan benar dan dengan senang hati

menceritakan kisah mereka. Akan Anda temukan kisah-kisah tersebut dan contoh-contohnya di dalam buku ini.

Tujuan Buku Ini

Saya menulis buku ini dengan satu tujuan khusus. Tujuannya bukanlah agar para manajer membaca buku ini lalu meletakkannya di rak buku hingga berdebu. Saya menulis buku ini untuk digunakan oleh manajer seperti Anda, sebagai panduan lapangan yang berharga untuk membantu membentuk dan meningkatkan peluang-peluang keberhasilan Anda serta membantu memelihara semangat kerja dan motivasi di dalam organisasi Anda.

Salah satu tujuan saya, ketika menulis buku ini adalah agar Anda, pembaca, dapat memperoleh informasi penting dengan mudah serta menerapkannya dengan cara-cara yang paling tepat dan efektif pada pekerjaan Anda, secepat mungkin.

Imbauan bagi Manajer untuk Bertindak

Saya ingin menyampaikan permintaan khusus kepada Anda di sini. Saya meminta Anda mengambil mata air informasi yang ada di dalam buku ini, informasi yang semoga akan mengajari dan menggugah Anda, dan menganggapnya sebagai keinginan pribadi Anda sendiri untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, lakukanlah sesuatu dengan informasi yang Anda dapatkan di sini. Ambillah butir-butir nasihat ini dan buatlah ia hidup di tempat kerja Anda. Saya percaya bahwa dengan melakukan ini, Anda akan mendapat kesempatan untuk menciptakan warisan yang langgeng, warisan dari organisasi dengan orang-orang yang dihargai, bertahan, serta berjuang sepanjang

waktu di lingkungan kerja yang bersemangat dan berenergi tinggi.

Fitur-Fitur Khusus

Gagasan di balik buku-buku yang diterbitkan dalam *Briefcase Series* adalah memberi informasi praktis yang ditulis dengan gaya akrab dan bersifat personal. Bab-babnya dibuat pendek, berhubungan dengan masalah-masalah taktis, dan memberi banyak contoh. Tiap-tiap bab juga menampilkan kotak-kotak informasi yang dibuat untuk memberikan Anda berbagai jenis informasi khusus. Berikut adalah penjelasan mengenai kotak-kotak yang akan Anda temukan di dalam buku ini.



Manajemen
Cerdas

Kotak-kotak ini melakukan apa yang mereka katakan: memberikan Anda tips dan taktik untuk bertindak cerdas dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.



Kotak-kotak ini memberi Anda petunjuk bagaimana meningkatkan semangat kerja karyawan.



Kotak-kotak ini memberi Anda petunjuk bagaimana meningkatkan semangat kerja karyawan.



Setiap bahasan memiliki sejumlah jargon dan istilah-istilah khusus. Kotak-kotak ini menyediakan definisi mengenai konsep-konsep tersebut



Contoh-contoh mengenai apa yang telah dilakukan orang lain, baik yang bagus maupun yang tidak terlalu baik akan selalu ada gunanya. Temukanlah cerita-cerita tersebut dalam kotak-kotak ini.



Gambar ini merujuk pada kotak yang berisi prosedur-prosedur khusus yang dapat Anda ikuti untuk memanfaatkan berbagai saran yang ada di dalam buku ini.



Bagaimana Anda dapat menjamin bahwa Anda tidak melakukan kesalahan saat memimpin karyawan-karyawan Anda? Anda tidak akan bisa, tetapi kotak-kotak ini akan memberi Anda saran-saran praktis mengenai bagaimana cara meminimalisasi kemungkinan tersebut.

Ucapan Terima Kasih

Jika Anda pernah menulis buku, Anda pasti tahu bahwa secara praktis dibutuhkan dukungan dari banyak sekali orang untuk mewujudkannya. Jika Anda belum pernah menulis buku, sebaiknya Anda percaya bahwa perkataan saya ini benar. Saya tidak dapat mengatakan sepenuhnya mengenai dukungan dan kasih sayang keluarga serta kawan-kawan yang mendorong Anda ketika Anda sedang duduk di depan komputer siang dan malam menulis selama berbulan-bulan pada satu waktu. Dari lubuk hati terdalam, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada orang-orang yang telah mendukung saya selama penggerjaan proyek ini, khususnya suami saya, David, yang memberi saya kepercayaan diri dan membimbing saya kembali ke tujuan saya dengan nasihat dan cintanya; anak perempuan saya, Autumn, yang memberi inspirasi bagi saya setiap hari dengan upaya dan pencariannya yang berani dan tak kenal kompromi untuk mengikuti mimpiinya; saudara saya, Rose Marie Trammell, orang yang pemurah dan baik hati yang pernah saya kenal; dan saudara sepupu saya, Theresa Kautz, yang kesetiaan dan kepercayaannya luar biasa kepada saya tidak pernah memudar. Penghargaan khusus saya berikan kepada teman baik saya Tracy Van, yang telah mendampingi saya selama bertahun-tahun ini, untuk menjadi sumber inspirasi saya dalam menjaga keyakinan setiap harinya.

Terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada editor sekaligus kawan saya, John Woods dan CWL Publishing Enterprises, saya bersyukur kepadanya karena telah menelepon saya pada hari itu di New York dan mengundang saya untuk bekerja bersamanya dalam proyek ini, dia lah orang yang tahu bagaimana menjaga

semangat seorang pengarang agar tetap tinggi. Terima kasih juga kepada Bob Magnan, editor dari CWL atas bantuannya selama ini, termasuk selera humornya yang tinggi; Nancy Woods yang telah menjadikan penulisan buku ini dapat terus berjalan dan atas perhatiannya pada hal-hal yang kecil; dan Editor Senior McGraw-Hill, Catherine Dassopoulos, yang telah melibatkan saya dalam Briefcase Book dan yang selalu melihat segala sesuatu dari sudut pandang yang seutuhnya.

Dengan kata lain, buku ini tidak akan ada tanpa ratusan orang yang telah saya wawancarai dan telah mendemonstrasikan komitmen kuat mereka sehari-hari untuk menciptakan tempat kerja yang lebih menyenangkan, penuh rasa hormat, manusiawi, penuh penghargaan yang tinggi, dan penuh semangat. Semua ini termasuk juga kepada para pemadam kebakaran, para polisi, karyawan rumah sakit, orang-orang kependetaan, dan masyarakat New York serta Washington D.C. yang telah berbagi kisah mereka kepada saya dengan sepenuh hati.

Akhirnya, saya ingin mempersembahkan buku ini untuk para korban peristiwa 11 September 2001, dan kepada orang-orang yang mereka cintai.

Tentang Penulis

Anne Bruce adalah penulis utama dari sebuah buku populer Briefcase Book lainnya, *Motivating Employees* (McGraw-Hill, 1999) dan penulis buku laris, *Leaders Start to Finish: A Road Map for Developing and Training Leaders at All Levels* (American Society for Training & Development, 2001). Dia adalah pembicara utama yang terkenal sekaligus fasilitator workshop penuh inspirasi dan

dikenal dengan gaya presentasinya yang menghibur dan mudah diikuti.

Sebagai mantan pemandu acara *talk show* televisi dan produser di stasiun televisi CBS, Anne juga telah menjadi presenter utama di Gedung Putih, Harvard Law School, Standford Law School, dan di The London Institute of Management. Program-programnya yang penuh motivasi mengenai kepemimpinan, pelayanan pelanggan, kekuatan potensi manusia, dan sekumpulan topik-topik komunikasi telah dibawakan di dalam konferensi bisnis dunia, oleh asosiasi-asosiasi profesional, dan di ratusan perusahaan, diantaranya Coca-Cola, Sprint, Ben & Jerry's, Southwest Airlines, Southern Company, Lanier Worldwide, Bluecross/Blue Shield, Paine Webber, Baylor University Medical Center, dan The American Management Association.

Untuk informasi lebih lanjut tentang workshop dan presentasi inti yang berhubungan dengan buku ini, kunjungi website Anne di www.annebruce.com untuk mendapatkan garis besar workshop dan perincian mengenai bagaimana Anda dapat mengaplikasikan program ini ke dalam organisasi Anda. Atau, Anda dapat mengirim e-mail pertanyaan dan komentar ke anne@annebruce.com. Anne tinggal di utara California bersama suaminya David dan dapat dihubungi di nomor 214-507-8242.[]

Bab 1



Bisnis di Planet Ini Tidak Lagi Seperti yang Kita Kenal Sebelumnya

Kita sering menyaksikan akhir dari sebuah bisnis. Singkatnya, cara kita biasa menjalankan perusahaan dan mengelola para karyawan kita sudah tidak berlaku lagi. Kejadian peristiwa 11 September 2001, telah mempercepat perubahan pada cara kita menjalankan bisnis, dan terlebih lagi pada cara kita mengelola, mengurus, dan memperlakukan orang-orang yang bekerja untuk kita.

Bisnis masih berkisar pada pemberian pelayanan yang baik kepada para pelanggan, penciptaan produk unggul, dan upaya memberikan laba investasi yang menguntungkan bagi para pemegang saham. Tetapi untuk melakukannya dan meraih sukses, para manajer juga perlu memerhatikan para karyawan dan lingkungan kerja mereka. Mereka perlu tahu apa yang dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja penuh semangat di mana orang-orang antusias berangkat kerja, benar-benar menikmati pekerjaan mereka, menikmati pengalaman-pengalaman kerja mereka, dan merasa bangga, antusias, percaya diri, serta termotivasi kuat untuk berhasil dalam setiap proyek dan kerja sama tim.

Tantangan Manajer

Banyak manajer mengetahui pentingnya pemahaman mendalam mengenai organisasi dan pekerjaan mereka. Bisnis tidak hanya melulu mengenai angka; bisnis adalah menyangkut manusia. Para manajer masa kini memiliki kesadaran yang lebih baik mengenai pentingnya memberikan perhatian kepada orang-orang yang bekerja dengan mereka dan membangun rasa kebersamaan dan saling peduli. Para manajer dan supervisor zaman sekarang menghadapi tantangan amat berat dalam karier mereka.

Tantangan apakah itu? Saya kira tantangannya adalah membangun dan meningkatkan serta, lebih khusus lagi, mempertahankan semangat kerja dalam sebuah lingkungan kerja yang diliputi oleh kekhawatiran akan perubahan, reorganisasi, hilangnya rasa aman dalam bekerja, dan teknologi, belum lagi tekanan dan tuntutan untuk senantiasa dapat berbuat banyak. Jadi, inilah tantangannya. Sangat nyata dan ada di sini. Apakah Anda sudah siap?

Sebagai pemimpin organisasi, pilihan-pilihan yang Anda hadapi cukuplah jelas. Jika Anda mengharapkan yang terbaik dari para karyawan Anda (dan dari diri Anda sendiri), Anda harus menjadikan semangat kerja sebagai prioritas utama. Ini merupakan sebuah kebutuhan kompetitif.



I

stilah

Penting

Semangat: Perasaan seorang individu terhadap pekerjaan dan organisasinya. Jika semangat rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan. Sebaliknya, adanya semangat tinggi mencerminkan bahwa para individu akan berpartisipasi dengan antusias dan penuh komitmen.

Tempat kerja penuh keunggulan dan merangsang partisipasi aktif orang-orang di dalamnya, di mana para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan memberi yang terbaik. Lingkungan seperti ini dibentuk oleh para manajer cerdas yang menyadari arti penting semangat kerja tinggi, baik dilihat dari segi psikologis maupun bisnis.

Bersama Menciptakan Tempat Kerja Berkinerja Tinggi

Jika Anda dan para karyawan ingin bersama-sama menciptakan sebuah tempat kerja penuh semangat maka Anda harus memiliki semangat persatuan (*esprit de corps*), karena semangat hanya akan

Anda harus mulai menciptakan lingkungan kerja yang ideal bersama para karyawan. Saya melihatnya sebagai lingkungan kerja penuh semangat abad 21, sebuah tempat kerja yang dapat Anda wujudkan bersama rekan-rekan manajer Anda dan para karyawan Anda.

semangat adalah sebuah lingkungan yang melahirkan keunggulan dan merangsang partisipasi aktif orang-orang di dalamnya, di mana para karyawan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan memberi yang terbaik. Lingkungan seperti ini dibentuk oleh para manajer cerdas yang menyadari arti penting semangat kerja tinggi, baik dilihat dari segi psikologis maupun bisnis.

Esprit de corps:

Istilah dalam bahasa Prancis yang mengandung arti rasa persatuan dan kesamaan tujuan di antara sesama anggota kelompok. Dengan *esprit de corps*, orang akan merasa spesial, berbagi dalam suatu hal yang penting. Jika semangat pribadi ada pada diri masing-masing individu, *esprit de corps* merupakan semangat kelompok. Keduanya saling menguatkan.

ada jika seseorang merasa dirinya spesial. *American Express* telah berhasil menggunakan strategi ini dengan slogannya yang terkenal, "Keanggotaan memiliki hak istimewa". Satu dari sejumlah langkah awal menciptakan lingkungan kerja penuh semangat adalah membangun identitas kelompok. Saat Anda menciptakan identitas kelompok yang membuat semua karyawan merasa bangga akan diri mereka, Anda juga telah menciptakan *esprit de corps*. Jadi, mulailah dengan membangun rasa bangga dan rasa memiliki di antara sesama dalam kelompok Anda. Membangun semangat kelompok dan menciptakan tempat kerja bersemangat tinggi merupakan dua hal yang menunjang satu sama lain.

Cara lain untuk menghidupkan semangat tinggi dalam sebuah organisasi adalah dengan memastikan bahwa karyawan Anda sudah cukup terlatih sehingga mereka memiliki keyakinan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pastikan bahwa para karyawan mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pelatihan dan kesempatan belajar secara mandiri jika memungkinkan. Berikanlah daftar bahan-bahan bacaan yang penting bagi mereka, ikutkan mereka dalam berbagai seminar, buatlah diskusi-diskusi kelompok atau adakanlah acara makan siang bersama di mana secara informal Anda dan mereka berkumpul bersama dan mendiskusikan berbagai masalah serta solusi pemecahannya demi pengembangan organisasi atau departemen terkait.

Cara lain untuk membangun semangat dan meningkatkan *esprit de corps* adalah dengan berbagi pengalaman positif. Satu hal yang dapat Anda lakukan adalah memprakarsai sebuah acara bertajuk "Berita-Berita Baik" yang diadakan seminggu sekali sebelum jam kerja dimulai,

guna memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk, dengan sukarela, menceritakan berbagai hal yang dialami menyangkut pekerjaan seminggu sebelumnya.

Karena Anda adalah manajer, Anda memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap tingkat semangat di dalam organisasi dan departemen Anda. Berikanlah perhatian kepada para karyawan Anda, tunjukkan kepada mereka bahwa Anda peduli terhadap mereka, dengarkan apa yang mereka katakan, dan lihatlah betapa cepat Anda dapat menciptakan sebuah suasana yang mampu menghadapi berbagai perubahan, tekanan, dan rasa takut terhadap berbagai hal yang belum diketahui. Mulailah sekarang juga dan Anda akan melihat kesuksesan di sekeliling Anda.

Home Depot—Organisasi yang Sukses dan Berkinerja Tinggi

Sebagai penerima penghargaan *America's Most Admired Retailer* dari majalah *Fortune* sebanyak lima kali, Home Depot dinilai sebagai organisasi yang amat sukses dan berkinerja tinggi—sebuah perusahaan yang menikmati keuntungan yang terus meningkat dari tahun ke tahun dan telah dipuji sebagai perusahaan perbaikan rumah terbesar di negara asalnya.

Namun, yang terpenting, Home Depot terkenal akan budaya korporatnya yang positif, sebuah budaya yang menggerakkan komitmen, semangat, dan antusiasme para karyawan yang tak kenal henti. Home Depot mendasarkan bisnis mereka pada keyakinan bahwa perusahaan yang ingin membangun komitmen tinggi dalam melayani para pelanggannya pertama-tama harus menunjukkan komitmen yang tinggi dalam melayani para pekerjanya. Dengan kata lain, jika Anda memberi perhatian kepada unsur-unsur internal perusahaan Anda (para karyawan Anda) maka bagian eksternal (para pelanggan) akan dengan sendirinya terperhatikan.



Kunci keberhasilan budaya korporat Home Depot terletak pada tiga poin penting: (1) memperiakukan karyawan sebagaimana mestinya, (2) menjaga suasana penuh semangat di mana setiap karyawan merasa sebagai "pemilik" perusahaan, bukan hanya sebagai pegawai, dan (3) membangun rasa kekeluargaan, tidak hanya di antara para karyawan, tetapi di seluruh lingkungan kerja. Home Depot menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut peduli pada para pekerjanya, dengan menyediakan asisten pengangkatan tenaga kerja, pelatihan-pelatihan etika kerja, simpanan dana bagi kebutuhan karyawan, berbagai program yang menarik minat berbagai kalangan pekerja, dan izin cuti (tanpa gaji) hingga enam bulan bagi para karyawan yang tengah menghadapi permasalahan keluarga yang serius.

Keyakinan Home Depot: pedulikan orang lain dan kesuksesan akan datang.

Apa yang Anda Lakukan untuk Membangun Semangat?

Pengaruh semangat sangat luas dan beragam. Semangat secara langsung memberikan efek motivasi kepada para karyawan serta memberi pengaruh besar pada kemampuan dan prestasi mereka. Sikap para karyawan terhadap Anda dan organisasi yang Anda pimpin dapat memberi banyak arti. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk mengetahui apakah Anda dan organisasi memiliki karakteristik serta sikap yang diperlukan untuk membangun semangat:

- Apakah para manajer memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah melakukan tugas lebih dari yang diharapkan? Ingatlah kata-kata almarhum Marry Kay Ash, seorang tokoh terkemuka dalam dunia

kosmetik: "Dua hal yang lebih diinginkan orang ketimbang seks dan uang adalah pengakuan dan pujian." Apakah yang telah Anda lakukan belum lama ini bagi karyawan yang senantiasa berupaya mengembangkan produksi dan layanan perusahaan Anda, atau yang telah membantu mengurangi biaya operasional tanpa mengorbankan kualitas?

- Apakah Anda benar-benar memberdayakan karyawan? Atau, apakah Anda memberikan mereka otoritas dan tanggung jawab, serta arahan mengenai cara melakukan suatu pekerjaan? Seberapa seringkah Anda memberikan tanggung jawab lebih kepada para karyawan untuk mencapai prestasi dan produktivitas yang lebih baik dalam pekerjaan mereka? Apakah Anda memberi mereka keleluasaan menggunakan aset perusahaan untuk tujuan memuaskan para pelanggan secara cepat?
- Apa yang Anda lakukan sehingga para karyawan merasa aman dalam mengekspresikan perbedaan mereka tanpa takut akan peringatan manajemen? Apakah Anda meninjau dan memikirkan keluhan-keluhan mereka dengan serius tepat pada waktunya? Untuk menjaga tetap tingginya semangat kerja karyawan, tanganilah berbagai persoalan secepat mungkin. Semakin cepat Anda menanggapi sebuah keluhan, semakin kecil kemungkinan terjadinya kekacauan dan semakin tinggi tingkat semangat dan rasa puas para karyawan.

Melihat Semangat Tinggi pada Jaringan Hotel The Ritz

Bagaimana sebuah perusahaan memberdayakan karyawannya? Lihatlah The Ritz-Carlton—penerima penghargaan prestisius Malcolm Baldrige National Quality Award sebanyak dua kali. Ritz Carlton memberi wewenang kepada para karyawannya untuk menggunakan dana sebesar 2.000 dolar untuk mengatasi berbagai masalah yang dialami para pelanggan berkaitan dengan layanan hotel mereka—dengan segera, tanpa perlu banyak bertanya. Di sini, kita tidak sekadar berbicara mengenai manajer atau supervisor. Kita berbicara mengenai tiap karyawan The Ritz Carlton, mulai dari pengangkat koper hingga penerima tamu, dan dari petugas kebersihan hingga karyawan penjual cendera mata. The Ritz Carlton telah berhasil menciptakan model yang patut dicontoh dalam memberikan kepercayaan kepada para karyawannya dan memberdayakan mereka untuk melakukan hal yang benar, yang juga merupakan sebuah langkah besar untuk membangun kepercayaan diri dan semangat kerja para karyawan.



Telah terbukti berkali-kali bahwa perlu adanya lingkungan yang tepat bagi tumbuhnya semangat kerja. Tidak ada aturan atau gaya-gaya manajemen tertentu yang dapat mengubah lingkungan kerja Anda. Ketahuilah bahwa Anda tidak dapat melakukannya sendiri.

Diskusikan dengan karyawan Anda cara-cara menciptakan lingkungan kerja yang ideal, sebuah tempat yang membuat Anda dan karyawan merasa senang bekerja bersama. Lakukanlah percobaan sendiri. Cobalah ide-ide baru dan lihatlah keberhasilan tim Anda. Doronglah karyawan Anda untuk melakukan hal yang sama.

Tiap strategi pamacu semangat di bawah ini berhubungan dengan gaya manajemen tertentu yang dapat diterapkan oleh manajer dan supervisor manapun yang memiliki semangat tinggi serta kepedulian terhadap para karyawannya.

Lima Langkah Menciptakan Pemicu Semangat yang Tinggi

Ada lima langkah yang dapat Anda ambil untuk menciptakan pendorong semangat tinggi. Mari kita telaah satu persatu.



aAutentik: Tulus Manajemen dan jujur dalam Cerdas menjalin hubungan dengan orang lain, juga mempertimbangkan perasaan mereka. Para karyawan mengetahui posisi seorang manajer autentik saat sebuah masalah muncul. Para karyawan menghormati seorang manajer autentik dan mereka tahu si manajer juga menghormati mereka.

memahami kebutuhan emosional mereka, serta mengakui pentingnya kebutuhan-kebutuhan tersebut dengan menanyakan sejumlah pertanyaan dan dengan menunjukkan perhatian yang tulus.

Langkah 1. Jadilah Manajer yang Tulus dan Autentik

Manajer autentik memiliki perhatian besar terhadap para karyawannya serta membuat mereka merasa spesial dan berharga. Pujiyan yang mereka berikan adalah tulus, bukan bualan atau manipulasi. Pemimpin autentik memelihara semangat para karyawannya dengan me luangkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka,

Langkah 2. Menyadari Kebutuhan Emosional Karyawan Anda

Sangatlah penting bagi Anda untuk memiliki pemahaman mendasar mengenai kebutuhan emosional para karyawan Anda:

- Puji dan pengakuan
- Prestasi dan kemajuan
- Rasa memiliki
- Bangga dan percaya diri
- Tantangan dan kegembiraan
- Cinta dan dukungan

Cobalah untuk menggunakan daftar kebutuhan emosional tersebut sebagai satu jalan untuk memahami para karyawan serta memastikan bahwa hasrat dan kebutuhan mereka yang paling dalam telah terpenuhi. Di samping itu, Anda dapat menggunakan daftar ini untuk menyesuaikan berbagai pekerjaan dan tugas yang ada dengan masing-masing individu sesuai dengan kebutuhan emosional mereka yang paling kuat. Dengan melakukan hal seperti ini, Anda dapat mengharapkan antusiasme dan komitmen yang lebih besar daripada para karyawan Anda. Dengan kata

Pertanyaan untuk Mempertahankan Semangat Kerja



Bagaimana para manajer mengawali langkah mereka untuk mempertahankan semangat kerja? Mereka mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti berikut.

- Apa yang paling menjadi perhatian Anda menyangkut hasil dari keadaan seperti ini?
- Bagaimana perasaan Anda mengenai hal ini?
- Bantu saya untuk lebih mengerti. Bisakah Anda memberi tahu saya lebih banyak lagi?
- Apa yang paling menjadi perhatian Anda?
- Bagaimana Anda menangani hal ini?

inilah pendorong semangat yang pasti.

Langkah 3. Ciptakan Semangat Berterima Kasih

Semuanya dapat diringkas dalam satu kata: terima kasih! Jika Anda ingin menjadi seorang manajer yang menciptakan semangat kerja tinggi, tanamkanlah semangat berterima kasih setiap hari dan berilah contoh. Tepukan di bahu, ucapan terima kasih singkat tertulis, ucapan penghargaan melalui e-mail, rekaman suara gembira dari Anda dapat berperan banyak dalam meningkatkan semangat seorang karyawan. Sebagai seorang pemimpin, merupakan tanggung jawab Anda untuk menyebarkan semangat berterima kasih. Jika Anda melakukannya, perhatikanlah bahwa tingkat motivasi, semangat kerja, dan kebanggaan akan meningkat secara berarti.



Apakah yang Mereka Butuhkan?

Manajemen Cerdas Mintalah karyawan Anda untuk meninjau daftar kebutuhan emosional mereka dan memilih area paling penting bagi pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut. Kemudian, diskusikan dengan tiap-tiap karyawan bagaimana mereka dapat mengaitkan kebutuhan-kebutuhan spesifik mereka dengan tugas-tugas dan fungsi-fungsi kerja tertentu yang ada pada pekerjaan mereka. Ketika para karyawan Anda dapat memenuhi kebutuhan emosional mereka, dan kebutuhan-kebutuhan tersebut sejalan dengan talenta serta tanggung jawab kerja mereka, Anda mendapatkan sebuah formula kesuksesan yang tak terkalahkan.



Ucapan Terima Kasih

Di Land's End para karyawan membuat kartu-kartu kecil ucapan terima kasih yang digunakan secara internal dan dapat meningkatkan semangat kerja harian. Ini merupakan cara yang mudah untuk mendorong para karyawan dan manajer mengungkapkan penghargaan mereka.

Berikut adalah sebuah saran. Ajaklah beberapa sukarelawan yang memiliki hasrat akan hal-hal positif, kemudian bentuklah "kelompok terima kasih" atau "panitia just because". Mintalah kelompok tersebut merumuskan cara-cara untuk mendorong setiap orang mau saling menguatkan semangat kerja masing-masing dengan ucapan-ucapan terima kasih setiap hari. Ini merupakan cara yang baik untuk melibatkan seluruh karyawan dalam membangun semangat kerja.

Langkah 4. Tularkan Antusiasme ke Manapun Anda Pergi

Jika yang Anda inginkan adalah kinerja yang tinggi, sungguh penting bahwa Anda juga mempertahankan target-target kinerja Anda yang tinggi dan juga antusiasme kerja Anda. Ingatlah bahwa semangat kerja tinggi bermula dari Anda, maka cermatlah dalam mempraktikkan ucapan-ucapan Anda jika ingin mempertahankan kredibilitas Anda di tengah para karyawan Anda. Kemudian, sebarkanlah pernyataan-pernyataan mengenai betapa

Menjaga Rasa Hormat Mereka

Andalah sang manajer. Andalah yang mengatur suasana. Jangan pernah meminta karyawan untuk melakukan hal-hal yang Anda sendiri tidak mau melakukannya. Bersikaplah penuh antusiasme.

betapa pentingnya tugas masing-masing karyawan bagi keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dan tunjukkanlah kepada para karyawan betapa mereka amat berharga bagi perusahaan.

Tunjukkan kepada para karyawan bahwa jika Anda bertindak dengan penuh antusiasme, Anda akan terlihat antusias! Dan ingatlah: tingkah laku Anda menjadi contoh bagi para karyawan Anda, baik maupun buruk.

Langkah 5. Perlakukan Karyawan sebagai Manusia, Bukan hanya Pekerja

Doronglah semangat kerja dengan mengakui sisi kemanusiaan dalam bisnis dan tumbuhkanlah rasa harga diri yang tinggi dalam diri para karyawan dengan memperlakukan mereka layaknya ... manusia. Kemanusiaan adalah

landasan utama harga diri dan semangat kerja yang tinggi. Mulailah dengan menciptakan "database pribadi-seutuhnya". Tunjukkan bahwa Anda menghargai karyawan Anda dan tertarik pada apa yang mereka suka. Luangkanlah waktu untuk bertanya mengenai hobi mereka, alat musik yang bisa mereka mainkan, negara-negara yang pernah mereka kunjungi, dan lain sebagainya. Adakah penyanyi profesional di antara mereka? Siapakah yang suka mencicipi



Menjaga Rasa Hormat Mereka

Jangan biarkan karyawannya Anda terpaku pada deskripsi-deskripsi kerja. Sebaliknya, tunjukkanlah arti penting tugas dan pekerjaan yang diemban masing-masing individu. Dan juga kenalilah segala sesuatu yang dapat dikerjakan tiap-tiap karyawan ini merupakan satu cara membangun semangat kerja dan esprit de corps, sekaligus untuk mengungkap keterampilan dan bakat lain yang tidak terlihat dalam tugas-tugas harian yang rutin mereka kerjakan.

berbagai masakan? Siapa yang pandai menunggang kuda? Bersenang-senanglah dengan karyawan Anda. Bantulah mereka menjadi manusia biasa, bukan sekadar pekerja. Ini hanyalah sebagian kecil dari banyak cara yang dapat Anda gunakan sebagai seorang manajer untuk menciptakan pendorong-pendorong semangat kerja. Ingatlah: karyawan membutuhkan dan menginginkan manajer yang dapat memahami kebutuhan-kebutuhan mereka dan yang



Database Pribadi-Seutuhnya

Kumpulkanlah informasi mengenai diri para karyawan Anda. Apa bakat khusus mereka? Apa saja minat mereka? Prestasi-prestasi istimewa apakah yang pernah mereka raih? Apa film, lagu, olahraga, dan hobi favorit mereka? Adakah yang bisa menerbangkan pesawat? Siapakah yang mengoleksi boneka porselin? Siapakah yang memiliki kemampuan melawak? Informasi seperti ini dapat menjadi jalan yang amat baik untuk mempererat hubungan internal dan membangun semangat kerja serta rasa harga diri yang berkesinambungan.

Tunjuklah sebuah tim untuk memperoleh dan mengembangkan informasi tersebut sebagai sarana networking dan aset perusahaan yang berharga. Siapa tahu akan perkembangan berikutnya. Barangkali beberapa karyawan akan menjalankan usaha tembikar sehabis jam kerja, atau membuka kursus memasak, membentuk kelompok bantuan sosial, klub wisata, tim terjun payung, atau bahkan paduan suara perusahaan atau band! Seraya Anda menyusun database ini, Anda akan menemukan sumber daya yang belum terjamah dan sangat bernilai di dalam departemen Anda. Dan, lebih daripada itu, karyawan Anda akan merasa bahwa Anda menghargai dan memerhatikan mereka sebagai pribadi seutuhnya, bukan sekadar sebagai karyawan.

dengan sungguh-sungguh mencoba, bersama mereka, menciptakan sebuah lingkungan tempat setiap orang merasa dihargai dan dihormati, tidak peduli apa yang terjadi di sekitar mereka atau perubahan-perubahan apa yang sedang mereka hadapi.

Jadikanlah Perusahaan Anda Lebih sebagai Sebuah Komunitas, Bukan Badan Usaha

Tiga puluh tahun yang lalu, andai Anda menanyakan arti semangat kerja di kantor kepada seorang manajer biasa sebuah organisasi, maka jawabannya mungkin akan seperti ini: "Semangat kerja adalah komitmen terhadap tujuan-tujuan perusahaan, mengendalikan pengeluaran-pengeluaran tak penting, dan menghilangkan persaingan antarkaryawan." Tanyakanlah hal yang sama kepada seorang manajer masa kini. Kemungkinan, jawaban yang Anda terima adalah sebagai berikut:

- "Semangat kerja adalah nyawa dari perusahaan kami dan yang memberikan kami tujuan yang berarti."
- "Tingkat semangat kerja di organisasi kami menunjukkan seberapa sukses kami sebenarnya."
- "Semangat kerja adalah sebuah sikap. Ia merepresentasikan keteguhan dan ketabahan."
- "Semangat kerja perusahaan kita menunjukkan kepada dunia siapa kita dan apa kita sebenarnya, manusia!"

Jelaslah, bahwa masa yang berbeda mempunyai gagasan yang juga berbeda mengenai semangat kerja. Dan, sebagaimana yang dikatakan oleh pengarang dan penyair terkenal Maya Angeou, "Jika Anda mengetahui dengan lebih baik, Anda akan bekerja dengan lebih baik."

Dengan kata lain, manajer masa kini tidak lagi dapat bersembunyi di balik alasan, "Kita belum cukup tahu," karena tentu saja kita sekarang jauh lebih tahu.

Kita tahu bahwa jika kita ingin tetap mempertahankan dan mendorong semangat kerja yang tinggi di tempat kerja, dan berfokus menciptakan masa depan yang lebih baik bagi karyawan dan organisasi mereka, maka sudah saatnya manajer di segala lini memerhatikan dan berupaya menciptakan lebih dalam lagi rasa kebersamaan dalam komunitas di dalam organisasi. Sebagian semangat kerja berkaitan dengan rasa komunitas yang Anda bangun sebagai seorang manajer. Semangat kerja berarti membawa budaya organisasi ke tingkat berikutnya dan membawa energi positif ke dalam tempat kerja.

Membentuk Komunitas

Ada beberapa cara membangun komunitas di dalam sebuah organisasi:

- **Jadilah manajer yang mengedepankan budaya, nilai, dan misi organisasi.** Beri contoh dan doronglah loyalitas serta komitmen yang kuat untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik bagi setiap orang.
- **Rekrutlah orang-orang yang cocok dengan komunitas dan budaya organisasi Anda.** Cobalah menggunakan prinsip pokok Nordstrom dalam mempekerjakan orang: Rekrutlah orang karena sikap mereka dan beri pelatihan untuk mengasah kecakapan mereka.
- **Bimbing dan arahkan orang-orang hingga mencapai potensi maksimal mereka.** Akui dan beri penghargaan atas hasil yang dicapai dengan

sambutan khusus dan beri jalan seluas-luasnya bagi keberhasilan setiap karyawan.

• **Rangkullah orang-orang baru agar mereka merasa diterima.** Buang jauh-jauh jurang perbedaan antargenerasi di perusahaan dengan tidak lagi menomori karyawan sesuai dengan tanggal mereka mulai bekerja. Buatlah karyawan-karyawan baru merasa bahwa mereka telah lama menjadi bagian dari komunitas organisasi Anda.

• **Jadilah organisasi yang menjadi idaman setiap orang untuk bekerja di dalamnya.** Bangunlah sebuah reputasi komunitas yang melewati budaya dan tradisi. Umumkan kepada dunia bahwa organisasi Anda adalah "organisasi favorit", baik secara internal maupun eksternal. Katakanlah kepada dunia bahwa inilah tempat di mana orang-orang dihargai, diperlakukan dengan sangat baik, dan diberi penghormatan karena perbedaan-perbedaan yang mereka miliki.



Rasa Memiliki

Manajer yang bekerja di perusahaan bersemangat kerja tinggi menggunakan sebuah teknik yang efektif untuk menciptakan rasa satu komunitas dalam diri para karyawan baru mereka. Mereka tidak menggunakan nomor. Begitu banyak perusahaan menomori para karyawannya berdasarkan tanggal pertama kali mereka bekerja di perusahaan, yang pada akhirnya menjadikan nomor tersebut sebagai objek kebanggaan dan alat pembeda antarkaryawan. Tetapi, manajer yang tengah berupaya menciptakan rasa kebersamaan di antara para karyawannya dapat menghindar dari perangkap jurang pemisah antargenerasi ini dengan cara tidak memberitahukan para karyawan nomor perekruit mereka masing-masing.

Cantoh

Bukti Tak Kasatmata Semangat Kerja: Dapatkan Anda Merasakannya?

Manakala Anda berhubungan dengan sebuah organisasi yang memiliki semangat kerja yang tinggi, Anda dapat segera merasakannya. Berikut ini beberapa karakteristik organisasi-organisasi semacam itu:

- esprit de corps
- sikap positif
- adanya kegembiraan
- adanya rasa percaya diri
- kemurahhatian
- harapan
- rasa harga diri yang tinggi
- adanya tujuan yang berarti
- kesetiaan

Southwest Airlines telah melakukan hal ini dengan amat berhasil selama lebih dari 30 tahun. Hasilnya? Mereka tidak pernah kekurangan pelamar atau orang-orang yang datang dan berharap dapat diterima bekerja di sana.

Semuanya Berujung pada Hal-Hal yang Tak Terlihat

Bukan rahasia lagi bahwa bisnis dengan semangat kerja yang istimewa memiliki sisi kompetitif yang sangat nyata. Ini bukan hanya menyangkut produk atau jasa yang superior, atau mengenai kantor yang mewah di gedung pencakar langit, ataupun mengenai harga yang lebih murah. Hal ini bahkan tidak berkaitan dengan hal-hal yang bersifat material. Ini berkaitan dengan hal yang tak kasatmata, perasaan yang mengalir dari satu karyawan ke karyawan lainnya dan kemudian diteruskan ke pelanggan, perasaan-perasaan seperti *esprit de corps*, rasa sanggup melakukan sesuatu. Semangat kerja

berkaitan dengan penciptaan lingkungan yang mampu mengakomodasi perasaan-perasaan ini. Manakala perubahan ini terjadi, organisasi Anda akan terasa dan terlihat lebih sebagai sebuah komunitas ketimbang sebuah perusahaan.

Berjuang Menggapai Tujuan yang Lebih Tinggi

Sebagai seorang manajer, adalah tugas Anda untuk membantu erbentuknya rasa satu komunitas dan kerja sama tim melalui berbagai cara yang dapat Anda lakukan. Ingatlah bahwa kini banyak orang tengah mencari jalan untuk dapat bersama-sama menggapai tujuan yang lebih luas, tujuan yang melampaui sekadar prinsip-prinsip perusahaan dan keuntungan finansial. Hormatilah kebutuhan akan adanya tujuan yang lebih tinggi ini dengan membantu menciptakan perasaan satu komunitas yang sejati di antara karyawan-karyawan Anda. Biarkan perasaan itu bermula dari dalam organisasi dan kemudian tumbuh keluar. Berikut ini cara-cara untuk melakukannya:

- Para karyawan ikut berpartisipasi dalam usaha-usaha memberikan bantuan kemanusiaan.
- Mengalihkan dana-dana hiburan untuk disumbangkan ke berbagai kegiatan amal.
- Membangun tempat bermain bagi anak-anak kurang beruntung, seperti yang dilakukan oleh operator waralaba Ben & Jerry di Key West, Florida saat mereka menghabiskan sebagian masa liburan tahunan mereka.

Menciptakan rasa satu komunitas internal atau eksternal akan memupuk semangat kerja dan membuat karyawan merasa terikat. Sebagai seorang manajer, Anda

memegang peranan kunci untuk membentuk suasana itu.

Bagaimana Perusahaan-Perusahaan Terkemuka Menjaga Orang-Orang Mereka Tetap Bergairah

Apakah Anda sedang mencari cara membangkitkan semangat para karyawan Anda, tak peduli apa yang mereka kerjakan atau di mana mereka mengerjakannya? Berikut ini adalah beberapa contoh klasik upaya-upaya yang tengah atau telah dilakukan sejumlah perusahaan dan para pemimpinnya untuk membangun sebuah komunitas yang penuh semangat kerja dan harapan.

Studi Kasus: Kryptonite—Keras terhadap Kejahatan, Lembut terhadap Orang

Sebagian orang mungkin beranggapan bahwa bekerja di perusahaan pembuat kunci sepeda, kunci alat rekreasi, atau kunci laptop akan amat membosankan. Tapi tidak di tempat ini. Dan tidak di bawah kepemimpinan Gary Furst, CEO Kryptonite, sebuah perusahaan di Boston.

Menurut Furst, jika uang adalah satu-satunya alat yang Anda gunakan untuk mendorong gairah kerja karyawan Anda, maka lupakanlah itu. Akan selalu ada perusahaan lain di luar sana yang menawarkan iming-iming yang lebih besar. Oleh karena itu, para eksekutif di Kryptonite mengambil pendekatan yang lebih kreatif untuk menjaga agar semangat kerja para karyawan tetap tinggi dan mendorong motivasi mereka secara teratur.

Para pemimpin tersebut bertemu beberapa kali setiap bulannya di luar kantor mereka untuk menemukan cara-cara agar para karyawan mereka tetap termotivasi dan berkomitmen penuh untuk mencapai target-target perusahaan. Salah satu strategi yang mereka sukai

adalah penggunaan kostum-kostum khusus. Contohnya, pada suatu kesempatan Furst mengenakan rok tradisional Skotlandia dan mencoreng mukanya seperti William Wallace, orang Skotlandia dalam film pemenang piala Oscar *Braveheart* dan, dengan ditemani seorang peniup terompet, dia membagikan cek bonus kepada para karyawannya.

Kryptonite berbangga diri bahwa mereka adalah tempat bekerja yang berbeda dari yang lainnya dan berikut ini adalah contoh-contoh yang menjadikan perusahaan ini berbeda:

- Perusahaan pembuat kunci tersebut menggambarkan orang-orangnya sebagai berikut: "penuh perasaan, fanatik, dan tekun". Barangkali seharusnya kami yang dikunci.
- Untuk merayakan lima tahun beroperasi tanpa musibah, perusahaan mengadakan pesta daging panggang dan lobster bagi para karyawannya.
- Furst dan para pemimpin perusahaan lainnya pernah berpakaian seperti wanita, mencat rambut mereka dengan warna hijau, dan menyewa pesulap, pemusik, dan pelawak untuk menghibur para karyawan mereka di acara-acara perusahaan dan pada berbagai kegiatan lainnya.
- Anak-anak karyawan Kryptonite diundang menghadiri pesta-pesta liburan dan lomba mencari telur Paskah.
- Penyelenggaraan piknik perusahaan yang biasa diganti dengan pembentukan berbagai tim yang memimpin acara-acara dan pertandingan-pertandingan yang penuh persaingan tapi menyenangkan bagi semua umur.

- Pesta daging panggang diadakan setiap dua Jumat sekali di musim panas.

Furst percaya bahwa manajer harus menemukan cara-cara yang inovatif, provokatif, dan menyenangkan untuk mendorong semangat kerja dan motivasi karyawan. Ia benar-benar mendukung keyakinannya: "Kerja dapat menjadi suatu beban yang membosankan ataupun sesuatu yang menyenangkan." Sudah jelas bahwa bekerja di Kryptonite tidak membosankan!



Studi Kasus: Land O'Lakes, Pemimpin dalam Membuat Orang Merasa Spesial

"Bekerja berdasarkan kemampuan terbaik kami" sudah menjadi tradisi di Land O' Lakes, pemimpin dan inovator lama di makanan berbasis susu dan jasa-jasa pertanian yang berkantor pusat di Arden Hills, Minnesota. Maka, ketika Don Hanson diangkat sebagai Presiden Divisi Susu Cair, ia cepat menjadi frustrasi dengan apa yang sedang terjadi. Seperti yang dikatakan oleh Hanson, "Orang-orang di sini sepertinya tidak menemukan arti bekerja, mereka seperti tidak bersinar, dan sepertinya ada energi yang hilang."

Maka, Hanson melakukan suatu perjuangan pribadi untuk membangun makna peduli dan makna komunitas di

tempat kerja. Hanson pernah berjuang mengalahkan kanker dan pengalaman tersebut menjadi katalis dalam mengembangkan lingkungan kerja yang lebih peduli dan lebih berorientasi pada manusia bagi karyawannya. "Situasi tersebut memberi saya pengertian akan adanya hal yang mendesak," kata Hanson. "Saya tahu bahwa saya harus menemukan kembali arti pekerjaan saya." Hanson membawa filosofinya lebih jauh lagi dan menulis dua buku mengenai hal tersebut: *A Place to Shine: Emerging from the Shadows at Work* [Tempat untuk Berkembang: Keluar dari Bayang-Bayang di Tempat Kerja, (Butterworth-Heinemann, 1996)] dan *Cultivating Common Ground: Releasing the Power of Relationships at Work* [Membentuk Tempat Berpijak yang Sama: Melepaskan Kekuatan Hubungan di Tempat Kerja, (Butterworth-Heinemann, 1997)].

Hanson mengetahui bahwa ketika para karyawan tidak menemukan tujuan yang berarti atau hubungan yang bermakna di tempat kerja, itu bukanlah kesalahan mereka. Masalahnya bukan dengan orang-orangnya, begitu pendapat Hanson. Masalahnya ada pada lingkungan kerja yang menghambat gairah kerja dan kreativitas. Hanson mengemukakan bahwa para manajer yang ingin membentuk komunitas internal harus merestruktur organisasi mereka dan mengubah cara para karyawannya berhubungan satu sama lain. Filosofinya: "Merasa terkait dengan pekerjaan Anda akan membawa energi ke tempat kerja." Hanson kemudian memulai rencana kegiatan yang terdiri dari empat langkah untuk menopang gairah kerja dan mengubah berbagai hal di divisinya:

1. Temukan alasannya mengapa orang-orang merasa terasingkan.

Hanson berpendirian untuk selalu menanggapi berbagai permasalahan yang berhubungan dengan tempat kerja, baik yang bersifat organisasi maupun pribadi. Dia percaya bahwa organisasi tidak dapat tumbuh ke arah positif dan sehat jika organisasi tersebut tidak memperlakukan karyawannya layaknya manusia pada umumnya.

2. Temukan kantong-kantong kebaikan dan tanamkanlah rasa satu komunitas di antara para karyawan. Untuk membentuk rasa satu komunitas internal di Land O'Lakes, Hanson mengidentifikasi apa yang disebutnya "kantong-kantong kebaikan". Dengan kata lain, bahkan ketika sebuah sistem organisasi sedang sakit atau tidak berfungsi baik dalam tingkat tertentu, selalu ada orang-orang di dalam sistem tersebut yang melakukan hal-hal dengan benar, para karyawan yang memiliki ikatan batin yang kuat dengan pekerjaan mereka dan yang menciptakan energi positif serta semangat kerja yang tinggi. Amatlah penting untuk membuka kantong-kantong seperti ini, demikian menurut Hanson.

3. Pahamilah bahwa komunitas itu bermula dari bawah, bukan dari atas. Hanson berpendapat bahwa orang akan merasa lebih baik mengenai diri mereka sendiri ketika organisasi berhasil karena mereka dan bukan karena perusahaan merasa perlu untuk menggelar program tertentu yang akan dilaksanakan oleh para karyawan sesuai keinginan manajemen. Sebagai contoh, ketika Grand Forks, North Dakota, dilanda banjir pada 1997, tim Land O'Lakes di kota tersebut

berkumpul untuk mengendalikan kerusakan. Pengalaman tersebut menjadi contoh bentuk tindakan istimewa yang dapat dilakukan oleh suatu tim yang berorientasi kepada masyarakat.

4. Beri tahu karyawan Anda manakala mereka sudah mencapai keberhasilan.

Hanson mengatakan bahwa Anda harus memberi tahu para karyawan Anda ketika mereka telah mencapai kemajuan dan prestasi besar, karena setiap orang ingin merasa dihargai, ingin merasa spesial.



Menciptakan Makna Lebih

Profesor Dan Hanson, mantan presiden Divisi Susu Cair Land O' Lakes, menyarankan agar para manajer memuji dengan membicarakan hal-hal yang tidak dapat dibahas dengan para karyawan mereka. Tanyalah karyawan Anda hal-hal yang menghalangi hubungan satu sama lain. Jernihkanlah segala bentuk dugaan. Masuklah ke dalam inti setiap masalah dan cari tahuah proses mana yang berjalan dengan baik dan mana yang tidak. Filosofi yang dia miliki adalah: "Rasa menyatu dengan pekerjaan akan membawa energi ke tempat kerja."

Setelah berhasil mengukir sejarah di Land O' Lakes dan menerbitkan filosofi manajemennya, Hanson memperoleh pensiun dini dari perusahaan tersebut dan sekarang menjadi guru besar tetap bidang komunikasi di Augsburg College, Minneapolis, tempat ia melanjutkan upaya menyebarkan visinya kepada mahasiswa-nya mengenai kebahagiaan dan kepuasan di tempat kerja.

Studi Kasus: Craigslist, Membangkitkan Semangat Banyak Orang

Jika Anda berada di daerah San Fransisco Bay, tanyakanlah orang-orang di sana dan pasti Anda akan menemukan orang-orang yang ikut berpartisipasi di dalam Craigslist (www.craigslist.com). Ini adalah tempat yang perlu dirujuk jika Anda mencari teman menyewa kamar, orang yang dapat membawa anjing jalan-jalan, orang yang dapat membantu mengubah karier, mencari software, mobil baru, atau teman bepergian.

Dalam zaman internet sekarang ini, kita kehilangan hubungan dengan tetangga kita. Bahkan, kita tidak kenal siapa tetangga kita. Kendati demikian, kita sangat membutuhkan hubungan dengan mereka. Di semua tempat kerja mana pun, para karyawan sangat membutuhkan hubungan dengan rekan sekerja dan manajer mereka. Ini adalah sesuatu yang manusiawi.

Dan di sinilah Craigslist masuk. Pendiri dan CEO Craigslist, Craig Newman, tahu mengenai masyarakat dan ia pun tahu cara menumbuhkan kebanggaan, antusiasme, dan kegembiraan di antara berjuta orang. Dia menciptakan sarana berkomunikasi dan berkirim pesan secara virtual untuk wilayah Bay. Tak pernah lewat satu hari pun tanpa adanya salah satu pengunjung yang berteriak, "Hei, kenapa tidak ada craigslist di kota saya?!"

Sekarang pasti Anda berkata, "Anda pasti sedang bercanda. Saya menghadapi kesulitan menciptakan semangat kerja yang tinggi di organisasi saya sendiri, bagaimana mungkin saya dapat membangkitkan semangat semangat positif para pengguna internet di seluruh kota. Bagaimana cara dia melakukannya."

Menurut Newmark tujuannya adalah inklusif, untuk

manusiawikan dan mendemokratisasikan internet. Dia menciptakan Craigslist guna memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk berbicara dan menciptakan rasa kebersamaan. Itulah hal yang menciptakan gairah kerja yang tinggi di antara anggota masyarakat dan itulah hal yang mendorong semangat kerja yang tinggi di antara para karyawan Anda.

Forum yang tepat akan menghubungkan orang satu sama lain, membentuk suatu komunitas. Forum tersebut tentu saja tidak harus ada di internet: itu hanya salah satu sarana.

Newmark menyarankan untuk memikirkan struktur sebuah organisasi besar, korporasi, pemerintahan, ataupun yang lainnya. Lama-kelamaan, orang-orang di barisan terdepan akan mulai merasa terhambat dan merasa tidak dihargai karena mereka merasa tidak ada seorang pun yang mendengarkan mereka atau mereka merasa bahwa mereka tidak memiliki suara. Itulah saat terjadinya penurunan semangat yang tajam dan orang-orang berhenti berusaha. Untuk melawan kecenderungan ini, seorang manajer dapat mengambil langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa karyawannya pun memiliki suara.

Itulah yang telah dilakukan oleh Newmark dengan Craigslist. Setiap orang dapat didengar dalam forum tertentu. Komunitas Craigslist adalah komunitas yang membantu satu sama lain dan peduli satu sama lain. Dalam hal ini, Craigslist sesungguhnya sama seperti organisasi lainnya, hanya saja komunitas tersebut berada di dalam dunia maya dan bukan di sebuah bangunan gedung.

PERINGATAN!



Manusia Seutuhnya

Para manajer cenderung lebih memerhatikan berbagai pekerjaan yang ada dan melupakan para pekerjanya, terutama saat kita berupaya meraih banyak hal dengan modal yang kecil—and dengan cepat. Namun, jika berperilaku demikian, kita akan kehilangan sesuatu yang amat penting.

Craig Newmark pernah berkomentar mengenai orang-orang yang berada di komunitas Craigslist: "Orang-orang ini mirip dengan saya; mereka menghabiskan banyak waktu di depan komputer dan jarang berhubungan dengan tetangga mereka. Tapi sesungguhnya, kita memiliki kebutuhan untuk mengenal orang-orang di sekeliling kita, untuk berhubungan." Bagaimana dengan para karyawan Anda? Apakah mereka terlalu berfokus pada pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing hingga mereka kehilangan semangat silaturahmi dan semangat menjalin hubungan dengan orang lain?

Para penggemarnya mencari Newmark untuk memberi tahu dia betapa Craigslist telah mengubah hidup mereka dengan jalan tertentu: seorang musisi mendapatkan kesempatan melakukan pertunjukan musik yang melambungkan kariernya, seorang anak adopsi dipertemukan kembali dengan ibu kandungnya, teman seasrama menjadi pasangan hidup. Newmark menjadi pahlawan bagi beratus-ratus orang asing, karena ia menciptakan komunitas tempat orang-orang dapat berhubungan.

Apa yang dilakukan oleh Newmark untuk orang-orang yang sebelumnya tidak saling mengenal itu dapat Anda lakukan untuk karyawan-karyawan dengan sumber daya yang Anda miliki. Luangkanlah waktu sejenak dan pikirkanlah cara-cara Anda dapat membantu para karya-

wan Anda membangun rasa berada dalam komunitas yang satu.

Tempat Kerja yang Lebih Baik Bermula di Sini, Sekarang Juga, dengan Anda

Awal Bab ini mengungkap perubahan-perubahan besar yang kita hadapi sebagai seorang manajer. Namun, itu hanyalah gambaran umumnya. Bukan saja bisnis "tidak lagi seperti biasanya", melainkan kita juga sebagai manajer "tidak lagi seperti sebelumnya". Pemenuhan kebutuhan finansial karyawan harus didukung oleh komitmen pribadi setiap manajer untuk mengembangkan keunggulan dan potensi yang ada pada diri tiap-tiap karyawan, semangat untuk memerhatikan, mencintai dan percaya kepada orang banyak, antusiasme yang dapat dirasakan oleh orang lain dan rasa suka cita yang sungguh-sungguh, dan keyakinan sejati terhadap masa depan yang lebih baik. Inilah yang dimaksudkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang bersemangat tinggi. Jadikanlah bab pertama ini menandai awal dimulainya sesuatu yang baru bagi Anda sebagai manajer dan pencarian Anda untuk menciptakan tempat kerja yang berkinerja serta bersemangat kerja yang tinggi.

Daftar Periksa Bab 1 bagi Manajer

- Ciptakan *esprit de corps* di antara para karyawan Anda karena semangat kerja hanya akan tinggi jika orang-orang merasa spesial.
- Berilah perhatian kepada karyawan Anda. Tunjukkan pada karyawan bahwa Anda peduli terhadap mereka. Dengarkanlah apa yang ingin mereka katakan, dan responslah dengan tindakan.

- Berilah penghargaan kepada karyawan yang melampaui target kerja mereka. Beri pengakuan terhadap karyawan-karyawan yang secara teratur memberi sumbangan bagi pengembangan produk dan jasa atau membantu mengurangi biaya operasi tanpa mengorbankan kualitas.
- Untuk menjaga semangat kerja, tanggapilah dengan cepat keluhan-keluhan karyawan dan selesaikanlah dengan segera.
- Kenalilah dengan baik kebutuhan-kebutuhan emosional para karyawan Anda dan padukanlah kebutuhan-kebutuhan tersebut dengan pekerjaan-pekerjaan mereka.
- Tumbuhkanlah semangat menghargai serta berterima kasih dan tebarkanlah antusiasme.
- Tumbuh kembangkanlah rasa harga diri yang tinggi. Perlakukanlah setiap orang sebagai manusia seutuhnya. Mulailah membuat *database* pribadi-seutuhnya.
- Jadikanlah perusahaan Anda terasa lebih sebagai sebuah komunitas, ketimbang sebuah badan usaha.
- Ciptakanlah rasa memiliki pada diri orang-orang yang baru direkrut. Buanglah nomor karyawan yang berhubungan dengan tanggal perekutan.[]

Bab 2



Pengaruh Globalisasi terhadap Semangat Kerja

Mungkin Anda ingin hidangan ikan air laut untuk makan malam nanti. Tidak masalah. Barangkali tidak jauh dari tempat tinggal Anda ada sebuah restoran dan pasar ikan laut yang memperoleh pasokan ikan segar setiap hari dari Chile. Dan, apakah Anda tahu pasti di mana pakaian, mobil, laptop, dan mesin foto kopi Anda dibuat? Apa Anda pernah memikirkannya? Kenyataannya adalah bahwa laporan manajemen yang sedang Anda kerjakan dari kantor Anda di Cleveland, yang baru saja Anda cetak pada kertas buatan Kanada, dengan tinta yang entah berasal dari negara mana, menggunakan laptop, yang mungkin dibuat di Meksiko atau Taiwan, adalah bukti bahwa kita, Anda dan saya, sudah berada pada era globalisasi, dan pengaruhnya pada cara para manajer memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang tinggi pada diri para karyawan mereka melanda hampir semua perusahaan, besar dan kecil.

Globalisasi memengaruhi pola pikir kita mengenai bagaimana kita menjalankan bisnis, dan juga bagaimana kita berperilaku sebagai seorang manajer, dan bagaimana kita memperlakukan para karyawan kita, baik yang dekat maupun yang jauh. Tarif pembicaraan telepon dari

Amerika Serikat ke Barcelona kurang dari 10 sen dolar per menit dan popularitas para bintang dunia hiburan, seperti Britney Spears dan Brad Pitt telah menciptakan sebuah gambaran status selebritis Amerika Serikat dan disebarluaskan ke seluruh penjuru dunia.



Globalisasi: Sebuah proses di mana berbagai bisnis, perusahaan, dan institusi sosial beroperasi secara internasional dan metode serta kebijakan-kebijakan kerja diadopsi dalam sebuah skala global.

Globalisme: Keyakinan bahwa kebijakan-kebijakan politik harus mempertimbangkan isu-isu global sebelum berfokus pada masalah-masalah nasional dan dalam negeri.

laman milenium baru tersebut. Semakin besar usaha yang harus ditempuh seorang manajer untuk berhasil secara global dalam dunia bisnis, semakin besar pula usaha yang harus dia lakukan untuk tetap dekat dengan para pekerjanya dan senantiasa terhubung dengan mereka agar keberadaan manajemen dapat dirasakan.

Namun, Saya Terlalu Kecil untuk Mengglobal!

Jika Anda berpikir, "Saya terlalu kecil untuk mengglobal," pikirkanlah lagi. Jangkauan global ada di sekeliling kita dan ukuran tidak menjadi persoalan. Bahkan Jane Doe,

Ada banyak hal yang harus diambil ketika kita ingin senantiasa mengikuti arus masyarakat global. Dalam sekejap mata internet mengantarkan banyak suplai berita, barang-barang yang diperjualbelikan, dan musik, dan kumpulan informasi tanpa batas. Kesiapan seorang manajer menghadapi serangan gencar tawaran globalisasi dan pengaruhnya terhadap para pekerja amat menentukan bagaimana dia akan mengambil langkah da-

perusahaan konsultasi bisnis yang dijalankan satu orang wanita yang bekerja dari sudut tempat tidurnya dengan gulungan rambut di kepalanya dan sandal beludru merah muda di kakinya, sekarang dapat dengan mudah menjadi pemain global yang kuat dan efektif dari loteng miliknya di SoHo, dari perkebunannya di Vermont, atau dari rumah perahunya di Sausalito. Jika bisnis Anda dapat berjalan dengan sebuah komputer atau saluran telepon maka Anda dapat bersaing secara global.

Transformasi dunia kita yang kian menyempit ini tengah memberi tekanan kepada sejumlah manajer, meski mereka adalah manajer perusahaan kecil atau manajer toko-toko. Tiap bisnis dan para manajernya akan segera diharapkan berperilaku global dan lokal dalam cara kerja mereka serta pelayanan mereka terhadap para konsumen dan pekerja, tak peduli besar atau kecil usaha mereka atau di mana mereka bertempat tinggal.

Ini adalah Dunia yang Amat Kecil

Globalisasi memperlihatkan bahwa dunia semakin mengecil, dan berbagai informasi menyerbu rumah dengan amat agresif. Seperti yang dinyatakan Tom Peter dalam bukunya, *The Circle of Innovation* (New York: Knopf, 1997), "Anda telah mendengar mengenai 'desa global'. Menurut saya desa terlalu besar. Mengapa bukan 'blok global'. Atau mun-

Belajar Jarak Jauh E-learning:

Sebuah istilah umum untuk berbagai sistem yang menghubungkan para pelajar dengan sumber-sumber belajar dan kombinasi berbagai teknologi yang terintegrasi untuk menunjang proses belajar interaktif di antara para pelajar yang tidak hadir secara fisik di sebuah tempat yang sama.



mungkin lebih tepat lagi, 'mal global.' Apa yang dimaksud oleh Peter adalah bahwa tidak ada seorang manajer pun terpisah dari pebisnis atau karyawan lain manapun di seluruh

manapun di seluruh dunia. Amat mengherankan, baik secara personal maupun profesional, jika Anda tidak menyadari hal ini dan pengaruh-pengaruh bawaannya.

Butuh seorang konsultan komputer? Anda dapat menyewa satu orang di Bangalore, India, semudah jika Anda berusaha mendapatkannya di Lembah Silikon. Apakah Anda membutuhkan seorang patner bisnis dan penyokong dana bagi perusahaan Anda di Jacksonville, Florida? Anda dapat menemukan patner yang sempurna di Louisville, Kentucky atau di suatu tempat di Inggris. Kemudian kita melihat kian populer dan kuatnya pengaruh pola belajar jarak jauh, kerap disebut *e-learning*, sebuah pendekatan inovatif pengganti pola pembelajaran tradisional kelas, di mana para pelajar dapat tinggal dan bekerja di Omaha serta mengikuti pelatihan *online* di Harvard tanpa harus pergi ke Cambridge untuk melakukannya.

Dengan menggunakan media *audioconference*, *videoconference*, presentasi *video streaming*, dan media sejenisnya, sistem belajar jarak jauh dapat menjangkau secara global untuk melatih para peserta dengan jumlah tak terbatas dalam berbagai disiplin ilmu.

Fanatiklah akan Orang-Orang yang Memiliki Semangat yang Amat Tinggi



Manajemen Cerdas

"Fanatik" didefinisikan sebagai memiliki antusiasme berlebihan yang menyangkut sebuah kepercayaan, pendirian, atau tindakan. Dalam beberapa konteks, fanatisme mengandung pengertian negatif. Namun, apakah bersikap ekstrem dalam melakukan upaya yang dibutuhkan untuk menciptakan sesuatu yang luar biasa dan dipenuhi semangat sesuatu yang buruk? Sama sekali tidak! Berperilaku super antusias dan berkomitmen penuh terhadap sebuah hasil akhir tertentu merupakan sebuah kecerdasan manajemen.

dan penuh tantangan seperti sekarang ini.

Apakah Anda fanatik akan upaya membangun semangat kerja karyawan? Semestinya, ya!

Namun, ini memerlukan satu hal lagi. Upaya tersebut menuntut peremajaan kembali para karyawan secara menyeluruh.

Peremajaan Secara Global

Para manajer harus kreatif jika mereka ingin menyiapkan dan memperkuat vitalitas para karyawan mereka yang tersebar di berbagai belahan dunia. Para manajer yang berupaya memperbarui energi para karyawannya dalam

Tidak ada senjata yang lebih besar atau kuat bagi sebuah organisasi daripada sepasukan orang yang amat bergairah dan bersemangat tinggi! Apakah "fanatik" terdengar terlalu kuat? Tidak. Fanatisme mengandung arti antusiasme yang amat tinggi, yang merupakan sesuatu yang seyoginya menjadi tujuan para manajer saat mereka berusaha menciptakan lingkungan kerja yang amat kondusif dalam dunia yang mengglobal dan

skala global memandang ke masa depan dan melihat apa yang akan dibutuhkan dalam lingkungan kerja penuh semangat di masa yang akan datang.

Berikut adalah beberapa cara menciptakan sebuah semangat global baru bagi para karyawan Anda:

- *Satukan para pekerja dengan sebuah tujuan yang lebih besar.* Tak peduli di mana mereka berada, bantulah para karyawan Anda melihat gambaran luas pekerjaan mereka. Hubungkan tiap orang dengan sebuah tujuan yang lebih luas dengan menjelaskan kepada mereka secara berkala pengaruh dari apa yang mereka berikan pada strategi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ini akan membantu memberi mereka konteks untuk berpikir lebih strategis mengenai tugas mereka masing-masing, tak terkecuali bagi sebagian dari mereka yang berada di tempat-tempat terpencil di dunia ini.
- *Tanamkan antusiasme pada cabang-cabang perusahaan Anda yang berada jauh.* Anda tidak perlu berada di satu tempat tertentu untuk memompa antusiasme dan sikap pantang menyerah para karyawan Anda di seluruh dunia. Seringlah berkomunikasi. Berikan tiap orang berbagai informasi agar mereka senantiasa merasa termotivasi dengan semua tugas baru yang harus dikerjakan. Beri tahu mereka bagaimana mereka dapat meraih keberhasilan yang sama di tempat mereka masing-masing, dan terangkan secara spesifik. Biasakanlah merayakan keberhasilan dan mintalah informasi mengenai berbagai halangan yang pernah para karyawan Anda hadapi.
- *Tertawalah dengan keras secara online.* Humor

dihargai pada setiap budaya. Namun, Anda harus peka terhadap latar belakang budaya yang mendasari humor Anda, serta terhadap apa yang Anda katakan dan cara mengatakannya. Bagikan cerita-cerita lucu Anda pada setiap orang dan buatlah para karyawan Anda tertawa lebar secara *online*. Luangkan waktu untuk menerjemahkan sebuah kejadian lucu ke dalam konteks budaya para karyawan, lalu berikan penjelasan yang sama mengenai mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terlihat lucu bagi Anda. Tidak ada yang dapat menyatakan banyak orang secepat humor yang dibaca bersama-sama.

- *Doronglah inovasi secara global.* Mantranya adalah "Berinovasi atau mengalami kemunduran." Ini berlaku bagi Anda, di manapun Anda bekerja dan di manapun Anda tinggal. Ketika organisasi Anda bersifat global, pemikiran inovatif merupakan sebuah standar. Rangsanglah roda-roda di kepala tiap karyawan Anda di seluruh dunia untuk terus berputar. Minta mereka menciptakan program inovasi mereka sendiri. Tawarkan sumber-sumber informasi seperti buku atau pelatihan-pelatihan *online* mengenai cara berpikir kreatif dan ide-ide inspiratif yang menarik. Jadikan inovasi sebagai tema *audio/video conference* Anda berikutnya.
- *Taklukkan rasa puas diri saat Anda merasakannya.* Rasa puas mematikan semangat kerja karyawan. Sebuah proyek global beserta orang-orang yang terlibat di dalamnya niscaya tidak akan berjalan dan tetap termotivasi seperti biasanya ketika rasa puas mulai muncul. Oliver Wendell Holmes, Sr. Menuliskan dalam *The Autocrat of the Breakfast Table*: "Saya

menemukan bahwa yang lebih penting di dunia ini bukanlah di mana kita berdiri, tetapi ke mana kita sedang bergerak." Sebagai seorang manajer, Anda harus senantiasa berupaya membuat tiap karyawan bergerak ke depan dan terus berjuang melawan ilusi rasa aman yang berasal dari berbagai kesuksesan kerja yang pernah mereka raih. Pompa semangat mereka dengan berbagai pandangan mengenai hal-hal baru yang menjadi tantangan di masa mendatang. Pesan universalnya adalah: berinovasi atau mati.

Semangat Tinggi = Sinergi dan Pertumbuhan: Teori Ogilvy

Puluhan tahun yang lalu, salah satu genius paling terkemuka di dunia dalam sejarah periklanan, almarhum David Ogilvy, berkeluh kesah bahwa agen periklanan miliknya telah berkembang teramat pesat hingga mencakup 350 karyawan. Awalnya beliau merasa bahwa keberadaan karyawan yang banyak tersebut akan amat memusingkan dan menjadi masalah yang sulit ditangani. Tetapi kenyataannya nilai dan arti besar dari semangat tinggi karyawan perusahaan tersebut memberi inspirasi akan kemungkinan mengembangkan bisnis secara global.

Momen "Aha" Sinergis Ogilvy

David Ogilvy mengalami momen "aha" saat dia menyadari bahwa jika 350 karyawannya benar-benar merasa senang, bersungguh-sungguh, serta antusias bekerja di agen ternama tersebut, dan jika masing-masing mereka memiliki minimal 10 orang teman yang dapat mereka yakinkan mengenai pekerjaan mereka, maka akan ada

3500 orang antusias dan bersemangat tinggi di luar sana, yang berkeliaran di kota New York serta menyebarkan cerita-cerita positif dan menarik mengenai perusahaan tersebut. Bayangkan jika 3500 orang tersebut menghadiri berbagai pertemuan bisnis, kegiatan-kegiatan sosial, pesta-pesta, serta acara-acara *grand opening*, dan mulai membicarakan bagaimana menyenangkannya mereka bekerja di Ogilvy. Hal ini bahkan akan menciptakan lebih banyak sinergi melalui kata-kata dari mulut ke mulut dan terus menaikkan semangat kerja karyawan bahkan hingga ke tingkat yang lebih tinggi, dan memang demikianlah kenyataannya.

Guru periklanan legendaris di atas mempraktikkan globalisasi jauh sebelum globalisasi menjadi sebuah istilah yang ramai dibicarakan di banyak tempat dan sebelum adanya internet yang telah mempermudah terlaksananya globalisasi.

Di sinilah, pada dasar budaya Ogilvy, kita bisa melihat evolusi pemikiran, talenta, etika kerja, dan antusiasme tak terbatas dari satu orang laki-laki, semua menyebar ke seluruh dunia dan diejawantahkan lebih dari sekadar teori strategi bisnis. Pendekatan sinergis Ogilvy menjadi sebuah takdir yang memberi tujuan, arti, dan kebanggaan bagi para karyawan. Pendekatan ini juga menciptakan sebuah lingkungan kerja yang amat produktif dan kondusif. Sekarang, Ogilvy (anggota kelompok WPP) dengan tepat menyebut dirinya, "Perusahaan internasional paling bercitra lokal, perusahaan lokal paling bercitra internasional," dan Ogilvy melayani lebih banyak perusahaan-perusahaan besar yang masuk dalam daftar *Fortune Global 500* ketimbang perusahaan manapun di dunia.

Sinergi Internet Memacu Semangat Kerja Karyawan di Seluruh Dunia

Bayangkan betapa kekuatan pengaruh Anda pada era globalisasi sekarang ini dapat jauh lebih besar dari apa yang pernah dicapai David Ogilvy di masa lalu, dia menggunakan media mulut ke mulut, sementara Anda memiliki internet yang hanya membutuhkan ujung jari-jari tangan Anda. Ini berarti melalui jaringan internet Anda dapat melipatgandakan teknik memperluas jaringan kerja yang pernah digunakan Ogilvy, tetapi tingkat pencapaian Anda dan orang yang bisa Anda pengaruh tidak akan terbatas jumlahnya. Dengan kekuatan internet, pesan dan antusiasme yang Anda sampaikan untuk mendorong semangat karyawan dapat tersebar ke seluruh penjuru dunia. Ini berarti bahwa menciptakan sebuah lingkungan kerja global bersemangat tinggi bukanlah suatu hal yang mustahil lagi bagi Anda.

Berpikir Global, Bertindak Lokal

Anda mungkin berpikir, "Tentu saja tidak semudah itu." Ya, memang tidak ada sesuatu yang bermanfaat mudah dilakukan, maka inilah patokannya. Dalam masyarakat global sekarang ini, para manajer harus siap memimpin secara efektif dengan merespons kebutuhan pasar-pasar lokal mereka, sembari menghargai dan menghormati keunikan dan keragaman budaya-budaya di seluruh dunia.

Pada awal 1960-an, CEO Sony, Akio Morita, mengajarkan para karyawannya sebuah mantra yang tepat dan masih populer berikut ini: "Berpikir Global, Bertindak Lokal." Maksud beliau adalah bahwa praktik-praktik manajemen tertentu, seperti memperlakukan orang dengan hormat dan penuh martabat, merupakan sesuatu yang universal

sifatnya, seperti halnya penegakan aturan-aturan berperilaku dan prinsip-prinsip kerja atau norma-norma yang berlaku secara umum. Hal tersebut melampaui batas-batas geografis negara. Pada saat yang sama, para manajer juga harus selalu ingat bahwa para karyawan yang memiliki latar belakang budaya dan tempat tinggal yang berbeda juga harus dihormati dan dihargai secara berbeda dan tidak disamakan dengan cara-cara yang biasa kita gunakan di tempat kita sendiri. Ketika kita mengabaikan perbedaan budaya pada banyak orang, kita merusak semangat kerja karyawan dan menumbuhkan sebuah perasaan terasing dan tidak diperhatikan, bukan rasa kebersamaan dan kekuatan global.



Melihat Realita Global Disney

Pada pembukaan Disneyland Paris, Disney memperoleh beberapa pelajaran sulit mengenai berbagai preferensi karyawan yang sangat berbeda dari apa yang dia temui di Disneyland Anaheim dan Orlando. Misalnya, para manajer di Prancis tidak memberi tahu para karyawan mereka berapa lama mereka dapat mengenakan rambut palsu mereka atau seperti apa cara berpakaian yang dianggap "benar", yang semua itu diatur secara ketat bagi seluruh karyawan di Disney Amerika Serikat. Dan, tidak seperti peraturan-peraturan yang melarang minuman beralkohol di tempat kerja yang berlaku umum di tempat-tempat hiburan di Amerika Serikat, Disney segera menyadari bahwa orang Prancis amat senang meminum segelas anggur saat makan siang.

Semangat Tinggi adalah Semangat Tinggi, ke Manapun Anda Pergi

Tak peduli ke mana Anda pergi, semangat tinggi adalah semangat tinggi. Merupakan kebutuhan dan keinginan manusiawi yang mendalam bagi para karyawan, untuk merasa senang dan menunjukkan sikap-sikap positif terhadap apa yang mereka sumbangkan bagi institusi di mana mereka bekerja, kebutuhan dan hasrat yang dapat dirasakan secara universal ketika para manajer di berbagai negara mencoba menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mendorong orang untuk merasa senang, bekerja secara produktif, dan bersemangat tinggi.

IKEA Membangun Sebuah Budaya Semangat Tinggi

Jika Anda ingin melihat contoh besar efisiensi global dan semangat tinggi karyawan pada sebuah lingkungan kerja internasional, maka cobalah amati IKEA dengan cermat. Perusahaan furnitur inovatif asal Swedia ini, yang terkenal di seluruh dunia karena memadukan desain furnitur yang baik dengan tingkat kegunaan yang tinggi, mudah dikenali dari logonya yang berwarna biru dan kuning, yang juga merupakan warna bendera Swedia dan sumber kebanggaan para karyawan kantor pusat IKEA di Helsingborg, Swedia.

Komitmen terhadap Lingkungan



Para karyawan IKEA di seluruh dunia, sekitar 44.000 jumlahnya, memainkan peran penting dalam lingkungan dan memberi pengaruh terhadap terjadinya perubahan yang positif. Setiap outlet IKEA memiliki seorang koordinator pelatihan lingkungan bagi mitra-mitra kerjanya. Tujuan pelatihan tersebut adalah untuk memberi pemahaman kepada para pekerja mengenai lingkungan dan cara memeliharanya. Lebih dari satu dekade yang lalu IKEA mengambil sebuah pendekatan sistematis untuk menangani berbagai isu-isu lingkungan dan sepanjang tahun para pekerja telah mencapai berbagai keberhasilan di berbagai bidang lingkungan hidup, mulai dari daur ulang produk dan bahan baku hingga upaya IKEA memelihara kelestarian hutan-hutan tua Eropa yang tak ternilai harganya. Semua itu, menurut perusahaan tersebut, merupakan "prestasi yang membuat mereka bangga dan senantiasa bersemangat".

Hal-hal lain yang dicapai IKEA dan berperan dalam membangun semangat para pekerjanya di seluruh dunia.

- Sebuah kode etik bagi para pemasok produk IKEA di seluruh dunia yang menitikberatkan pada kondisi kerja yang kondusif bagi setiap orang dan perhatian pada kelestarian lingkungan. Program-program koordinasi di utara India bagi lebih tersedianya pendidikan untuk para wanita dan anak-anak.
- Bekerja sama dengan UNICEF dalam memerangi praktik-praktik eksploitasi anak di berbagai belahan dunia.

Inilah organisasi di mana manajemen global memperoleh puji dan respek penuh dari para karyawannya. Meski secara global memiliki lebih dari 150 toko di tidak kurang dari 29 negara, IKEA mampu menjaga konsistensi nilai-nilai korporat dan filosofinya yang penting, di samping senantiasa berkomitmen untuk memelihara kelestari-

an lingkungan, semua merupakan pembangun rasa bangga para karyawan dan pendorong semangat, tak peduli bahasa apa yang Anda gunakan.

Matinya Jarak Pemisah Geografis dan Lahirnya Berbagai Peluang Tanpa Batas

Bagi para manajer yang tengah memimpin dan mengarahkan sebuah angkatan kerja global dan mencoba membangun hubungan baik dan semangat kerja yang terus berlanjut, berikut adalah tantangannya: bekerja sama, dari tempat yang berbeda.

Ya, demikianlah. Para manajer sekarang diharapkan pada tantangan bagaimana menciptakan semangat satu tim meski para anggota tim dapat tersebar sejauh Kalamazoo dan Timbuktu. Dan meskipun mungkin tim kerja Anda belum terlalu mengglobal saat ini, pastilah Anda memiliki beberapa karyawan yang melakukan komunikasi jarak jauh antara Detroit dan berbagai daerah pinggiran kota. Tetapi ada tantangan khusus bagi Anda yang tidak dapat bertemu muka tiap hari dengan para karyawan Anda, meski sedekat atau sejauh apa pun mereka berada.

Istilah Penting

Virtualitas: Realitas yang tidak didefinisikan dengan parameter konkret, kemampuan melakukan sesuatu tanpa perlu hadir secara fisik. Dalam konteks pembinaaan kita, virtualitas adalah kemampuan dalam diri atau potensi untuk menyatakan sejumlah orang sebagai satu tim yang bekerja dalam proyek-proyek yang sama, secara bersama, meski mereka mungkin berada di benua mereka masing-masing.

Masa Depan Ada di Sini dan Demikian Juga Tim-Tim Virtual

Sejalan dengan tidak pentingnya lagi jarak pemisah geografis antarmanusia, maka muncullah berbagai peluang baru. Ini dinamakan virtualitas, kemampuan atau potensi untuk menyatakan

sejumlah orang sebagai sebuah tim, bekerja untuk proyek-proyek yang sama, secara bersama-sama, meski orang-orang tersebut berada di benua-benua yang berbeda.

Sebagai seorang manajer, Anda harus merancang berbagai cara untuk membuat keberadaan Anda terasa di antara orang-orang yang Anda pimpin di berbagai penjuru dunia. Dan ini mungkin tidak mudah. Namun, masa depan ada di sini dan tim-tim virtual tengah tumbuh pesat; belajar mengatur mereka agar semangat mereka tetap tinggi dan agar kepercayaan diri para karyawan kepada kepemimpinan Anda tetap kuat akan menjadi bagian yang paling sulit.

Para Manajer Tahu Hal-Hal yang Penting

Namun, inilah kabar baiknya, semua itu bisa terlaksana! Kuncinya adalah mengawasi karyawan dan keadaan mereka. Mengetahui apa yang penting bagi Anda dan apa yang penting bagi orang lain, di manapun mereka tinggal. Pelajarilah bagaimana menggunakan teknologi-teknologi terbaru yang akan membuat Anda senantiasa terasa dekat dengan para karyawan Anda, seperti auditorium cyberspace dan ruang-ruang konferensi virtual.



Tim-tim virtual: Tim-tim virtual beranggotakan orang-orang yang mungkin saja tidak pernah melihat atau bertemu satu sama lain. Mereka mungkin juga tidak pernah melihat atau bertemu dengan para manajer mereka. Meski para pekerja yang membentuk tim-tim virtual dapat saja jarang berbicara dengan manajer-manajer mereka, mereka mampu bekerja sebagai sebuah kelompok yang efektif dan seirama. Semuanya mereka jalani terutama melalui dunia maya.

Carilah Masukan dari Suzie di Swiss, Jangan Hanya Diam di Tempat

Tidaklah sulit untuk meminta masukan dari orang-orang yang paling dekat dengan Anda. Dan mengapa tidak? Karena amat cepat dan lebih mudah dilakukan. Di samping itu, Anda mengenal Bob dan menyukai gagasan-gagasannya. Namun, di lingkungan kerja yang bersifat global adalah penting untuk mengikutsertakan banyak orang, tak peduli sejauh mana mereka berada.

Janganlah selamanya berpatokan pada kebiasaan-kebiasaan lama. Anda adalah seorang manajer global, mengelola sebuah perkampungan global, jadi sesuaikanlah tindakan Anda. Yang menentukan adalah cara pandang Anda dan bagaimana Anda memperlakukan orang. Jika Anda memperlakukan orang lain layaknya mereka berada 10.000 mil di seberang sana, mereka akan merasa sejauh itu dari Anda. Tetapi jika Anda memperlakukan orang lain seolah-olah mereka berada amat dekat dengan Anda, maka mereka akan merasa berada amat dekat dengan Anda.

Salah satu teknik manajemen yang efektif untuk mendorong partisipasi setiap orang adalah dengan meminta para karyawan Anda membuat daftar yang berisi berbagai manfaat yang mereka rasakan dalam bekerja di dunia virtual. Ini akan membantu Anda mengenali dengan cepat kekuatan-kekuatan yang dirasakan para karyawan dalam realitas dunia kerja baru tersebut dan kelompok-kelompok karyawan mana yang dapat menggali manfaat-manfaat tersebut secara maksimal. Selanjutnya, mintalah para pekerja untuk berbagi pengalaman mengenai sejumlah tantangan-tantangan tertentu yang mereka hadapi sebagai bagian dari sebuah tim jarak jauh. Jadi,

misalnya, jika sebagian anggota tim berkata bahwa ada baiknya apabila sebulan sekali mereka mengadakan pertemuan, maka pastikanlah apakah Anda memiliki sarana ruang pertemuan virtual di mana ratusan pekerja Anda dari seluruh penjuru dunia dapat berkumpul tiap bulan tanpa perlu meninggalkan meja kerja mereka.

Dengan meluangkan waktu untuk memikirkan pro dan kontra sebuah tempat kerja virtual, Anda dapat mulai mengenali dengan lebih baik tantangan-tantangannya dan mengembangkan kemampuan Anda memimpin dan memotivasi orang dari jarak jauh.

Temui Saya di Dunia Maya (*Cyberspace*)

Jika Anda seorang manajer pada sebuah institusi besar, Anda mungkin telah memimpin tim kerja Anda dan membangun semangat kerja mereka melalui dunia maya. Sejumlah besar tim pada perusahaan-perusahaan besar membangun hubungan satu sama lain melalui Local Area Network (LAN) perusahaan mereka. Namun, ada juga cara yang lebih mudah untuk mengelola tim-tim cyber dan ukuran organisasi Anda tidak menjadi persoalan. Para manajer sekarang tidak lagi mengandalkan LAN, tetapi langsung bekerja di internet dengan para karyawan mereka. Bagaimanapun juga, internet merupakan jaringan terbesar dan terbaik yang ada, jadi mengapa tidak menggunakannya untuk menciptakan persahabatan, membangun relasi, dan mengembangkan semangat karyawan Anda di Poughkeepsie dari tempat lain yang jaraknya sejauh Beijing?

Tim-Tim Masa Depan Seperti Apa yang Perlu Berhasil



Untuk mengatur para pekerja secara global dan menjaga semangat kerja mereka, Anda dan para pemimpin lainnya harus mampu menjalin hubungan dengan mereka secara *online* dan memeriksa pekerjaan mereka. Teknologi senantiasa berkembang sangat cepat, dengan berbagai perangkat peranti lunak yang memungkinkan para karyawan saling berkirim pesan, mengirim dan memeriksa berbagai dokumen, dan bahkan saling melihat dan mendengar. Para manajer harus senantiasa mengikuti perkembangan teknologi jika mereka berkeinginan untuk dapat mendiskusikan berbagai ide dengan mitra kerja mereka di Inggris, mewawancara seorang anggota tim baru di Bangkok, memeriksa beberapa dokumen dengan seorang supervisor di Praha, memperoleh laporan terbaru mengenai sebuah proyek dari seorang pemimpin tim di San diego, dan berbincang-bincang sesaat dengan seorang karyawan baru di Sidney.

Globalisasi tidak berarti bahwa perhatian dan kepedulian Anda terhadap masing-masing karyawan menjadi tidak terlalu penting. Justru sebaliknya, manajemen berbasis teknologi tinggi lebih menuntut adanya kemampuan yang lebih pada si pengguna dalam hal menyayangi dan memberi bimbingan.

Perekat yang Mempersatukan, Hubungan Antarmanusia

Tak peduli seberapa keras Anda berusaha mengelola karyawan Anda di berbagai tempat di dunia, Anda akan mendapati bahwa usaha menjaga orang-orang Anda agar senantiasa terhubung dan bekerja sama satu sama lain

melampaui batas-batas geografis internasional dan nasional merupakan sebuah permintaan yang dilebih-lebihkan. Dan, meski kecenderungan para manajer untuk mengandalkan teknologi tinggi terus meningkat, tidak ada yang



Awas Ping-Pong Online!

Jika pekerja Anda tersebar di berbagai penjuru dunia, mengatur pertemuan (online) bisa sangat menyulitkan, bahkan mengakibatkan situasi "ping-pong online" yang membingungkan semua orang. Agar situasi buruk ini tak terjadi, Anda sebaiknya mulai dengan memilih orang-orang yang perlu menghadiri pertemuan online tersebut, kemudian menentukan waktu pertemuan (pertimbangkanlah ketepatan zona waktu), lalu meng-email undangan pertemuan sejelas mungkin, sehingga para penerima dapat dengan cepat menyatakan bisa hadir atau berhalangan.

dir mewakili diri mereka masing-masing. Mungkin Anda memilih Eropa untuk pertemuan pertama dan Amerika Serikat untuk pertemuan berikutnya. Sekalipun akan menghabiskan beberapa hari untuk mendiskusikan sebuah masalah yang tengah Anda pecahkan melalui internet, nilai sesungguhnya dari sebuah pertemuan nyata terletak pada interaksi antarpeserta yang jarang bertemu secara

langsung satu sama lain. Pertemuan semacam ini menjadi perekat sosial organisasi-organisasi global, dan para manajer di seluruh dunia mengakui kekuatan hubungan antarmanusia.

Apa yang Dikatakan Para Manajer

Seorang manajer asal Jenewa berkata,

Kami telah menyelenggarakan acara-acara seperti itu untuk para karyawan sekali dalam setahun, selama tiga tahun terakhir. Dari waktu ke waktu, kami melihat bahwa manfaatnya semakin besar. Pada beberapa kesempatan dalam pertemuan, sebuah interaksi massal terjadi antarpeserta dan dengan jelas Anda dapat melihat acara tersebut menciptakan semangat tinggi pada diri para karyawan, serta kemitraan yang lebih baik dan lebih kuat di antara mereka. Hal-hal seperti ini tidak dapat diperoleh jika Anda hanya mengandalkan cyberspace.

Jika Anda merasa tidak mungkin menghadirkan mitra-mitra Anda dari seluruh penjuru dunia, usahakanlah kehadiran dan keberadaan Anda di antara mereka terasa nyata di internet, seperti digambarkan oleh seorang wanita dari New York:

Karena saya merasa amat perlu untuk senantiasa berhubungan dengan organisasi dan orang-orang saya, saya selalu berusaha membuat mereka mengetahui segala yang ada di benak saya. Saya menulis sebuah e-mail panjang untuk semua karyawan saya dua kali sebulan. Saya biarkan mereka mengetahui perasaan saya menyangkut keadaan perusahaan, atau saya akan mendiskusikan suatu

masalah tertentu yang ada di dalam pikiran tiap karyawan. Saya dapat saja menawarkan pandangan saya mengenai sebuah strategi bisnis baru yang sedang kami pertimbangkan pelaksanaannya, atau sebuah model bisnis baru untuk kantor kami di Asia Tenggara. Korespondensi e-mail saya telah menjadi perekat yang membuat saya merasa selalu dekat dengan karyawan-karyawan saya dan merupakan sebuah media yang amat tepat bagi saya untuk membantu menyemangati mereka ketika saya tidak dapat hadir secara fisik di tengah-tengah mereka.

Amerikanisasi Globalisasi

Seraya Anda masih bergulat dengan janji dan berbagai bahaya globalisasi dan apa yang dituntut dari Anda sebagai seorang pemimpin bersemangat tinggi dan bervisi ke depan, saya akan mengemukakan satu permasalahan baru, Amerikanisasi Globalisasi.

Berikut gambarannya: 15 tahun yang lalu para pemimpin bisnis mengira bahwa pada abad ke-21 Jepang akan menguasai bisnis dunia. Bagaimanapun juga, orang-orang Jepang telah menyempurnakan sebuah model bisnis yang berusaha ditiru oleh perusahaan-perusahaan Amerika. Sekarang 15 tahun telah berlalu dengan cepat dan, Astaga, begitu besar perubahan terjadi dalam kurun waktu beberapa tahun saja! Sekarang, sebaliknya, perusahaan-perusahaan Jepang mencoba meniru rival-rival mereka, perusahaan-perusahaan Amerika!

Jadi, apakah yang sebenarnya terjadi? Yang terjadi adalah apa yang dinamai Amerikanisasi dunia dan ada banyak contoh yang dapat kita lihat. Coba saja lihat seluruh perusahaan konsultan profesional di seluruh dunia,

seperti perbankan akunting dan investasi. Waralaba-waralaba terkuat di dunia merupakan kepunyaan perusahaan-perusahaan yang memiliki waralaba-waralaba kuat di Amerika Serikat, seperti Ernst & Young dan Deloitte & Touche. Dan bukan rahasia lagi bahwa perusahaan-perusahaan Amerika Serikat seperti Morgan Stanley dan Goldman Sachs menguasai sebagian besar transaksi merger dan akuisisi. Pesannya adalah sebagai berikut: jika Anda tidak sukses di Amerika Serikat, akan sulit bagi Anda untuk memiliki bisnis kuat di tempat lain.

Singkatnya, untuk mendapatkan posisi yang kuat di pasar global, Anda harus terlebih dulu menjadi pemain yang kuat di Amerika Serikat. Adalah hampir mustahil menjadi pemain kuat di tempat lain jika perusahaan Anda secara ekonomi tidak kuat di Amerika Serikat. Ini hanya sekadar menunjukkan bahwa sebagian dari apa yang kita alami selama proses globalisasi merupakan Amerikanisasi ekonomi dunia. Dan ini merupakan sesuatu yang harus disadari oleh para manajer perusahaan besar dan kecil.

Semangat Kerja dalam Cepatnya Perubahan

Sebuah transformasi global yang kuat telah dimulai. Terutama disebabkan adanya internet, para manajer akan menemukan cara-cara baru bagi pengetahuan, harapan, dan antusiasme pada karyawan mereka dengan kecepatan yang luar biasa. Hasilnya, para manajer akan semakin cerdas dan bijak dalam kurun waktu yang lebih singkat.

Masyarakat global kita menghendaki bahwa para manajer menaiki sebuah tingkatan yang baru dan mulai memimpin dengan cara-cara yang baru dan berani yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Pola-pola elektronik

(e-model) yang tengah berkembang dalam dunia bisnis kian menjadi acuan. Yaitu kemampuan menyelaraskan diri dengan para karyawan Anda dan dengan seluruh tujuan institusi detik per detik, bukan hari per hari. Sekarang waktunya untuk berhenti, menarik napas, dan melakukan evaluasi.

"I Brake for Global Change"

Mungkin Anda ingat beberapa tahun ke belakang ketika banyak orang memasang stiker-stiker bumper di mobil mereka yang berbunyi, "*I brake for children*", "*I brake for bicycles*", atau bahkan "*I brake for whales*". Maksud dari slogan-slogan tersebut adalah bahwa adalah baik untuk berhenti sejenak dan memikirkan apa yang sedang Anda kerjakan sebelum Anda melakukan sesuatu yang akan Anda sesali kemudian. Prinsip yang sama berlaku juga pada berbagai perubahan yang tengah kita hadapi tiap hari sebagai seorang manajer. Mungkin ini saatnya bagi para manajer untuk memasang stiker yang berbunyi, "*I brake for change*," agar mereka dapat berhenti dan menyiagakan para karyawan mereka akan apa yang dapat mereka antisipasi di masa yang akan datang.

Pada Era Serba cepat, Para Karyawan Tidak Perlu Dimanajemeni

Kita hidup pada masa-masa yang menggairahkan dan globalisasi bahkan menandakan akan ada lebih banyak lagi perubahan yang datang di depan kita. Kita terus-menerus menyaksikan ledakan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan pada tiap tingkatan. Dan perubahan-perubahan ini memengaruhi cara kita dalam mengelola para karyawan.

Dan mungkin di sinilah letak pelajaran sesungguhnya bagi para manajer, hwa kita *tidak mungkin* mengatur manusia. Sebagai manajer dan supervisor, yang benar-enar bisa kita lakukan untuk para pekerja kita adalah membantu keberhasilan mereka dan berharap dapat memarui perilaku mereka. Kita bahkan dapat membantu mereka menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehat, dan berkinerja tinggi. Ya. Tetapi, pada dasarnya, setiap orang harus mengatur diri mereka sendiri, pemikiran-emikiran mereka, dan, bahkan semangat mereka. Selanjutnya, segala yang mereka lakukan tersebut harus dilihat sebagai tanggung jawab mereka sendiri.

Mungkin inilah saatnya bagi kita semua untuk berhenti sejenak dalam dunia yang berjalan amat cepat ini dan memperkuat diri terhadap lebih banyak lagi perubahan. Dan, ingatlah bahwa di tengah-tengah segala yang sedang terjadi di sekeliling kita, adalah penting bagi para manajer untuk senantiasa mempertahankan sisi kemanusiaan dalam kepemimpinan mereka, yang mencakup rasa sayang, cinta, dan pengertian bagi semua orang.

Saatnya Para Manajer Bertindak Cepat dan Berani

Globalisasi berarti lebih banyak kompetisi di dunia maya, bermacam teknologi yang baru, yang kian *menggilir*, dan yang mengganggu, serta model-model bisnis yang berubah dengan cepat, semuanya niscaya akan memengaruhi semangat karyawan. Oleh karena itu, sekaranglah waktunya bagi para manajer untuk bertindak cepat dan berani. Segala macam kelemahan Anda akan dimanfaatkan oleh para pesaing yang bergerak lebih cepat dan

berani.

Daftar Periksa Bab 2 untuk Manajer

- Globalisasi telah memengaruhi pola pikir kita mengenai bagaimana kita berbisnis, bagaimana kita berperilaku sebagai seorang manajer, dan bagaimana kita memperlakukan para pekerja kita, di manapun mereka berada.
- Jika bisnis Anda dapat dijalankan melalui sebuah komputer dari sambungan telepon, maka Anda dapat bersaing secara global.
- Para manajer harus belajar berpikir secara global dan bertindak secara lokal.
- Semangat tinggi adalah semangat tinggi, ke manapun Anda pergi di dunia ini.
- Tim-tim virtual tengah naik daun, seraya teknologi memberi kita lebih banyak kemungkinan. Tantangannya adalah mengatur mereka secara efektif.
- Jika Anda memperlakukan tiap orang layaknya mereka berada sejauh 10.000 mil dari Anda, mereka akan merasa sejauh itu dari Anda.
- Virtualitas sekalipun tidak dapat menggantikan sebuah perekat yang memiliki daya penyatuan yang lebih baik dari apa pun juga, interaksi antarmanusia.
- Para manajer sedang mengalami Amerikanisasi ekonomi dunia.[.]

Bab 3



Menjaga Orang-Orang yang Menjalankan Bisnis Anda Tetap Menjalankan Tugas-Tugas Mereka

Ada dua isu manajemen penting dan saling terkait: pengunduran diri karyawan dan semangat kerja karyawan. Jika karyawan kerap mengundurkan diri dari sebuah perusahaan, dapat dipastikan bahwa semangat kerja di perusahaan tersebut sangat rendah. Dan, apabila semangat kerja amat rendah, dapat dipastikan pula bahwa para karyawan akan mencari pekerjaan di tempat lain.

Sebagai seorang manajer, Anda mungkin pernah mengalami situasi seperti ini. Setelah berbulan-bulan mencari, Anda menemukan seseorang yang Anda kira dapat menjadi pemimpin kelompok yang sempurna bagi kelompok pemasaran Anda, yang akan menyemangati anggota kelompok dan memimpin kelompok untuk mencapai seluruh tujuan yang dicanangkan di dalam rencana pemasaran. Anda kemudian memanggil kandidat tersebut, merekrut dia, melatihnya, dan memberitakan dengan penuh gairah kepada para staf pemasaran Anda mengenai orang hebat baru yang akan segera bergabung. Ketika akhirnya bergabung, dia hanya berada di posisi tersebut selama tiga bulan sebelum akhirnya dia menemukan tempat lain yang menurutnya jauh lebih baik. Dan bles!

Katakanlah selamat tinggal kepada orang yang Anda anggap sangat sempurna bagi posisi pemasaran di perusahaan Anda, dan sambutlah sebuah masalah semangat kerja yang akan segera menghinggapi tim kerja yang ditinggalkannya.



Istilah Penting

Pekerja Bebas Institusi: Biasanya seseorang dengan usia 20-an atau 30-an, sebuah jiwa bebas di tempat kerja yang tidak akan ragu-ragu untuk pindah jabatan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, atau bahkan meloncat dari satu karier ke karier yang lain kapan saja dia menghendakinya. Orang ini bisa saja tengah merasakan sebuah perjalanan karier yang begitu sukses di sebuah perusahaan terkemuka selama satu tahun, tetapi pada tahun berikutnya memutuskan untuk keluar dan melakukan perjalanan ke pegunungan Himalaya. Pandangan para pekerja bebas institusi adalah bahwa hidup ini terlalu singkat untuk dihabiskan seluruhnya di satu tempat dan bahwa kemapanan kerja hanyalah takhayul belaka. Para pekerja bebas institusi tidak akan dengan mudah memberikan komitmen loyalitas mereka kepada satu perusahaan, kecuali jika nilai-nilai dan kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka dihargai dan terpenuhi.

Ketika Tingkat Pengunduran Diri yang Tinggi Merusak Semangat Kerja Karyawan

Retensi karyawan adalah faktor penting yang mudah terlupakan ketika Anda tengah berupaya mempertahankan semangat kerja karyawan, khususnya jika Anda sedang mengelola karyawan-karyawan muda yang sedang menanjak. Para karyawan berusia 20-an dan 30-an tidak lagi berpegang pada mitos bekerja hingga pensiun di satu perusahaan. Lebih dari itu, kemapanan kerja hanyalah merupakan takhayul belaka bagi generasi ini, yang telah

menyaksikan sendiri secara langsung kematian instan bisnis dot-com di seluruh dunia. Para karyawan ini menganggap diri mereka sebagai "pekerja bebas institusi", bukan pegawai seumur hidup seperti orangtua atau kakek-nenek mereka.

Berharap Maksimal Dua atau Tiga Tahun, atau Tawarkan Sesuatu yang Lebih Menarik

Sebagian besar mereka yang berusia 20-an dan 30-an lebih berharap dapat sukses dengan cepat dan gemilang, kemudian beralih ke sesuatu yang berbeda dan lebih menantang, yang bisa saja sama atau berbeda dari model-model pekerjaan yang umum. Para pekerja yang berjiwa bebas ini sering kali berpindah tempat dan melakukan banyak hal seperti bergabung dengan *Peace Corps*, memulai bisnis dari rumah, atau sekadar bekerja paruh waktu di dunia maya. Tom Peters mengingatkan bahwa tidak satupun pengusaha perlu berharap bahwa para karyawan mereka akan mau bekerja lebih dari dua tahun; untuk menahan mereka lebih lama dari itu, sebaiknya Anda menawarkan sesuatu yang amat luar biasa. Amat sederhana ... sekaligus amat sulit.

Gunakan Waktu Mereka Sebaik Mungkin



Manajemen Cerdas

John Patterson, mantan vice president yang memiliki kemampuan dari Priceline.com (lihatlah, bahkan orang yang memiliki posisi tinggi tidak bertahan di satu tempat selamanya!) sepakat dengan filosofi Tom Peters mengenai apa yang dapat diharapkan oleh manajer dari para pekerja masa kini. "Setiap orang adalah karyawan sementara di dalam perang bakat masa kini," ungkapnya. "Adalah tugas Anda untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat bekerja seproduktif mungkin dan penuh kepuasan selama dua atau tiga tahun masa kerja mereka di perusahaan. Mungkin jika para manajer bersikap seperti ini, mereka tidak akan perlu merepotkan diri nantinya dengan fluktuasi semangat kerja karyawan mereka."

Para Manajer Keras Memberi Perlawanan

Apakah ada cara bagi seorang manajer untuk merespons keadaan seperti itu? Ya, berusahalah semaksimal mungkin. Buatlah para pekerja andal Anda merasa betah bekerja selama mungkin. Hanya itu yang bisa Anda lakukan. Jika seorang karyawan bekerja dengan amat baik selama dua tahun untuk Anda, bersyukurlah, Anda memperoleh waktu-waktu yang produktif selama dua tahun dan demikian juga karyawan tersebut. Jika seorang karyawan mau bersama Anda selama 20 tahun, hitunglah keuntungan yang Anda dapatkan, tetapi jangan mengira semua karyawan akan seperti itu.

Pakar masalah retensi karyawan setuju bahwa membetahkan para karyawan berprestasi selama mungkin akan menjaga lingkungan kerja tetap sehat dan stabil. Para pakar juga mengatakan bahwa untuk membetahkan para pekerja terbaik, para manajer harus memberikan

bermacam hal, seperti otonomi, visi, dan tantangan, makanan kesukaan para pekerja bebas institusi. Sisi kemanusiaan dari bisnislah yang membuat bisnis kita tetap berjalan. Mungkin tidak semudah yang kita bayangkan, tapi janganlah berkecil hati. Belajarlah dari para manajer kawakan yang telah memiliki keahlian dalam merekrut dan mempertahankan para pekerja unggul.

Memelihara Para Pekerja Unggu

Thomas Kasten bekerja pada Levi Strauss & Co. selama 33 tahun. Selama kurun waktu tersebut, dia belajar beberapa hal mengenai pola-pola merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan. Kasten menyebut hal tersebut sebagai "pemeliharaan bakat". Seperti kebanyakan manajer berpengalaman pada umumnya, Kasten tahu bahwa para pekerja tidak dapat dibuat betah hanya dengan hal-hal yang kelihatannya menarik bagi mereka: "Kompensasi dan keuntungan finansial tidak lagi menentukan mengapa dan kapan seseorang yang memiliki kualitas akan bergabung atau meninggalkan sebuah perusahaan," katanya. Ya, tentu saja ada banyak orang yang amat termotivasi oleh uang, namun tidak semua orang seperti itu. Dua faktor paling penting, menurut Kasten, adalah kualitas manajemen dan kemampuan para pekerja untuk mengerjakan hal-hal yang tampak kurang menarik.

Martabat dan Rasa Hormat ... dan "Pekerjaan-Pekerjaan Sepele"

Mulai dari jeans tahun 60-an yang merepresentasikan simbol damai, jeans tahun 70-an berbahan beludru dan polyester, model acid-washed era 80-an, Dockers™ di

tahun 90-an, hingga model jeans terbaru Levi Strauss untuk abad ke-21, Engineered Jeans™, satu hal tak pernah berubah pada Levi Strauss, para pekerja pada perusahaan multinasional ini mencintai pekerjaan mereka dan telah diyakinkan oleh para pemimpin mereka bahwa tiap karyawan Levi Strauss di seluruh dunia akan memperoleh martabat dan kehormatan yang didasarkan pada norma-norma dan aturan-aturan (*code of conduct*) yang berlaku di Levi Strauss.

Perilaku etis dan kewajiban memperlakukan orang secara adil telah menjadi ciri khas bagaimana ikon autentik rakyat Amerika ini berbisnis. Pada 1994, Levi Strauss terpilih, oleh majalah *Fortune* sebagai perusahaan pakaian paling dikagumi dan pada tahun 2000 oleh majalah yang sama ditempatkan di posisi kedua sebagai "America's Best Companies for Minorities". Oleh karena itu, pembaruan program-program rekrutmen dan pemeliharaan lama kerja karyawan pada peralihan abad ini menjadi amat penting.

Kasten berperan amat penting dalam proses di atas, jadi cukup layak untuk dipercaya saat dia menyebutkan dua buah faktor sebagai faktor-faktor yang amat penting manakala kita berbicara mengenai bagaimana membentuk karyawan:

- Kualitas manajemen (itu adalah Anda!)
- Para pekerja dapat mengerjakan pekerjaan-pekerjaan kecil

Dengan kata lain, amat penting bagi para manajer untuk memadukan kecakapan-kecakapan dan minat-minat tertentu yang dimiliki para karyawan dengan proyek-proyek baru yang menantang dan memicu gairah kerja.

Teknik-Teknik Membentuk Karyawan

Selama bertahun-tahun mengurus para pekerjanya, Kasten menemukan beberapa teknik mujarab untuk menjaring dan membuat betah para pekerja paling unggul, meski pada masa-masa ekonomi paling sulit sekalipun. Berikut adalah beberapa saran yang dapat Anda gunakan di perusahaan Anda untuk mendorong semangat para pekerja.



Para Juru Masak Menyalakan Api Mereka

Vice President regional sebuah jaringan restoran untuk klangan atas mengarahkan para manajernya untuk memacu semangat para juru masak dengan mengubah rutinitas dapur mereka dan mendorong para juru masak untuk berkreasi, membuat menu baru. Masing-masing juru masak ditantang untuk menemukan menu menarik yang belum pernah ada sebelumnya yang dipastikan dapat membangkitkan selera para pelanggan dan para pemerhati restoran dari Houston hingga Albuquerque. Dengan menggabungkan kreativitas alami dan pengalaman serta keterampilan memasak, seluruh juru masak tersebut menyatakan bahwa mereka merasakan sesuatu yang baru dan menyenangkan berkaitan dengan pekerjaan mereka. Kegiatan tersebut berjalan begitu baik sehingga pihak manajemen menjadikan Kreasi Masakan sebagai ajang eksepsi bulanan yang memperlihatkan kreasi menu khas yang dihasilkan tiap-tiap juru masak. Dan, ketika para pemerhati restoran mendengar mengenai pendekatan inovatif ini, mereka menulis berbagai artikel di koran dan majalah untuk mengapresiasi jaringan restoran modern tersebut dan para juru masak kreatif yang bekerja di dalamnya. Ini selanjutnya semakin meningkatkan semangat dan rasa bangga pada diri para karyawan.

Jelaskan kepada para karyawan bagaimana bisnis Anda dijalankan.

Dengan kata lain, ajari mereka seluk-beluk bisnis. Tunjukkan kepada mereka neraca perusahaan Anda dan jelaskan cara membacanya. Didik dan ikut sertakan para karyawan Anda. Semangat kerja meningkat bila karyawan mengetahui bagaimana mereka terlibat dalam keseluruhan proses bisnis perusahaan dan merasa menjadi bagian dari sebuah rantai proses yang lebih besar dan penting. Kemungkinan mereka akan mengundurkan diri pun menjadi lebih kecil.

Bantulah para karyawan menemukan pekerjaan baru di dalam perusahaan.

Perusahaan-perusahaan perlu mengatur kembali berbagai pekerjaan dan mengundang serta mendorong perubahan-perubahan posisi secara internal. Pekerja-pekerja bebas zaman sekarang ingin merasa bebas berpindah dari satu posisi ke posisi lainnya sesering mungkin, jadi mengapa tidak menciptakan posisi-posisi tersebut secara internal untuk mereka dan menjaga mereka yang unggul tidak keluar dari perusahaan Anda? (Baca lebih lanjut mengenai hal ini di Bab 4 tentang pengaturan kembali berbagai pekerjaan.)

Perlakukanlah karyawan sebagaimana mereka ingin diperlakukan.

Para manajer harus mengirimkan pesan yang berbunyi, "Semua ini untuk Anda, Anda, Anda." Bukan saya, saya, saya. Jadi, jangan memperlakukan karyawan sebagaimana Anda ingin diperlakukan atau sebagaimana disarankan buku ini. Perlakukan mereka sebagaimana mereka ingin diperlakukan serta lihatlah mereka akan merespons dengan komitmen dan loyalitas kepada perusahaan.

Ciptakan Pekerjaan-Pekerjaan Baru

Thomas Kasten, mantan karyawan senior Levi Strauss, berperan menciptakan sebuah "Inventarisasi Bakat" untuk perusahaan tersebut yang memuat informasi mengenai nama tiap karyawan dan keterampilan serta minat yang mereka miliki. *Database* ini kemudian digunakan, saat diperlukan, untuk membantu para manajer menciptakan berbagai bidang pekerjaan baru bagi para karyawan mereka berdasarkan informasi mengenai keterampilan dan minat yang mereka miliki tersebut. Keuntungan mempertahankan orang-orang berkualitas jauh lebih besar jika dibandingkan dengan ketidaknyamanan dan biaya mengubah struktur organisasi.



Ajaklah karyawan Anda makan dan minum bersama.

Apa pun hidangan atau minumannya, yang terpenting adalah mengadakan berbagai acara bersama sehabis kerja dan mengadakan berbagai acara perayaan. Dengan berusaha mengenal lebih dekat karyawan-karyawan, Anda akan menciptakan sebuah iklim kepercayaan dan Anda akan lebih mengenal para karyawan Anda, dan ini dapat amat berharga bagi manajer manapun.

Tiap Orang Sebagai Mentor.

Lupakan struktur organisasi. Biarkan para karyawan melihat sendiri bagaimana segala sesuatu berjalan. Karyawan-karyawan baru ingin melihat karyawan yang lain bekerja, ber-sosialisasi, dan berinteraksi satu sama lain dalam berbagai acara pertemuan atau saat makan siang. Bangunlah sebuah sistem pendampingan (*buddy system*) antar-karyawan dan tanamkanlah semangat kebersamaan dan rasa memiliki pada diri para karyawan baru segera setelah

mereka memasuki lingkungan kerja mereka.

Sistem pendampingan juga baik digunakan untuk membantu seseorang menyesuaikan diri terhadap pekerjaan baru dengan cepat. Teman pendamping dapat memperlihatkan cara mengerjakan pekerjaan tertentu, dapat menjawab berbagai pertanyaan, melatih, dan membantu si pekerja baru merasa lebih percaya diri.



Jangan Berharap Setiap Pemain Menjadi Pemimpin Kelompok

Para manajer harus peka terhadap keragaman kepribadian para karyawan mereka. Luangkan waktu untuk mengenali para karyawan Anda. Tanyakan kepada mereka bagaimana mereka ingin diperlakukan dan hormatilah keinginan mereka. Ingatlah: tidak semua karyawan Anda berjiwa pemimpin, tidak juga mereka menginginkannya. Ini bukan berarti bahwa mereka tidak memiliki semangat kerja dan antusiasme yang tinggi. Mereka hanya mengekspresikan rasa senang dan motivasi mereka dengan cara yang berbeda.

Jangan Hanya Bersenang-senang, Bersikaplah Menyenangkan. Hanya bekerja dan tidak pernah bersenang-senang Ya, Anda pasti tahu kelanjutannya. Di Levi Strauss, para manajer didorong untuk menyusun rencana rekreasi, seperti menyaksikan pertandingan baseball *San Francisco Giants* atau mengunjungi daerah perkebunan anggur Napa. Hal-hal menyenangkan yang didapat di tempat kerja akan menciptakan budaya spontanitas dan kreativitas. Ketika para pekerja merasa gembira dan senang, energi mereka bertambah dan semangat kerja mereka meningkat. Selanjutnya, ketika

para manajer mereka ikut bergabung, segala sesuatu menjadi lebih dinamis, para pekerja termotivasi untuk mengerjakan tugas mereka sebaik-baiknya.



Setiap Orang Memerlukan Teman Baik

Mekanisme pendampingan, pelatihan, dan mentoring bagi para karyawan yang belum berpengalaman dapat amat bermanfaat untuk tujuan orientasi dan membangun semangat. Melaksanakan sistem pendampingan tidaklah sulit. Anda cukup mengajak satu orang yang telah cukup berpengalaman di perusahaan Anda untuk mendampingi seorang karyawan baru. Layaknya seorang saudara tua, karyawan yang telah berpengalaman membantu mempermudah transisi seorang karyawan baru menuju dunia kerja dengan mendampingi si karyawan mengikuti berbagai rapat, memperkenalkan si karyawan kepada para karyawan lainnya, makan siang bersama, dan berbagi informasi mengenai perusahaan serta pekerjaan yang akan dia jalani.

Kenali Nama Setiap Orang yang Bekerja untuk Anda. Tak peduli apakah sebuah tim terdiri dari beberapa orang saja atau terdiri atas sekian ratus karyawan, para manajer harus mengenali mereka semua.

Sejak Hari Pertama, Perjelaslah Harapan-Harapan Anda. Ini merupakan sebuah strategi penting untuk membentuk karyawan, dan para manajer perlu mengasah kemampuan mereka dalam menggunakan taktik ini. Sejak awal, para pekerja baru harus memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan diukur. Para manajer perlu mengomunikasikan harapan-harapan tersebut secara langsung, singkat dan jelas jika

mereka menghendaki para pekerja baru menjadi karyawan-karyawan yang betah bekerja dan memiliki motivasi.



Manajer Cerdas Tahu Mengenai Fakta-Fakta Menarik Berikut

Perusahaan yang memanfaatkan hal-hal berbau humor dan kesenangan untuk membangun semangat kerja dan meningkatkan rasa betah karyawan tahu benar mengenai fakta-fakta menarik berikut:

- **Fakta #1.** Ketika para karyawan menemukan kesenangan dalam pekerjaan mereka maka tingkat ketegangan dalam pekerjaan secara keseluruhan kerap menurun. Ini berarti akan ada penurunan dalam biaya pemeliharaan kesehatan, penurunan tingkat absensi karyawan, produktivitas yang lebih tinggi, dan semangat kerja yang membaik.
- **Fakta #2.** Ketika sebuah organisasi mendorong para pekerjanya menikmati hal-hal berbau humor, para pekerja tersebut sering kali merespons dengan bekerja secara lebih fleksibel. Ide-ide inovatif dan kreatif kerap muncul ketika para pekerja dapat bekerja secara fleksibel.
- **Fakta #3.** Humor membantu meringankan beban dan mempererat hubungan antar pekerja.
- **Fakta #4.** Bersikap layaknya orang "bodoh" dapat membantu para karyawan melihat berbagai hal secara proporsional. Ketika setiap orang menikmati nuansa humor yang sehat pada pekerjaan mereka, ini akan mendorong mereka untuk melangkah sedikit ke belakang dan melihat sebuah gambaran yang lebih luas, yang biasanya juga lebih jelas. Meminjam perkataan filsuf Austria Ludwig Wittgenstein, "Jika kita tidak pernah sama sekali melakukan hal-hal bodoh, tidak ada sesuatu yang cerdas yang akan muncul."



Sedikit Nasihat Penting Mengenai Hal-Hal yang dapat Membuat Kita Tertawa dan Terhibur

Ingatlah bahwa apa yang menyenangkan bagi seorang dapat tidak menyenangkan bagi orang lain dan apa yang tampaknya cocok bagi budaya sebuah organisasi bisa saja tidak sesuai untuk organisasi lainnya.

Lihatlah perbedaan mendasar antara dua maskapai penerbangan yang amat sukses berikut, yaitu Virgin Atlantic dan British Airways. Virgin terkenal akan CEO-nya yang lucu, suka membuat sensasi dan suka mengendarai balon udara, yakni Richard Branson yang mengilhami berbagai macam sajian hiburan di dalam pesawat, seperti pesulap-pesulap yang menghibur para penumpang dan tukang pijat bagi mereka yang merasakan kelelahan selama perjalanan—and ini tidak hanya diberikan di kelas utama. Menurut Branson, pendiri jaringan toko musik raksasa Virgin's, "Kami tetap di dunia hiburan meski berada pada ketinggian 25.000 kaki." Sebaliknya, British Airways jauh lebih tradisional dalam cara mereka merayakan kesuksesan dan menjalankan bisnis layanan penerbangan—and mereka sama sekali tidak peduli akan industri hiburan. Ini tidak berarti bahwa para karyawan British Airways tidak bekerja dalam suasana yang menyenangkan atau merasakan sesuatu yang mengasyikkan di tempat kerja mereka.

Untuk membuat para karyawan senantiasa merasa senang, Anda tidak perlu menciptakan sebuah suasana sirkus. Yang terpenting adalah bahwa para karyawan Anda menikmati apa yang mereka kerjakan.

Jadikan Tiap Pengunduran Diri Karyawan Sebagai Kesempatan untuk Membetahkan dan Memperbaiki Semangat Kerja. Jika Anda tidak melakukan wawancara terhadap karyawan yang mengundurkan diri, Anda akan kehilangan kesempatan terbesar untuk membetahkan para karyawan Anda yang lain dan menciptakan suasana kerja

yang lebih kondusif. Kemungkinannya amat besar bahwa para karyawan yang segera meninggalkan perusahaan Anda akan datang dan berkata jujur mengenai alasan pengunduran diri mereka, karena mereka sudah bebas dan tidak memiliki ikatan finansial lagi dengan Anda. Anda dapat menggunakan segala informasi yang Anda peroleh dari interview tersebut untuk mengurangi laju pengunduran diri karyawan Anda, menjaga karyawan-karyawan yang memiliki potensi besar untuk tetap bekerja bersama Anda, dan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih menggairahkan.



Ahli Masalah Hubungan Antarkaryawan

Herb Kelleher, ketua dewan dan mantan presiden Southwest Airlines, tidak pernah berhenti memberi kejutan, baik kepada para pelanggan internal maupun pelanggan eksternalnya melalui kemampuan luar biasa yang dia miliki dalam mengingat nama setiap orang yang pernah dia temui. Tidak menjadi masalah apakah Kelleher menemui Anda di San Antonio atau di Seattle, di antara kerumunan orang-orang di sebuah bandar udara yang padat pengunjung; jika dia pernah bertemu dengan Anda sekali saja, dia akan mengingat Anda saat Anda berpapasan dengannya setahun kemudian di Love Field, Dallas. Kemampuan luar biasa dia dalam menjalin hubungan dengan orang lain dan perhatiannya terhadap apa yang dianggap penting oleh orang lain membuat dia senantiasa berada di depan perusahaan-perusahaan lain pada umumnya. Perlu diketahui, perusahaan yang dipimpinnya tidaklah kecil, memiliki lebih dari 33.000 karyawan.



Manajemen Cerdas

10 Saran untuk Mempertahankan Karyawan

- Perlakukan para karyawan layaknya *partner*.
- Utarakanlah tujuan dan harapan Anda dengan jelas.
- Utamakanlah pengembangan kinerja para karyawan, bukan pengawasan terhadap mereka.
- Berdayakan karyawan Anda—percayailah pendapat dan akal sehat mereka.
- Luangkan waktu untuk mengenali kebutuhan manusiawi karyawan Anda.
- Berinvestasilah dalam diri karyawan Anda dan rangsanglah perkembangan personal dan profesional mereka.
- Hargai partisipasi, ide-ide baru, dan pendekatan-pendekatan inovatif karyawan.
- Hargailah kesalahan dengan menoleransi kesalahan dan eksperimen-eksperimen intelektual.
- Pertahankan suasana kerja yang menyenangkan.
- Aktifkan mekanisme penghargaan kerja karyawan.

Turunnya Performa Kerja Para Karyawan Unggul

Mari kita akui bersama: tidak semua perusahaan atau manajer tahu apa yang diperlukan untuk menjaga para karyawan tetap pada puncak performa mereka. Sayangnya, masih banyak pengusaha di luar sana yang sulit memahami bahwa beberapa hal yang terlihat sepele sesungguhnya amat penting ketika kita berbicara mengenai upaya meningkatkan semangat kerja karyawan dan pengembangan para karyawan untuk dapat menggunakan semaksimal mungkin potensi yang ada pada diri

mereka.

Meski kita semua sadar akan apa yang dibutuhkan para karyawan untuk maju, lebih produktif, dan bekerja lebih baik, ada ratusan organisasi yang belum menyesuaikan diri mereka dengan realitas ini. Para manajer mereka tetap memandang para pekerja sebagai bagian dari sebuah mesin. Mereka hanya bisa mengidentikkan para karyawan mereka dengan berbagai macam biaya, seperti biaya-biaya tambahan, kompensasi, bonus, dll. Dan yang lebih buruk lagi, para manajer tersebut telah menganggap pengunduran diri karyawan dan semangat kerja yang rendah sebagai ongkos yang harus mereka bayar dalam berbisnis. Sebenarnya, jika para manajer ini mau dengan serius mempekerjakan orang-orang berkualitas, mau menghargai mereka, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan, mereka akan menghemat jutaan dolar seraya berjalaninya waktu. Ketika karyawan unggul mengalami penurunan kualitas kerja, kerugian yang harus Anda terima akan melambung tinggi.

Tentu saja Anda bukanlah salah satu dari para manajer tersebut, karena Anda mau membaca buku ini. Ingatkanlah diri Anda bahwa perubahan sosial memerlukan waktu. Dapat memakan waktu berabad-abad. Tetapi, menjelang abad 21 kita semakin memahami kondisi para pekerja di dunia kerja dan semakin menghargai arti

Kerugian Akibat Pengunduran Diri Karyawan

Berikut adalah sebuah rumus untuk menghitung kerugian akibat pengunduran diri karyawan:
Biaya Rekrutmen + Biaya Perjalanan dan Relokasi + Biaya Pelatihan dan Administrasi + Hilangnya Produktivitas = \$\$\$Kerugian Besar Akibat Keluarnya Karyawan\$\$\$



penting sumber daya manusia. Ini merupakan penangkal bersifat holistik bagi munculnya kepenatan karyawan dan turunnya kualitas kerja para pekerja unggul.

Perusahaan-Perusahaan Terdepan

Ada ratusan manajer, seperti halnya Anda, di berbagai perusahaan di dunia, yang telah sekian lama berupaya menjadikan perusahaan mereka sebagai perusahaan idaman. Bab ini ditulis untuk para manajer seperti Anda yang percaya bahwa adalah penting untuk membangun sebuah reputasi yang berbunyi, "Setiap orang ingin bekerja di sini."

PERINGATAN!

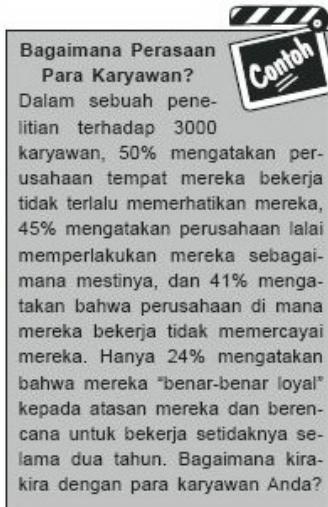


Wujudkan Perkataan Anda, atau Korbankan Kredibilitas Anda

Hasil survei di kalangan eksekutif menunjukkan klaim yang menyatakan bahwa "karyawan kami adalah aset terbesar kami" tampaknya hanya sekadar kata-kata belaka. Pada survei tersebut, sembilan dari sepuluh eksekutif mengatakan kepada para peneliti bahwa karyawan mereka adalah aset terpenting perusahaan. Akan tetapi, ketika diminta mengurutkan tujuh faktor utama yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, para pemimpin tersebut menempatkan "performa pekerja" pada peringkat ke-6!

Para pemimpin harus mewujudkan perkataan mereka. Jika Anda mengatakan bahwa para karyawan adalah unsur penting perusahaan Anda, maka dukunglah pernyataan tersebut dengan tindakan—atau Anda akan menerima risiko kehilangan kredibilitas dan kehormatan Anda.

Salah satu contoh perusahaan seperti ini adalah SAS *Institute of Cary*, di Karolina Utara, Amerika Serikat. SAS merupakan pemimpin bisnis perangkat lunak (*software*) intelijensi, yang melayani lebih dari 37.000 perusahaan, lembaga pemerintahan, dan situs-situs universitas di 111 negara. SAS bangga karena bisa memperlakukan para karyawannya dengan amat baik. Setiap karyawan diperhatikan layaknya keluarga dan diperlakukan dengan rasa hormat. SAS melangkah demikian maju dengan menyatakan bahwa sukses mereka berasal pada pengorbanan waktu dan uang yang mereka keluarkan demi peningkatan kualitas tenaga kerja mereka.



Men's Wearhouse juga percaya bahwa para karyawan perlu diberikan hal serupa. Perusahaan ini memberikan pelatihan, banyak pelatihan. Setiap tahun ratusan karyawan Men's Wearhouse, dikenal sebagai konsultan-konsultan pakaian, mengikuti berbagai seminar, pendidikan, dan pelatihan di sejumlah sekolah dan *Selling Accessories University* di Fremont, California. Para karyawan baru menghabiskan kira-kira empat hari untuk

sebuah sesi dari 30 sesi yang diadakan tiap tahun di universitas korporat tersebut. Biaya yang dikeluarkan perusahaan? Satu juta dolar! Hasilnya bagi perusahaan? Semangat kerja karyawan yang amat tinggi (pergi saja ke sana dan lihat sendiri) dan tingkat pengunduran diri karyawan yang lebih rendah dibandingkan apa yang terjadi di perusahaan-perusahaan rival Men's Wearhouse. Biaya pelatihan yang dikeluarkan sepadan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan. Meminjam kata-kata pendirinya, George Zimmer, "Saya jamin itu!"

Apa yang dibahas di atas hanyalah dua buah contoh perusahaan yang memperlakukan para karyawan mereka dengan baik. Perusahaan-perusahaan lainnya yang juga terkemuka dalam hal yang sama adalah USAA, Starbucks, Chick-fil-A, Nordstrom, dan MBNA.

Mempekerjakan Orang yang Tepat

Buku ini bukanlah buku mengenai bagaimana menginterviu atau mempekerjakan orang, tetapi ada baiknya untuk membahas sedikit banyak mengenai cara mewawancara dan merekrut pekerja yang tepat, karena jika para manajer mempekerjakan orang-orang yang tepat maka permasalahan semangat kerja dan pengunduran diri karyawan menjadi jauh lebih kecil.



Mencari Karyawan Baru dengan Chutzpah

Kesalahan seorang manajer dalam merekrut karyawan akan berujung pada pengunduran diri si karyawan di kemudian hari. Lebih dari 20% karyawan memiliki kinerja buruk atau lebih rendah dari rata-rata. Salah memilih karyawan adalah penyebabnya. Kesalahan dalam memilih karyawan juga menjadi alasan mengapa hanya 50% karyawan baru mampu bertahan selama enam bulan di tempat kerja baru mereka. Begitu banyak manajer tampak kurang bertanggung jawab dalam hal mengangkat pekerja-pekerja baru. Banyak manajer merekrut pekerja "yang terbaik dari yang paling buruk" hanya karena mereka berpikir orang yang benar-benar tepat amat sedikit jumlahnya. Inilah saatnya para manajer menerapkan prinsip chutzpah saat merekrut pekerja baru.

Jika Anda tidak mempekerjakan orang yang tepat maka Anda harus bertanggung jawab atas berbagai macam keluhan. Artinya, Anda harus mengaku sebagai orang yang paling bertanggung jawab atas kebijakan merekrut karyawan baru, bukan orang lain atau divisi SDM.



Chutzpah: Kata dalam bahasa Yiddi yang mengandung arti rasa percaya diri yang tinggi, keberanian, dan keteguhan.

Chutzpah adalah istilah sekaligus sikap yang tepat yang mestinya diadopsi para manajer manakala mereka ingin memperbaiki proses merekrut karyawan baru.

Sikap, Apa yang Anda Lihat adalah Apa yang Akan Anda Peroleh

Jadi, apa yang dapat para manajer lakukan untuk mengatasi kesalahan merekrutan yang dengan cepat akan bermuara pada pengunduran diri di kemudian hari? Ya, sebagai awal, Anda dapat membaca *Hiring Great People* yang ditulis oleh Kevin C. Klinvex, Matthew S. O'Connell, dan Christopher P. Klinvex (McGraw-Hill, 1999). Namun, ada petunjuk praktis yang dapat segera Anda jalankan, yaitu sebuah standar yang digunakan institusi-institusi terbaik di dunia dalam merekrut para pekerja mereka, institusi-institusi dengan tingkat pengunduran diri karyawan terendah dari berbagai bidang usaha. Petunjuk praktisnya: rekrutlah sikap dan berilah pelatihan untuk mengembangkan keterampilan. Alasannya: Apa yang diketahui seseorang sering kali tidak terlalu penting dibandingkan siapa mereka sebenarnya.

Lalu, organisasi-organisasi manakah yang merekrut sikap? Diantaranya adalah Nordstrom, Whole Foods Market, Nucor Corporation, Rosenbluth Internasional, dan Southwest Airlines. Seluruh organisasi tersebut percaya bahwa orang dengan pembawaan sikap yang cocok dapat senantiasa dilatih berbagai hal yang perlu mereka kuasai. Akan tetapi, sebuah pembawaan yang negatif merupakan sesuatu yang tidak dapat dengan mudah dihilangkan. Itulah sebabnya beberapa organisasi mulai menilai sikap seorang calon karyawan mulai dari saat pertama kali dia melangkahkan kakinya menuju ruangan. Para resepsionis pada umumnya dapat mengira-ngira sikap dan tingkah laku seorang calon karyawan yang akan melakukan interview dan mereka dapat melaporkannya kepada manajer. Apakah Anda meminta pendapat resepsionis

mengenai para calon karyawan baru Anda?

Empat Langkah Merekrut Secara Lebih Cerdas Rekrutlah sikap dan latihlah keterampilan karyawan.

Sikap adalah kriteria paling penting bagi sebagian besar pekerjaan. Meski untuk pekerjaan-pekerjaan yang amat teknis dan ilmiah, angka-angka statistik senantiasa menunjukkan bahwa sikap atau pembawaan yang tepat berhubungan langsung dengan performa kerja yang meyakinkan.

Gunakanlah Prinsip Popeye. Tokoh kartun ini mungkin benar ketika dia berkata, "Saya adalah saya," dan begitulah kemungkinan besar para calon karyawan Anda. Jangan pernah merekrut seseorang berdasarkan keyakinan bahwa Anda akan dapat mengubah diri mereka. Ini adalah kesalahan fatal.

Biarlah perilaku memprediksi perilaku. Model perilaku seseorang di masa yang akan datang dapat diprediksi dari pola perilakunya di masa sebelumnya. Ini bukan berarti bahwa orang tidak dapat berubah atau memperbarui diri mereka seraya berjalaninya waktu, tetapi seorang manajer dapat memprediksi bagaimana seseorang akan bertindak di masa mendatang dengan mempelajari tindakan orang tersebut pada situasi yang sama di masa sebelumnya.

Meyimulasikan pekerjaan. BMW membangun sebuah sarana simulasi perakitan mobil hanya untuk tujuan ini. Jika calon pekerja tidak dapat melakukan dengan baik beberapa tugas penting yang menjadi prasyarat mutlak bagi pekerjaan mereka nantinya, mereka tidak akan direkrut.

Rahasia Mewawancarai Calon Karyawan

Jangan pernah menggunakan pertanyaan-pertanyaan teoretis dalam interview. Misalnya, pertanyaan seperti "Apakah yang akan Anda lakukan seandainya ...?" hanya akan mengundang calon karyawan untuk melebih-lebihkan atau mengkhayal mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Aturannya adalah *hindarilah kata-kata 'seandainya'*. Sebaliknya, cari tahulah mengenai berbagai pengalaman yang dimiliki sang kandidat: "Kapan Anda pernah bekerja di bawah tekanan yang luar biasa berat untuk memenuhi sebuah tenggat waktu dan Anda gagal memenuhi target waktu tersebut? Ceritakanlah kejadian tersebut dan pelajaran apakah yang telah Anda petik dari pengalaman tersebut." Ingatlah: Anda mencari perilaku dan sikap yang menurut Anda mencerminkan sebuah potensi yang besar.



Audisi untuk Mengetahui Sikap

Organisasi Anda akan berkembang dengan baik, memperoleh keuntungan, berkinerja melampaui perkiraan Anda, dan memancarkan kegairahan, antusiasme, asalkan Anda merekrut para pekerja unggul, mengembangkan mereka, dan berupaya membentahkan mereka selama mungkin.

Menurut konsultan T. Scott Gross, penulis buku *Outrageous! Unforgettable Service ... Guilt-Free Selling* (AMACOM, 1998), tiap interview seharusnya menjadi sebuah audisi spesial. Mengapa? Karena audisi-audisi menciptakan semangat bersaing dan antusiasme terhadap pekerjaan yang ditawarkan dan audisi-audisi tersebut memberi kesempatan bagi para calon karyawan potensial untuk menunjukkan semangat kerja mereka yang sebenarnya. Ini sebuah unjuk kebolehan dan mereka yang berpotensi akan terlihat pada saat audisi!

Buatlah audisi agar para kandidat dapat memperlihatkan perilaku yang Anda harapkan. Jika pekerjaannya mensyaratkan kemampuan menjual, Anda dapat meminta para kandidat untuk memperkenalkan diri mereka, memperkenalkan perusahaan, dan beberapa produk atau layanan perusahaan. Jika pekerjaannya berhubungan dengan penanganan berbagai keluhan dan pertanyaan konsumen, Anda dapat meminta beberapa karyawan untuk berperan sebagai konsumen, untuk menguji kemampuan para calon karyawan dalam menghadapi berbagai pertanyaan dan keluhan konsumen. Jika pekerjaannya mensyaratkan beberapa kemampuan dasar, matematika, komputer, menulis, atau apa pun, Anda dapat menguji kemampuan-kemampuan tersebut dalam lingkup yang lebih praktis.



Mengadusi untuk Mencari Karyawan Bersemangat Tinggi

Misalnya Anda ingin mempekerjakan seorang tenaga pemasaran di Hoola Hoops R Us. Selama proses wawancara, Anda menilai bahwa kualifikasi, kompetensi, dan personalitas sang kandidat tampak baik, namun Anda benar-benar membutuhkan seseorang yang memiliki energi berlimpah dan semangat yang meledak-ledak untuk memasarkan produk Anda kepada para konsumen. Bagaimanakah cara mengetahui bahwa seorang calon karyawan memiliki kemampuan mempertahankan motivasi dan semangat kerjanya dalam kurun waktu yang lama?

Ahli motivasi T. Scott Gross menyarankan dilakukannya audisi terhadap para calon pekerja. Anda dapat melakukannya dengan berbagai cara.

Salah satu cara adalah menyuruh para calon karyawan menyampaikan sebuah pidato singkat mengenai diri mereka berdasarkan monolog yang telah Anda siapkan, baik langsung dari skrip yang Anda buat maupun diimprovisasi agar mereka dapat berbicara dengan antusias-

mengenai pekerjaan mereka. Sebuah monolog dapat dimulai seperti berikut: "Hai, nama saya ... —dan saya sudah tidak sabar untuk menceritakan kepada Anda segala hal mengenai pekerjaan saya di sini, di Hoola Hoops R Us"

Lalu perhatikanlah bagaimana para kandidat mengekspresikan diri dan perasaan mereka, dan dengan seketika Anda akan menyadari bahwa antusiasme akan pekerjaan tidaklah begitu sulit untuk diukur, bukan?

Gross memperingatkan kita untuk tidak menggunakan istilah "bermain peran". Dia percaya bahwa bagi banyak orang istilah ini mengesankan sebuah nuansa yang jauh lebih sepele ketimbang jika Anda menyatakan audisi tersebut sebagai sebuah kesempatan bagi para kandidat untuk menunjukkan kemampuan mereka.

Bab ini telah memberi Anda beberapa pedoman membetahkan karyawan dan beberapa teknik serta sarana yang dapat segera Anda gunakan. Ingat: Semakin cepat Anda berfokus untuk mempertahankan orang-orang yang menjalankan bisnis Anda, semakin cepat Anda akan meningkatkan semangat kerja mereka.

Daftar Periksa Bab 3 untuk Manajer

- Para pekerja bebas-agennya tidak akan dengan mudah mau mengikat diri mereka selamanya pada satu perusahaan. Anda pun mereka mau, itu pasti karena nilai-nilai dan kebutuhan pribadi mereka dihargai dan terpenuhi.
- Para pakar mengenai pembetahan karyawan setuju bahwa mempertahankan para karyawan unggul selama mungkin akan menjaga lingkungan kerja tetap sehat dan stabil.

- Padukan talenta dan minat karyawan dengan proyek-proyek baru yang dapat membangkitkan gairah dan antusiasme mereka.
- Bantu para pekerja menemukan berbagai pekerjaan baru, secara internal.
- Perlakukanlah orang sebagaimana *mereka* ingin diperlakukan, bukan sebagaimana *Anda* ingin diperlakukan.
- Jangan berharap setiap karyawan dapat atau ingin menjadi pemimpin.
- Jadikan pengunduran diri seorang karyawan sebagai kesempatan untuk membentahan dan menaikkan semangat kerja para karyawan lainnya.
- Jika Anda berniat mengakui bahwa para karyawan merupakan aset terbesar perusahaan Anda, dukunglah itu dengan tindakan yang nyata. Karena jika tidak, Anda akan kehilangan kredibilitas.
- Buatlah audisi untuk mengetahui tingkat antusiasme dan semangat kerja karyawan.
- Rekrutlah orang yang tepat dengan merekrut berdasarkan sikap mereka dan berilah pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka.[]

Bab 4



Untuk Mendorong Semangat Kerja, Ubahlah Lingkungannya

Sebagai seorang manajer atau supervisor, Anda memiliki pengaruh yang sangat luas terhadap lingkungan kerja Anda. Menurut prinsip-prinsip dasar psikologi lingkungan, tata letak atau lingkungan kerja dapat menghasilkan dampak yang dramatis terhadap semangat kerja karyawan secara keseluruhan, antusiasme terhadap tugas, dan produktivitas. Para manajer dan supervisor perlu menyadari hal ini dan melakukan segala hal yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan lingkungan kerja kapan saja dan dengan cara apa pun yang memungkinkan.

Cintailah Orang-Orang Anda dan Mereka akan Mencintai Tempat Kerja Mereka

Para manajer harus mempunyai keinginan untuk menyisihkan waktu mereka guna mengubah lingkungan jika diperlukan. Dan, melakukannya jauh lebih mudah daripada yang mungkin Anda pikirkan.

Berbeda dengan kepercayaan umum, mengubah lingkungan kerja guna mendorong dan mendukung karyawan secara lebih positif dan berkinerja tinggi

bukanlah berarti mengeluarkan banyak uang atau membuat tempat kerja yang mewah. Semua itu bukanlah hal yang membuat orang mencintai tempat kerja mereka. Jadi, tidak menjadi masalah apakah perusahaan Anda terletak di lantai penthouse gedung pencakar langit yang tertinggi di kota Anda, atau apakah gedung Anda didesain

oleh seorang arsitek yang pernah memenangkan penghargaan tertentu dan dibangun dari baja, krom, dan kaca terbaik, atau apakah kantor Anda dilengkapi dengan taman yang paling indah, air mancur yang sangat menakjubkan, dan lan-

Istilah Penting
Psikologi Lingkungan:
Salah satu jurusan dalam studi akademis, mencakup sekumpulan disiplin ilmu yang berhubungan dengan tingkah laku karyawan, stres, kegelisahan, kesukaan atau ketidaksuaan, dan perubahan-perubahan fisiologis di tempat kerja, seperti detak jantung dan tekanan darah.

tai marmer di pintu masuk. Semuanya itu bukanlah jenis lingkungan yang saya maksudkan. Mengapa? Karena tak satupun hal tersebut akan berarti jika para manajer dan supervisor yang berada di sana tidak sungguh-sungguh peduli dan cinta kepada orang-orang mereka.

Manakala saya berbicara mengenai mengubah lingkungan, yang saya maksud adalah mengubah tingkah laku dan meningkatkan cara pemimpinnya berkomunikasi dan memperlakukan orang-orang mereka. Bekerja di lingkungan yang indah tentu saja menyenangkan, tetapi menciptakan semangat kerja karyawan yang tinggi tidak sama dengan meja kursi kantor yang berseni atau wallpaper yang indah. Intinya adalah cintailah orang-orang Anda dan mereka akan mencintai tempat kerja mereka.

Manajer yang peduli terhadap karyawan dari semua

tingkat organisasi, memperlakukan mereka dengan respek dan harga diri, serta memudahkan keluarga mereka sering kali sudah cukup menciptakan suasana yang menumbuhkan kegembiraan, kepuasan karyawan, dan semangat kerja yang meninggi.

Hati-hatilah dengan Lingkungan yang Tampak Mewah

Seorang mantan manajer di sebuah perusahaan komunikasi di Mountain View, California, memberi peringatan akan lingkungan yang tampak mewah tanpa substansi apa pun.

Ketika saya bekerja untuk perusahaan ini, harus saya akui bahwa saya terpukau dengan apa pun yang tampak di sana. Gedung yang baru dan kantor kami yang terletak di dua lantai teratas menjadi tempat yang cukup menarik untuk dilihat. Lukisan di dinding dibuat oleh pelukis terkenal dan jalan masuk dari marmer diterbangkan khusus dari Italia. Saya pulang ke rumah dan memberi tahu istri saya: "Kamu pasti tidak percaya betapa indahnya kantor tempat saya bekerja sekarang!" Tetapi, tidak berselang lama sebelum akhirnya saya mengetahui keadaan yang sebenarnya. Dari segala penampilan yang ada kami adalah sebuah perusahaan komunikasi yang mumpuni, tetapi di dalam dinding-dinding kantor itu kami adalah sekumpulan orang-orang yang bangkrut secara moral, emosional, dan sinergis.

Kini saya bekerja untuk sebuah perusahaan dengan penampilan kantor yang lebih sederhana, akan tetapi secara internal kami adalah sebuah kelompok kerja yang sinergis, bermotivasi tinggi, didorong oleh semangat kerja, dan energi tinggi. Anda dapat merasakan energi di udara sekitar kantor kami dan pimpinan perusahaan membuat setiap orang merasa penting dan dihargai. Saya tidak pernah berpikir sebelumnya bahwa saya akan mengatakan sesuatu mengenai lingkungan kerja saya, tetapi saya benar-benar suka bekerja di sini.



Jadikanlah Lebih Rapi, Bersih, dan Lebih Berkilau

Membuat orang merasa nyaman bekerja di tempat kerja itu tentu baik. Jadi, ajaklah para karyawan Anda untuk membenahi tempat kerja mereka. Jika Anda tidak punya anggaran untuk menyewa orang melakukan hal tersebut, tanyakanlah para karyawan Anda apakah mereka mau menyumbang sedikit uang dan membantu mengusahakan agar tempat kerja mereka lebih menyenangkan, lebih hidup, lebih dapat menumbuhkan inspirasi, lebih memotivasi, dan lebih cerah. Banyak manajer yang dengan cepat menemukan bahwa para karyawan akan langsung menyambut kesempatan untuk membuat lingkungan kerja mereka lebih menarik dan langsung ikut terlibat dalam dekorasi dan peningkatan penampilan tempat kerja mereka secara keseluruhan, bahkan jika mereka sendirilah yang harus melakukan pemberian tersebut.



Petunjuk-Petunjuk untuk Mengubah Lingkungan

Berikut ini beberapa tips untuk mengubah lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan bagi setiap orang.

- Kurangi tingkat kebisingan jika mungkin. Tunjukkan pada karyawan bahwa Anda mengerti kebisingan dapat sangat mengganggu. Jika mungkin, gunakan penghalang suara atau papan peredam suara (yang tersedia di banyak toko-toko perkakas) untuk dipasang di dinding atau kubikel. Tidak mengapa jika Anda harus meminta karyawan yang lain untuk tenang dan tidak berisik jika ada karyawan yang sedang berkonsentrasi atau sedang mengejar deadline. Bicaralah kepada karyawan Anda yang suaranya keras mengenai volume suara mereka tersebut. Sering kali seorang karyawan bahkan tidak menyadari bahwa dia berbicara terlalu keras dan mengganggu lingkungan kerjanya.

- Berilah mereka ruangan. Jika Anda tidak dapat mengubah atau memperbesar ruangan di sekitar karyawan masing-masing, cobalah untuk memberikan sebuah tempat yang luas, tidak berantakan, terbuka, tempat karyawan dapat berkunjung untuk beristirahat. Sebuah ruangan yang lebih besar dan tidak begitu berantakan akan memberikan rasa santai dan memerangi perasaan-perasaan yang berhubungan dengan klaustrofobia (penyakit takut pada ruangan yang sempit dan tertutup).
- Buatlah suasana menjadi lebih ceria. Jika tempat kerja menjadi sedikit tua dan kelihatan kusam, tanyakanlah pada karyawan Anda apakah mereka mau mengadakan sebuah kegiatan kerja untuk membuat keadaan menjadi lebih cerah. Anda akan terkejut betapa sebuah warna yang segar, bingkai gambar yang sejuk, dan perbaikan jendela yang sederhana dapat menenangkan saraf, mengurangi stress, dan secara umum menciptakan lingkungan yang lebih menyenangkan—and semuanya ini cukup dengan uang yang tidak terlalu besar.

Jadikan Menarik, Merancang Ulang Tugas-Tugas

Apa yang diinginkan para karyawan? Mereka menginginkan pekerjaan yang baik, menjadikan minat mereka tetap tinggi, dan memaksimalkan bakat, serta kemampuan mereka. Mereka menginginkan pekerjaan yang dapat menolong mereka mengembangkan dan memenuhi potensi terbesar mereka. Dan, ketika mereka merasa mendapatkan pekerjaan yang tidak diinginkan dan buntu, besar kemungkinan mereka akan uring-uringan (*disconnect*) atau mengundurkan diri.

Sebagaimana hal-hal lainnya, pekerjaan apa pun dapat mandek sehingga manajer perlu menemukan cara-cara baru untuk mendesain ulang pekerjaan jika ingin mempertahankan karyawan terbaik dan memotivasi

mereka untuk menampilkan unjuk kerja yang terbaik.

Seorang manajer yang menguasai teknik merancang ulang pekerjaan adalah Jeff Jobe, General Manager Hotel Heathman, sebuah hotel yang tinggi menjulang dan kelihatan bergaya di Portland. Dalam upaya membuat segala hal tetap kreatif, menarik dan lebih efisien bagi para tamu, Jobe berkata, "Kami menghancurkan konsol *front-desk* (meja tamu depan) dan membuat tiga posisi utama sekaligus." Ketiga posisi utama itu adalah bellman, pengawas pintu, dan petugas *front-desk*. Menurut Jobe, perubahan tempat kerja yang dramatis tersebut menciptakan kesempatan yang bahkan lebih menarik bagi mereka yang posisinya dihilangkan tersebut.

"Dari ketiga posisi yang kami hilangkan, kami menciptakan satu posisi yang benar-benar hebat, yaitu 'pengawas pintu personal,'" tutur Jobe. "Dapat dikatakan bahwa kami memberi kesempatan kepada para karyawan untuk secara otomatis meningkatkan diri dan pekerjaan mereka sebelumnya, dengan cara menerima sebuah tugas yang lebih khusus dan gabungan tanggung jawab yang lebih besar." Hanya perlu satu orang, di posisi yang baru dibentuk itu, untuk melayani seluruh tanggung jawab berikut: mencatat tamu dengan cara yang lebih cepat dan lebih mudah, mengantar mereka berikut tas dan koper mereka ke kamar, dan kemudian memberikan kartu nama kepada setiap tamu dan memberi tahu mereka bahwa salah satu staf hotel itu akan menjadi pengawas pintu pribadi tamu tersebut selama menginap di sana.



Manajemen Cerdas

Membentuk Staf yang Siap Ditingkatkan

Jeff Jobe menawarkan beberapa nasihat untuk merancang ulang pekerjaan, dan sekaligus membantu setiap orang untuk siap ditingkatkan dari posisi mereka.

- Terapkan 3 C: *creative commitment to customer service* (komitmen yang kreatif terhadap pelayanan pelanggan).
- Berkomunikasilah dengan setiap orang secara langsung.
- Berikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara ekstensif.
- Bentuklah kelompok diskusi tempat karyawan mengajukan pertanyaan dan memberi rekomendasi kepada manajemen.
- Tanyakanlah pertanyaan-pertanyaan bermula "Bagaimana jika?"
- Tanyakanlah, "Untuk dapat melakukan hal ini, kita harus melakukan apa?" (dan mintalah karyawan mengisi titik-titik tersebut).
- Ciptakan kesempatan-kesempatan yang terus menerus agar orang dapat mengembangkan diri mereka sendiri.

Seperti yang dikatakan Jobe, keberhasilan mendesain ulang tugas-tugas karyawannya, dan juga lingkungan kerja tradisional di Heathman, terletak pada tiga area utama, 69 jam latihan "pengawas pintu personal", memberi tahu dengan jelas setiap perubahan yang akan terjadi kepada karyawan, dan mengajak setiap karyawan untuk ikut ambil bagian dalam merancang bagaimana peran-peran yang baru akan dilakukan di dalam situasi nyata. Para karyawan di Heathman memiliki suara yang sangat penting dalam operasi hotel, dari masalah-masalah kompensasi sampai hubungan pelayanan konsumen internal yang lebih baik.

Tips dan Teknik dalam Merancang Ulang Pekerjaan

Keberagaman adalah bumbu kehidupan—maka aduklah. Kapan saja dimungkinkan, jadikan pekerjaan itu menuntut beragam tugas dan beragam kemampuan. Para karyawan ingin melakukan beragam hal ketika sedang bekerja. Biasanya, semakin banyak kecakapan yang dibutuhkan dalam melakukan suatu pekerjaan, semakin puas karyawan tersebut, dan dengan demikian menghasilkan moral kerja serta motivasi yang lebih tinggi.

The Kicker mengenal gabungan bakat yang tepat yang akan dengan senang dilakukan oleh seorang karyawan, kemudian menyelaraskan bakat-bakat tersebut sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Terkadang hal ini menimbulkan kesulitan bagi orang-orang yang mengerjakan tugas-tugas terspesialisasi. Itulah saatnya Anda harus berpikir dan mendapatkan cara-cara baru untuk membuat pekerjaan tersebut menjadi bervariasi. Lebih baik lagi, cobalah minta karyawan Anda tersebut untuk mengusulkan variasi kecakapan dan kegiatan yang dinginkannya, sehingga membuat suatu tugas yang sangat terspesialisasi dapat dikerjakan dengan lebih menarik. Contohnya: seorang perawat dapat mulai menyediakan lebih banyak aspek perawatan pasien dan akibatnya melayani sedikit pasien, tetapi dengan tugas-tugas yang jauh lebih bervariasi sehingga menjadikan pekerjaan tersebut lebih menarik. Ini akan lebih baik daripada memiliki beberapa perawat yang mengerjakan hanya satu atau dua tugas untuk banyak orang secara berulang-ulang, yang dapat menyebabkan pekerjaan tersebut menjadi pengulangan dan membosankan.

Urailah secara teperinci tujuan dan kebanggaan yang terkait dengan pekerjaan. Sebagai seorang manajer, sangatlah penting artinya jika Anda menyampaikan kepada kelompok kerja Anda tujuan yang lebih besar dari usaha-usaha mereka. Jika tidak jelas sejak awal, para karyawan tidak akan pernah melihat tujuan yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Salah satu cara untuk melakukan hal ini adalah dengan menekankan arti penting pekerjaan tersebut dan dampaknya bagi kehidupan orang lain, apakah orang-orang tersebut ada di dalam ataupun di luar organisasi. Tentu saja hal ini akan lebih mudah dicapai jika karyawan Anda adalah pekerja pembuat kursi roda atau mereka yang berada di bagian pengisian tabung kecil untuk obat asma. Dalam situasi-situasi seperti ini akan tampak jelas seberapa besar makna usaha-usaha ini bagi si pemakai, dan sehingga mereka dapat hidup lebih produktif.

Akan tetapi, jika karyawan Anda mengerjakan sesuatu yang tidak mudah dikaitkan dengan makna sosial atau makna penyelamatan hidup, maka Anda atau orang lain harus menjelaskan maknanya kepada karyawan tersebut. Mungkin arti terpentingnya adalah dalam menghasilkan produk dengan kualitas tinggi, memenuhi kebutuhan *stakeholders*, atau mempertahankan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan sehingga para karyawan dapat terus menerima jaminan-jaminan yang lebih baik atau menyumbangkan waktu dan uangnya untuk kemajuan perusahaan. Apa pun alasannya, cari dan jelaskan tujuan tersebut beserta kebanggaan yang ada di balik pekerjaan tersebut kepada seluruh karyawan Anda. Orang selalu ingin mengetahui bahwa kontribusi mereka, tidak peduli seberapa besar atau kecilnya, akan memberi

makna tertentu.

Berilah tanggung jawab yang lebih besar, bukan hanya lebih banyak kerja. Biarkan para karyawan mendapatkan lebih banyak tanggung jawab dalam menentukan jadwal kerja mereka sendiri, menghasilkan metode kerja mereka sendiri, menentukan standar prestasi, kemudian menentukan kapan mereka berhasil mencapainya. Berilah mereka hak untuk memutuskan kapan beristirahat, bahkan kapan untuk mulai dan berhenti bekerja. Tujuannya ada lah untuk memperkaya pekerjaan mereka dengan pemberdayaan dan wewenang. Ini bukanlah berarti memberikan tambahan tugas atau pekerjaan. Tanggung jawab akan memperkaya pekerjaan dan menumbuhkan moral kerja karyawan.

Dorong para karyawan untuk bersikap menyenangkan dengan pelanggan. Manajer tidak akan menjadi efektif jika mereka terlalu memusingkan diri dengan masalah karyawan yang terlalu dekat dengan para pelanggan mereka. Bagi para karyawan yang ingin mengasah kemahiran mereka dalam berhubungan dengan orang lain, hubungan dengan pelanggan yang semakin meningkat akan mempertajam kemampuan mereka dalam menangani masalah, menyelesaikan keluhan pelanggan, mengembangkan solusi, dan membina hubungan pelanggan, semuanya itu adalah cara-cara besar untuk menghasilkan ikatan dengan pelanggan yang lebih dekat dan mendapatkan masukan yang berharga bagi perusahaan, termasuk juga pengembangan sekumpulan kecakapan yang lebih beragam.

Beri mereka kebebasan untuk peduli dan tumbuh. Bebaskan karyawan Anda dari wewenang manajemen jika mungkin. Rancang ulang pekerjaan untuk membangun independensi dan otonomi yang lebih besar. Jadikan akal sehat dan penilaian yang baik menjadi batu pijakan dalam pengambilan keputusan. Ketika karyawan mengambil tanggung jawab pribadi yang lebih besar, mereka menjadi lebih bertanggung jawab dan lebih merasa tertarik dengan pekerjaan mereka. Tetapi, ketika mereka ditekan dan diatur secara berlebihan, semangat mereka terhadap pekerjaan perlahan-lahan akan mati.

Ben & Jerry's meletakkan Tujuan Global dalam Pembuatan Es Krim

Pernyataan Misi Ben & Jerry's terdiri atas tiga bagian yang saling berhubungan—produk, ekonomi, dan sosial. Setiap orang dalam organisasi itu berkomitmen dengan pernyataan sosial dan menarik tujuan dan kebanggaan global dari pernyataan ini.

Beginilah cara tujuan dan kebanggaan global tersebut dilakukan: 7,5% keuntungan sebelum pajak dikeluarkan untuk tujuan-tujuan sosial dan beratus-ratus organisasi kecil yang secara khusus bekerja demi perubahan-perubahan sosial yang progresif di dunia. Setiap karyawan di organisasi yang sadar secara sosial dan aktif secara politik itu tahu bahwa kontribusi mereka akan diteruskan untuk menolong sejumlah besar organisasi yang bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial. Dari komitmen inilah setiap karyawan mendapatkan perasaan bahwa mereka memberi makna dan tujuan tertentu karena mereka mengetahui pekerjaan mereka di Ben & Jerry's, memberi sumbangan langsung bagi terciptanya dunia yang lebih sehat serta lebih manusiawi untuk menjadi tempat tinggal dan tempat bekerja.



Berikut ini adalah beberapa upaya-upaya sosial yang didukung oleh organisasi Ben & Jerry's selama bertahun-tahun dengan bantuananya yang cukup besar jumlahnya:

- Dave Matthews Band dan SaveOurEnvironment.org
- Children's Defense Fund
- Coalition for Environmentally Responsible Economics
- Business for Social Responsibility
- Center for Young Women's Development
- Senior Action Network
- Black Workers for Justice
- Bay Area Nuclear Waste Coalition
- Post Graduate Centre for Mental Health
- Environmental Research Foundation
- Support Committee for Maquiladora Workers
- Farmworker Institute Education & Leadership Training
- Klamath Siskiyou Widlands Center

Penting untuk diketahui bahwa Ben & Jerry's dibeli oleh Unilever pada bulan April 2000 dan Unilever terus menghargai komitmen sosial Ben & Jerry's untuk membuat dunia ini menjadi tempat yang dapat dihuni dengan lebih baik.

Misi Sosial Ben & Jerry's

Berikut ini adalah bagian sosial dari Pernyataan Misi Ben & Jerry':

Menjalankan Perusahaan dengan suatu cara yang dapat secara aktif mengenal peran sosial yang dilaksanakan oleh dunia bisnis di dalam struktur masyarakat dengan cara mengenalkan cara-cara yang inovatif untuk meningkatkan kualitas masyarakat secara luas—lokal, nasional, dan internasional



Manajemen Cerdas

Perkayalah Lingkungan dengan Manfaat-Manfaat yang Kreatif

Cara lain untuk membentuk kembali atau memperkaya lingkungan adalah dengan meningkatkan bonus atau manfaat tambahan dalam bekerja di tempat tersebut. Masa di mana paket manfaat kerja tambahan hanya mencakup program kesehatan dan tanggungan dokter gigi sudah lewat. Para manajer kini menjadi lebih kreatif dalam memberikan karyawan mereka bonus yang unik dari mereka sendiri sehingga turut memberi kontribusi bagi lingkungan kerja yang terus berubah, menyenangkan, dan bersemangat kerja tinggi.

Manfaat Tambahan yang Membentuk Kembali dan Memperkaya Perusahaan-Perusahaan Kelas Dunia

Berikut ini contoh-contohnya:

Goldman Sachs, New York—Ketika karyawan bekerja sampai malam, perusahaan Wall Street ini akan mengantar pulang mereka dengan menggunakan mobil limusin tanpa harus membayar.

Valassis Communications, Livonia, Michigan—Perusahaan ini akan memberikan karyawannya "pinjaman pembelian kendaraan" jika mobil mereka masih ada di toko, potongan harga untuk jasa pembantu, dan tempat duduk bayi di mobil bagi orangtua yang baru mendapatkan bayi.

MBNA, Wilmington, Delaware—Karyawan yang menikah akan menerima kado pernikahan yang cukup bernilai dari perusahaan, termasuk jasa pemakaian kendaraan limusin pada hari pernikahan mereka, uang tunai sebesar \$500, dan seminggu libur. Manfaat tambahan bagi karyawan yang lain adalah cuci baju

di tempat, perbaikan sepatu, dan jasa salon.

WRQ, Inc., Seattle, Washington—Aneh tapi nyata, penyedia software terpadu ini memberikan ruang tidur siang bagi karyawannya dengan kasur lipat dan tempat berlabuh bagi karyawan yang pulang-pergi menggunakan kayak, manfaat yang sangat berarti di Northwest.

Edward Jones, St. Louis, Missouri—Ibu baru tidak mesti mengorbankan uang untuk cuti melahirkan. Selama enam minggu setelah melahirkan, perusahaan investasi tersebut akan membayar 75% komisi rata-rata sebuah broker untuk setengah tahun sebelumnya.

J.M. Smucker, Orrville, Ohio—Pembuat selai yang terkenal ini memperkaya lingkungan dengan rotasi kerja yang berkesinambungan untuk membuat para karyawan tetap termotivasi dan tertarik.

BMC Software, Houston, Texas—Tidak ada tata tertib berpakaian, tidak ada nama jabatan di pintu, tidak ada tempat parkir khusus. Hasilnya? Tidak ada hierarki yang kaku atau manajemen dari atas ke bawah.

Qualcomm, San Diego, California—Perusahaan teknologi ini memberikan bantuan sebesar \$250 bagi anak karyawan yang ikut bermain dalam suatu tim olah raga dan juga mengizinkan karyawannya mengumpulkan waktu cuti mereka yang belum terpakai sebanyak yang mereka suka.

REI, Kent, Washington—Bapak yang baru mendapatkan bayi diberi cuti, dibayar selama dua minggu untuk dihabiskan bersama bayinya.

American Cast Iron Pipe, Birmingham, Alabama—Perusahaan ini memberi kenyamanan bagi para

karyawannya dengan membuat sebuah klinik di tempat kerja dengan dokter dan dokter gigi tetap, untuk menyediakan jasa medik dan gigi gratis bagi karyawannya, pensiunannya, dan anggota keluarganya.

Capital One, Falls Chruch, Virginia—Karyawan yang telah melampaui tahun pertama bekerja akan mendapatkan cuti dibayar selama tiga minggu.

Dell Computer, Round Rock, Texas—Perusahaan ini memberi liburan satu minggu lamanya kepada setiap karyawannya selama Natal dan 10 hari cuti dibayar untuk keperluan pribadi.

AFLAC, Columbus, Georgia—Karyawan dapat mengambil 12 minggu dengan pembayaran penuh untuk merawat anak yang sakit, suami/istri, atau orangtua.

Scitor Corporation, Sunnyvale, California—Perusahaan memberi kebebasan kepada karyawannya memiliki nama jabatannya sehingga membentuk kembali cara karyawan berpikir tentang mereka sendiri dan tempat kerja mereka.

Rodale, Emmaus, Pennsylvania—Penerbit buku dan majalah tentang hidup sehat mempraktikkan apa yang mereka bahas dengan memberikan karyawan mereka lahan-lahan berkebun di tanah milik Rodale, milik mereka.

Janus, Denver, Colorado—Kebijakan waktu istirahat yang longgar, kopi Starbucks gratis, dan aturan berpakaian yang sungguh sangat nyaman membuat kehidupan di Janus sangat mudah dan menyenangkan.

Kehidupan yang Seimbang Akan Membuat Semangat Kerja Karyawan Tetap Tinggi

Apa yang sebenarnya terjadi di sini adalah bahwa pengusaha melakukan usaha yang sungguh-sungguh untuk membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan bisnisnya dengan cara membuat lingkungan kerja mereka lebih kaya dan memuaskan.

Jadi, sebagai seorang manajer, apa peran Anda? Banyak. Riset terus menunjukkan bahwa manakala pengusaha memberi kepada karyawannya, para karyawannya akan menghargai mereka dengan penampilan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Menurut Jack Hawley, pengarang buku *Menghidupkan Kembali Semangat di Tempat Kerja* (Berret-Koehler, 1993), para karyawan selalu memberi organisasi atau perusahaan dalam proporsi yang sama dengan apa yang mereka kira mereka dapatkan dari perusahaan."

Tahun demi tahun, manajer menemukan gagasan-gagasan baru dan kreatif yang membantu membentuk kembali dan memperkaya lingkungan kerja bagi para karyawannya. Mintalah karyawan Anda untuk membantu menambah daftar tersebut.

Ketahuilah Apa yang Dibutuhkan Orang—Bertanyalah!

Untuk mengetahui apa yang perlu diubah oleh orang-orang pada lingkungan Anda ke arah yang lebih positif atau untuk mengungkap apa yang diperlukan guna memperkaya tugas-tugas mereka, yang perlu Anda lakukan hanyalah bertanya. Anda mungkin akan terkejut begitu mengetahui bahwa sebagian besar permintaan yang Anda peroleh ternyata sangat mudah dipenuhi.

Sebagai contoh, manajer staf dapur pada sebuah resor di Kauai, Hawaii, sangat lega begitu mengetahui bahwa dia dapat dengan mudahnya memenuhi permintaan karyawannya. Menurut para staf dapur tersebut, apa yang mereka butuhkan agar lingkungan mereka menjadi tempat kerja yang lebih memudahkan mereka hanyalah seperangkat pisau dapur yang baru serta sebuah blender yang lebih besar dan tahan pecah. Itu saja! Hanya dengan dua hal maka sang manajer dapat dengan cepat dan mudah meningkatkan lingkungan kerjanya.

Manfaat Tambahan yang Paling Dicari-cari— Fleksibilitas

Manajer yang berharap dapat berhasil mempertahankan semangat kerja yang tinggi harus dapat bersikap luwes. Berikut ini jenis-jenis fleksibilitas yang paling sering diminta oleh karyawan. Yang teratas mencakup:

- Telekomuting
- Jadwal kerja yang fleksibel
- Pembagian kerja
- Minggu kerja yang dipadatkan (10 jam kerja, empat hari seminggu)
- Pengurangan jam kerja di musim panas
- Waktu bebas untuk urusan pribadi jika diperlukan.



Dengan mencoba menuhi kebutuhan karyawan, Anda akan membangun semangat kerja karyawan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan banyak membantu menciptakan energi positif. Hal ini pada gilirannya menjadi sinergi, yang artinya anggota tim dapat mencapai banyak hal secara bersama-sama dibandingkan apabila mereka bercerai-berai. Jika ini terjadi, Anda akan memaksimalkan dan meningkatkan lingkungan bagi siapa saja.

Sinergi Lingkungan
Hasil interaksi lingkungan yang dapat membuat satu kesatuan lebih besar nilainya daripada sejumlah kecil bagian-bagiannya. Sinergi memungkinkan anggota tim mencapai hal yang lebih banyak daripada jika mereka bekerja secara terpisah. Sinergi membantu membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat di mana setiap orang merasa lebih nyaman baik di saat-saat harmonis ataupun konflik. Dengan sinergi lingkungan, setiap orang akan mencapai lebih banyak hal secara bersama-sama.



Cara yang Paling Cepat Meningkatkan Lingkungan, Latihlah setiap Orang!

The Container Store di Dallas, Texas, mengadakan 100 jam latihan setiap tahunnya kepada seluruh karyawannya. Edward Jones meresmikan broker-broker baru dengan kelas dan sesi belajar yang lamanya 17 minggu. Dan, Marriott berpendapat bahwa kesiapan adalah penting, maka mereka menyiapkan para pekerjanya di semua tingkatan untuk mendapatkan peningkatan dengan program pelatihan yang terus-menerus.

Pelatihan bukanlah sekadar hiasan bagi perusahaan-perusahaan ini atau perusahaan lain seperti mereka,

pelatihan adalah keharusan. Dan, lingkungan mereka yang bersemangat kerja tinggi menjadi alat pengingat yang terus-menerus akan komitmen mereka terhadap pengembangan individu sebagai investasi yang menguntungkan.

Ada banyak alasan yang baik untuk menanam investasi melalui pelatihan. Berikut ini sebagian kecil dari alasan-alasan yang paling penting mengapa manajer sebaiknya menjadikan pelatihan sebagai alat untuk meningkatkan dan mendongkrak semangat di tempat kerja.

- Pelatihan membentuk rasa percaya diri dan harga diri. Dengan melatih karyawan, para manajer menunjukkan bahwa orang-orang mereka berharga terhadap investasi yang sudah dilakukan.
- Pelatihan memberi orang kecakapan yang mereka butuhkan untuk berhasil dan berkembang.
- Pelatihan merangsang dan mempertahankan bakat.
- Pelatihan memberi kontribusi langsung terhadap kepuasan pelanggan dan pada akhirnya juga terhadap keuntungan perusahaan.

Pelatihan sebagai sebuah Konsep Menyeluruh

Pembelajaran dan perkembangan karyawan kini dipandang sebagai sebuah konsep yang holistik oleh sebagian organisasi, yang artinya melibatkan keseluruhan mental, fisik, emosi, dan kehidupan sosial seseorang.

Pendekatan ini juga menekankan bahwa pelatihan tidak lagi dianggap sebagai peristiwa sesekali yang menjadi tanggung jawab manajemen saja. Pendekatan yang holistik atau melibatkan pribadi secara keseluruhan tersebut meminta karyawan untuk menaruh perhatian pada nilai belajar *seumur hidup* (*lifelong learning*), bukannya berpegang pada pandangan semu berupa

hubungan kerja selamanya (lifetime employment). Untuk melakukan hal ini, karyawan perlu melakukan pergeseran pandangan dalam pikiran mereka, dari "Latihlah saya" menjadi "Saya bertanggung jawab bagi proses pembelajaran seumur hidup dan bagi kesejahteraan saya, maka saya mengambil inisiatif untuk menjadi pembelajar yang tekun dan terus-menerus kapan saja dimungkinkan."

Pendekatan pelatihan holistik mendukung dan menghargai orang secara keseluruhan serta tanggung jawab pribadinya dalam mencari dan mengambil manfaat dari kesempatan-kesempatan belajar yang terus-menerus.

Mengambil Pendekatan Holistik dan Pribadi Seutuhnya

Organisasi dan pemimpin mereka tidak lagi dapat memilah-milah kehidupan karyawannya. Menarik garis maya yang mengisyaratkan bahwa karyawan dapat meninggalkan kehidupan pribadi dan emosionalnya di depan pintu ketika mereka datang ke tempat kerja berarti tidak mengindahkan aspek kemanusiaan sama sekali. Garis yang berasal dari aturan-aturan manajemen model lama tersebut kini sudah usang dan kabur.

Kita tahu bahwa seorang karyawan tidak mungkin menutup sebagian kehidupan pribadinya ketika mereka datang ke tempat kerja. Mengapa? Karena, tingkah laku seperti itu bertentangan dengan sifat manusia. Mengelola dengan pendekatan holistik membangkitkan moral karyawan yang positif dengan adanya pengakuan bahwa satu dimensi kehidupan seseorang dipengaruhi oleh seluruh dimensi lainnya dan bahwa kehidupan profesional dan pribadi seseorang saling berkaitan satu sama lain. Itulah yang saya maksudkan dengan istilah "pribadi seutuhnya".

Para manajer yang berkeinginan menerapkan pendekatan lebih holistik dan utuh secara pribadi untuk menciptakan tempat kerja bersemangat tinggi, akan lebih dapat menghargai dan memanfaatkan kualitas manusia untuk para karyawannya.

Untuk dapat memberi inspirasi dan memimpin orang lain agar menampilkan kerja di tingkat yang lebih tinggi, pertama-tama Anda harus masuk ke sisi manusia untuk karyawan Anda, meyakinkan mereka, dan membantu memenuhi keinginan serta kebutuhan mereka di segala tingkat. Inilah yang membuat mengelola dan melatih dengan pendekatan pribadi seutuhnya itu menjadi bersifat holistik dan menyentuh jiwa.

Apa yang Baik bagi Jiwa adalah juga Baik bagi Lingkungan Kerja

Dalam buku mereka, *The Soul at Work* (Jiwa di Tempat Kerja, New York: Simon & Schuster, 2000), Roger Lewin dan Birute Regine menulis cara-cara ampuh yang dipelajari para manajer untuk menghargai jiwa organisasi, sekaligus juga jiwa-jiwa para pekerja mereka.

Cara berpikir yang kelihatannya baru dan ampuh ini lebih cenderung manusia untuk melahirkan sukses yang lebih besar, semangat kerja yang lebih tinggi dengan menciptakan suasana hubungan yang jujur, dan saling menghargai. Peter Senge meringkasnya dengan baik melalui kata-katanya: "Seiring dengan kita memasuki abad ke-21, sudah saatnya, bahkan mungkin sudah sangat mendesak, bahwa kita mengingat kembali apa yang telah dipahami manusia sejauh ini, bahwa bekerja sama benar-benar dapat menjadi sumber makna yang berarti di dalam kehidupan kita. Kurang daripada ini dapat dikatakan

hanya sekadar 'pekerjaan'."

Manajemen Bersisi Manusiawi Mengakui Orang Seutuhnya



Mengelola dan mengawasi itu berhubungan dengan pemenuhan sisi manusia yang ada pada setiap orang. Sangat penting bahwa para manajer mengenal mengakui nilai setiap orang sebagai manusia terlebih dahulu dan tidak melihat para karyawan mereka hanya sebagai penghasil keuntungan. Dengan kata lain, para manajer harus memerhatikan sifat alamiah para karyawan mereka.

Pelatihan dan pengelolaan manusia dengan pendekatan pribadi seutuhnya terdiri dari empat bagian tubuh manusia yang mewakili sifat, kecakapan, pengetahuan, serta perasaan yang harus dikenali oleh organisasi dan para manajernya:

- **Kepala:** Kepala seseorang mewakili pengetahuan, keahlian khusus, hak milik intelektual, (misalnya, paten dan rahasia dagang), pemberdayaan, kompetensi, sikap, motivasi, karakter, integritas, dan nilai-nilai.
- **Tangan:** Tangan seseorang mewakili sekumpulan kecakapan tertentu, penerapan dari kecakapan-kecakapan tersebut, lanjutan kecakapan, bimbingan langsung, pelayanan konsumen, produksi, dan proses pembuatan produk-produk perusahaan.
- **Hati:** Hati seorang karyawan memaknakan perhatian, kedalaman emosi, kemampuan untuk mencintai dan dicintai, perasaan, intuisi, kepemimpinan dalam melayani, inteligensi emosional, kebanggaan, semangat juang, dan harapan untuk masa depan yang lebih baik.
- **Kaki:** Kaki mewakili fondasi tempat organisasi dan kepemimpinannya dibentuk. Kaki juga mewakili budaya one-of-a-kind, sejarah, tradisi, pendiri perusahaan, stabilitas organisasi, dan kesiapan untuk maju ke depan dan meraih perubahan.

Keempat bagian dari orang secara keseluruhan ini, secara bersama-sama, mewakili jiwa organisasi.



Jiwa organisasi
Sebuah konsep yang mengacu kepada spirit yang dirasakan di dalam sebuah organisasi, makna dan tujuan organisasi yang lebih dalam, hasrat di dalam setiap orang, dan sinergi yang ada di antara para manajer dan bawahan mereka.

sebagai produser mekanis atas tugas-tugas mereka, yang karena tugas-tugas itulah mereka dibayar. Para manajer harus berusaha untuk menutup jurang tingkah laku di tempat kerja yang ada di antara dua lingkungan kerja yang amat berbeda ini, karena jiwa organisasi akan secara langsung dipengaruhi oleh tingkah laku lingkungan yang berlangsung di sekitarnya dan begitu pula sebaliknya.

Daftar Periksa Bab 4 untuk Manajer

- Menurut prinsip-prinsip dasar psikologi lingkungan, lingkungan kerja dapat memberi dampak yang besar sekali terhadap moral kerja karyawan secara keseluruhan, antusiasme terhadap pekerjaan, dan produktivitas.
- Cintailah orang-orang Anda dan mereka akan mencintai tempat kerja mereka.
- Manajer yang peduli terhadap keluarga dan karyawannya sering kali sudah cukup menciptakan suasana yang menimbulkan kegembiraan, kepuasan karyawan, dan semangat kerja karyawan yang

Para manajer yang mengerti tahu bahwa terdapat perbedaan yang besar antara tingkat semangat kerja karyawan di organisasi yang memiliki jiwa dan organisasi tanpa jiwa. Organisasi dengan jiwa menghargai dan memperlakukan karyawannya sebagai pribadi seutuhnya. Organisasi yang lain, yang tidak memiliki jiwa, memperlakukan orang

sangat tinggi.

- Biasanya, lebih banyak kecakapan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, lebih puas si pekerjanya.
- Manakala pekerjaan menjadi stagnan, rancang ulanglah pekerjaan tersebut.
- Perkayalah lingkungan dengan memberi manfaat-manfaat pekerja yang sifatnya kreatif.
- Jika Anda ingin meningkatkan lingkungan, latihlah setiap orang!
- Pertimbangkan pelatihan sebagai konsep yang holistik.
- Manajer harus berhubungan dengan orang secara keseluruhan: kepala, tangan, hati, dan kaki
- Jiwa organisasi secara langsung dipengaruhi oleh lingkungannya dan begitu pula sebaliknya.[]

Bab 5



Menangani Perasaan Negatif

Hanya ada satu cara pasti untuk mengetahui apakah semangat karyawan benar-benar positif dan kuat di perusahaan Anda, tanyalah langsung kepada mereka. Jika perasaan negatif mulai melanda, waktunya bagi Anda untuk segera menghentikan segala hal yang membuat motivasi karyawan Anda menurun atau hilang!

Sungguh mengherankan, banyak manajer tidak percaya bahwa semangat kerja dapat diukur. Banyak perusahaan menghabiskan uang jutaan untuk mengukur berbagai aspek lain bisnis mereka, dari kepuasan konsumen hingga laba investasi, dari kinerja karyawan hingga pembetahan para karyawan, namun menyangkut pengukuran semangat kerja karyawan, mereka tidak melakukan apa-apa. Para manajer mungkin berpikir bahwa semangat kerja merupakan sesuatu yang abstrak. Ini tidak benar. Semangat kerja dapat diukur, dan apa yang diukur adalah apa yang terselesaikan, seperti pada berbagai aspek lainnya dalam bisnis Anda.

Bahaya Tidak Mengukur Semangat Kerja Karyawan

Adalah berbahaya jika para manajer tidak meluangkan waktu untuk mengukur semangat kerja di perusahaan mereka masing-masing. Misalnya, para manajer dapat mengira bahwa semangat kerja karyawan tinggi, terutama saat segala sesuatu berjalan dengan baik. Saat segala sesuatu tampak berjalan mulus, para manajer dapat saja melupakan segala hal yang membuat bola tersebut tetap menggelinding. Mereka juga dapat saja tidak lagi menanyakan berbagai pertanyaan. Alhasil, mereka dapat kehilangan kesempatan-kesempatan paling ideal untuk mengatasi masalah dan rasa tidak puas karyawan dengan cepat dan tanpa biaya besar. Ketika para manajer lalai memerhatikan semangat kerja karyawan, permasalahan-permasalahan kecil dapat berkembang besar seraya bergulirnya waktu.

Marilah kita akui: para manajer efektif punya banyak pekerjaan, senantiasa harus memastikan bahwa berbagai sistem yang ada berjalan lancar. Namun, ketika segala sesuatu berjalan tanpa rintangan, Anda dapat saja menjadi lupa untuk selalu memeriksa sistem tersebut. Tidak lama kemudian, Anda benar-benar tidak lagi memikirkan segala sesuatu yang tampak telah berjalan baik, seperti semangat kerja karyawan. Selanjutnya, Anda tidak lagi berpikir untuk memastikan bahwa prosedur-prosedur tertentu masih sejalan dengan tujuan-tujuan awal yang telah ditentukan.

Ini merupakan sebuah dilema yang umum dihadapi semua manajer pada masa-masa tertentu dalam karier mereka. Jadi, satu-satunya cara menghindari perangkap rendahnya semangat kerja karyawan adalah dengan

mengaudit semangat kerja secara berkala. Dengan cara ini, Anda mengukur denyut nadi dan temperatur organisasi Anda secara berkesinambungan untuk mencari tahu apa sesungguhnya yang dirasakan dan dipikirkan para karyawan Anda. Dengan kata lain, mencari tahu bagaimana keadaan mereka.

Mengaudit Semangat Kerja Karyawan

Setiap organisasi bergantung pada semangat kerja para karyawannya untuk mencapai kemajuan dan menopang kelangsungan jangka panjang perusahaan. Untuk mengetahui dengan cepat dan mudah kondisi semangat kerja karyawan Anda, gunakan alat ukur berikut untuk memperoleh jawaban yang tepat.

Pertama, para manajer dan supervisor harus mengisi lembar audit semangat tersebut. Bandingkan hasilnya dan periksalah kemungkinan adanya ketidakcocokan antara para manajer dan staf serta pahamilah di mana Anda perlu menjembatani kesenjangan tersebut.

Gunakan lembar audit semangat berikut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan khusus organisasi Anda atau kelompok kerja Anda. Anda mungkin perlu memodifikasi beberapa pertanyaan tertentu untuk mengurangi ambiguitas atau untuk menyesuaikannya dengan bidang-bidang industri tertentu. Namun, lembar audit semangat ini dapat menjadi gambaran yang baik bagaimana memulai sebuah survei. Lembar survei yang telah diisi tidak perlu dibubuhinya nama pengisinya, dan survei dilaksanakan pada hari kerja.

	Biasa-nya	Selalu	Terka-dang	Apakah Anda Bercanda?
1. Manajer dan supervisor secara konsisten mengekspresikan antusiasme serta rasa senang mereka terhadap organisasi dan orang-orang di dalamnya.				
2. Di tempat kerja, pendapat tiap orang diperhitungkan.				
3. Semangat tinggi dalam bekerja dapat terlihat jelas pada diri setiap orang.				
4. Program-program berjalan efektif sehingga berkontribusi pada perkembangan pribadi dan profesionalisme karyawan.				
5. Kira-kira setiap enam bulan, seseorang akan berbicara dengan Anda mengenai perkembangan diri Anda dan pekerjaan Anda.				
6. Kreativitas dan segala sesuatu yang berhubungan dengan keseharian dan permainan diterima dengan baik di organisasi kami.				
7. Para atasan mewujudkan perkataan-perkataan mereka pada tiap level di organisasi.				
8. Para karyawan dihargai dan diperlakukan dengan hormat.				

9. Terdapat sikap optimistik di antara para karyawan.			
10. Filosofi dan nilai-nilai dasar organisasi tidak hanya dijunjung tinggi, tetapi juga dijalankan.			
11. Selalu ada kesempatan bagi Anda tiap hari untuk melakukan sesuatu yang dapat Anda lakukan dengan amat baik.			
12. Anda dapat menangkap tujuan dari apa yang Anda kerjakan dan Anda dapat menikmati pekerjaan hampir setiap hari.			
13. Bagi mereka yang memiliki keinginan menjadi salah seorang pemimpin di perusahaan, Anda percaya ada kesempatan luas untuk mencapainya.			

Contoh

Audit Semangat Menunjukkan Tingkat Kepuasan Karyawan yang Rendah

Robert Johnson, seorang manajer pada sebuah perusahaan manufaktur di Detroit berkata,

Tampaknya semangat kerja di sini cukup tinggi. Tentu saja saya berpikir demikian atas dasar perasaan saya semata hingga akhirnya saya diberikan dasar masukan yang dapat sayajadikan acuan untuk mengambil langkah. Itulah manfaat audit semangat kerja bagi kita, saat kita dapat melihat keadaan yang sebenarnya. Saya tidak mengerti mengapa sebagian pekerja saya merasa bahwa pihak manajemen tidak peduli terhadap perkembangan diri dan pekerjaan mereka. Ketika saya melihat semua ini, saya segera menjalankan sebuah program konseling karier untuk membantu menangani perasaan-perasaan tersebut. Hasilnya adalah semangat kerja karyawan yang meningkat, yang dapat dilihat dari hasil audit berikutnya yang dilakukan enam bulan kemudian. Saya yakin bahwa semangat kerja karyawan dapat dan mesti diukur secara berkala.

Tiap penandaan pada kolom "terkadang" mengindikasikan gap atau kesenjangan dalam sistem yang harus diteliti. Tiap tanda pada kategori "Apakah Anda Bercanda?" menandakan perlunya perhatian serius menyangkut semangat kerja karyawan yang rendah pada bidang tertentu. Ini menuntut perhatian cepat dari seorang manajer atau supervisor.

Apa yang Harus Dilakukan Ketika Semangat Kerja Karyawan mulai Bermasalah

Ketika sebuah audit memperlihatkan bahwa semangat kerja karyawan sepertinya sedang bermasalah, maka saatnya bagi Anda untuk memanggil dokter penyembuh semangat. Sebuah organisasi di Salt Lake City, Utah, melakukan hal ini ketika audit semangat yang mereka lakukan mengindikasikan bahwa lebih dari 40% karyawan merasa pemikiran-pemikiran mereka tidak dihargai dan 43% lainnya merasa bahwa mereka hanya memiliki kesempatan kecil untuk dipromosikan ke posisi-posisi pimpinan dalam organisasi mereka. Oleh sebab itu, para manajer di organisasi tersebut memutuskan untuk membentuk sebuah komite kepuasan karyawan, juga dikenal sebagai "dokter-dokter semangat", untuk membantu mencari tahu berbagai masalah yang memengaruhi semangat kerja para karyawan sebelum segalanya menjadi tak terkendali. Seketika itu juga, pihak manajemen dibanjiri oleh para sukarelawan yang bersedia melakukan pekerjaan tersebut. Manajemen memilih 12 orang, yang mewakili departemen-departemen yang berbeda, untuk bekerja pada komite tersebut. Tugas mereka? Memastikan bahwa semangat kerja karyawan meningkat, terutama pada aspek-aspek yang bermasalah menurut hasil audit. Kemajuan terlihat cukup signifikan saat survei kembali diadakan.

Menghentikan Masalah-Masalah yang Lebih Besar



Untuk mencegah masalah-masalah kecil bertambah besar, sebuah komite kepuasan karyawan dapat menjadi solusi yang sangat efektif untuk menangani masalah rendahnya semangat kerja.

Seorang anggota komite di sebuah perusahaan bioteknologi di Palo Alto, California, mengatakan bahwa tidak sulit bagi dia untuk menemukan permasalahan mendasar yang memengaruhi semangat kerja karyawan:

Yang saya lakukan adalah menanyakan dan menjanjikan sebuah perubahan, bahkan bukan sebuah solusi, hanya sebuah pembaruan, dan para karyawan bersedia membantu. Salah seorang insinyur kami berpikir bahwa usul-usulnya dianggap tak berguna oleh pihak manajemen. Saat saya mempelajari masalah ini, saya menyatakan dengan tegas bahwa saran-saran yang diajukannya belum lama ini sungguh bermanfaat serta dapat menghemat waktu dan uang. Hanya saja pihak manajemen tidak memiliki cukup waktu untuk mempelajarinya. Saya membawa masalah ini ke komite, ide-ide si insinyur dijalankan minggu itu juga, dan semangatnya seketika itu juga menanjak naik. Sungguh, saya berpikir kami hampir saja kehilangan lelaki tersebut.

Mengaudit semangat karyawan merupakan langkah pasti pertama yang harus diambil para manajer saat mereka berkeinginan mengatasi berbagai permasalahan semangat kerja dan menangani perasaan negatif karyawan.

Tiga Elemen Utama Pencetus Perasaan Negatif

Satu bab tidak akan cukup untuk membahas ratusan hal yang dapat merusak semangat kerja, sikap-sikap buruk, penanganan karyawan yang salah oleh manajemen,

kurangnya penghormatan, orang-orang sinis dan berpikiran negatif, peristiwa-peristiwa, berbagai pengumuman dan keputusan manajemen, rasa tidak puas, kurangnya penghargaan, dan sebagainya. Jadi, marilah kita berfokus pada tiga elemen perusak moral paling utama dan paling sering dijumpai dan entah mengapa, sepertinya mudah menyusup ke tempat kerja:

- Rasa takut
- Penilaian kinerja yang menakutkan
- Perilaku sinis

Dengan lebih memahami ketiga unsur utama ini, Anda akan lebih siap menghadapinya.



Tanda-Tanda Bahwa Negativitas Tengah Menyelinap Masuk

- Kata-kata "Saya tidak bisa" kerap terdengar dari mulut karyawan.
- Para karyawan menjadi suka membicarakan hal-hal buruk mengenai orang lain atau organisasi mereka.
- Para karyawan memperlihatkan rasa benci dan permusuhan.
- Antusiasme dan kenikmatan kerja menurun drastis.
- Setiap ide atau program baru disambut dengan ucapan-ucapan pesimis seperti "ini juga pasti akan ditolak".
- Para karyawan terlihat ketakutan.
- Tidak ada yang tertawa. Tidak ada tanda-tanda keceriaan.

Rasa Takut

Rasa takut bersifat melumpuhkan. Rasa takut tumbuh dari segala sesuatu yang merugikan orang lain. Datangnya rasa takut biasanya merupakan tanda bahwa manajemen belum menjalankan sebagian fungsinya, yaitu membangun rasa percaya diri para karyawan atau memberi tahu mereka segala sesuatu yang perlu mereka ketahui. Ini juga dapat menjadi pertanda bahwa manajemen sesungguhnya menggunakan rasa takut sebagai alat untuk manipulasi para pekerja agar mau bekerja lebih keras atau menyelesaikan berbagai macam hal dengan cara tertentu karena mereka takut akan akibat-akibatnya. Sebenarnya beberapa pemimpin perusahaan memanfaatkan rasa takut untuk memotivasi—"Selesaikan pekerjaan itu tepat waktu atau kamu dipecat!" Namun, hanya para pemimpin lemah dan tak cakaplah yang memanfaatkan rasa takut untuk mendorong orang bekerja. Para pemimpin yang cerdas tahu bahwa insentif-insentif bagi karyawan dan kesempatan-kesempatan yang diberikan bagi mereka untuk mengembangkan diri merupakan motivator-motivator terbaik.

Rasa takut merupakan pencetus perasaan negatif yang kuat. Satu cara mencegah masuknya rasa takut ke dalam perusahaan Anda adalah dengan memahami berbagai hal yang amat ditakuti karyawan dan selanjutnya bicarakanlah ketakutan-ketakutan tersebut secara terbuka dan jujur dengan tiap karyawan. Apa yang amat ditakuti para karyawan:

1. Bawa mereka akan ditolak atau tidak diterima.
2. Bawa mereka dianggap tidak berdaya atau lemah.
3. Bawa prestasi mereka tidak menonjol sehingga mereka terlihat tidak berkualitas.

Dengan mengetahui secara pasti hal-hal tersebut, para manajer dan supervisor dapat mencari jalan untuk menangani berbagai perasaan takut yang paling sering dirasakan para karyawan.



Ketika Rasa Takut Digunakan untuk Memotivasi

Mungkin tidak ada contoh yang lebih baik mengenai rasa takut di tempat kerja daripada episode tahun 1952 dari acara *I love Lucy*, yang dinamai "Job Switching"—atau lebih dikenal sebagai "the Candy Factory." Pada episode tersebut, Lucy dan Ethel memperoleh pekerjaan mengemas cokelat di sebuah perusahaan permen. Supervisor mereka memiliki sifat keras seperti paku dan senantiasa memperlihatkan sikap kurang bersahabat terhadap pekerja-pekerja baru. Dengan menanamkan rasa takut untuk meningkatkan setinggi mungkin produktivitas Lucy dan Ethel, supervisor tersebut meneriakkan perintah berikut: "Perhatikan anak-anak, jika ada satu permen saja lupa dibungkus—kalian akan dipecat!"

Terdorong oleh rasa takut akan kehilangan pekerjaan mereka, Lucy dan Ethel panik saat roda berjalan pembawa barang mulai bergerak lebih cepat hingga mereka sulit membungkus tiap permen yang lewat di hadapan mereka. Kemudian, ketika mereka mendengar supervisor mereka datang, mereka segera mengambil langkah cepat. Yang terjadi selanjutnya adalah cerita komedi ketika Lucy dan Ethel mulai memasukkan cokelat-cokelat yang tak sempat terbungkus ke dalam baju mereka dan juga ke dalam mulut mereka.

Karena orangnya adalah Lucy dan Ethel, maka segalanya terlihat lucu. Namun, sama sekali tidak lucu bahwa masih ada saja supervisor di luar sana yang percaya bahwa rasa takut akan memotivasi para pekerja untuk bekerja dengan lebih baik, padahal yang benar adalah sebaliknya.

Mulailah dengan memberi tahu para karyawan bahwa masing-masing mereka merupakan bagian yang sama penting dalam tim dan, yang terpenting, bahwa tiap karyawan merupakan individu-individu yang berbeda dan akan diperlakukan demikian. Tekankan bahwa perusahaan Anda adalah sebuah tim di mana setiap orang bisa ikut serta, bukan sebuah tempat yang menolak orang lain atau membuat mereka merasa bukan merupakan bagian darinya.

Selanjutnya, tekankan kepada para karyawan bahwa tidak ada jawaban yang salah atau cara-cara tertentu untuk mencapai hasil. Tekankan bahwa Anda terbuka terhadap cara-cara baru dalam bekerja dan tidak menjadi masalah bagi Anda jika tiap orang tidak mengetahui suatu jawaban, karena itu berarti mereka perlu bertanya. Cara lain mencegah karyawan merasa tidak berdaya dan lemah adalah dengan mendorong mereka menyadari bahwa mereka adalah manusia biasa dan berani mengakui kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Tidak ada orang yang sempurna, dan ketika seseorang melakukan kesalahan, orang lain memperoleh pelajaran. Jika para manajer mau berbagi cerita mengenai kesalahan-kesalahan masa lalu mereka dengan para karyawan, mereka akan dinilai manusiawi dan berguna.

Terakhir, katakanlah pada para karyawan bahwa kinerja tiap orang diukur dengan banyak cara dan bahwa tiap orang akan tahu apa yang diharapkan dari diri mereka masing-masing sebelum mereka mulai bekerja. Redakanlah rasa takut dengan memberi kepastian kepada karyawan bahwa tidak akan pernah ada usaha untuk membuat mereka merasa kecil atau tidak berkualitas. Ingatkan setiap orang bahwa Anda selalu siap membantu

semua karyawan meningkatkan kinerja mereka dan memperbaiki kelemahan-kelemahan mereka.

Penilaian Kinerja yang Menakutkan

Dr. W. Edwards Deming, pelopor gerakan kualitas, berkata dengan amat tepat: "Pada kenyataannya, penilaian-penilaian tahunan merupakan sebuah penyakit, menghancurkan rencana jangka panjang, merusak kerja sama tim, menyuburkan semangat persaingan tidak sehat, menciptakan perasaan tersingkirkan, terpukul, patah hati, dan perasaan tidak nyaman untuk mulai bekerja kembali yang berlangsung selama berminggu-minggu setelah penerimaan hasil penilaian, serta ketidakmampuan memahami mengapa mereka tidak berdaya." Wow, semua yang berhubungan dengan perasaan negatif!

Tapi, tunggu dulu! Sebelum Anda membuang semua lembaran isian untuk rencana penilaian berikutnya, berhentilah sesaat dan pikirkan apa yang dapat Anda jadikan alternatif yang lebih baik untuk menggantikan apa yang Anda gunakan sekarang. Tidak semua penilaian kinerja berdampak buruk. Beberapa penilaian sesungguhnya dapat menjadi sumber umpan balik (*feedback*) yang bersifat korektif dan positif bagi para karyawan. Kegiatan penilaian yang baik dapat membantu para pekerja mengukur perkembangan mereka dan menetapkan, bersama para manajer, kriteria-kriteria yang berkenaan dengan harapan-harapan dan target-target yang ingin dicapai.

Tapi, inilah alasan mengapa aktivitas evaluasi kerja karyawan kerap disikapi secara negatif. Sebagian besar kegiatan tersebut tidak digunakan untuk tujuan-tujuan yang bersifat konstruktif dan membantu. Sebaliknya

evaluasi dapat menyebabkan trauma dan menghancurkan semangat jika digunakan layaknya sebuah rapor yang menggambarkan apa yang telah diberikan para karyawan kepada perusahaan dengan angka-angka di dalamnya.



Jangan Ada Penomoran!

Jangan pernah menggunakan label angka untuk menilai kinerja para karyawan. Cara-cara seperti itu bersifat menghina dan merendahkan martabat, serta hanya akan mempertegas kelemahan-kelemahan karyawan yang bersangkutan dan bukannya menyelesaikan berbagai masalah yang ada. Lagi pula, bagaimana mungkin sebuah perilaku dapat diubah melalui sebuah proses pemberian angka? Tidak mungkin. Adalah sistem organisasi yang menghasilkan berbagai perilaku di dalamnya. Ubahlah sistemnya dan perilaku-perilaku tersebut pun akan berubah.

Bagaimana Marge menjelaskan kepada keluarganya bahwa dia hanya memperoleh nilai 3 dari skala 5 dalam hal kemampuan menjalankan banyak pekerjaan? Suasana menjadi suram.

Berikut adalah sebuah contoh: "Marge, dalam hal orientasi multi-tugas, pada skala satu sampai lima, saya memberi Anda nilai 3, jadi masih banyak kesempatan untuk mengembangkan diri, tetapi Anda masih jauh lebih baik daripada karyawan lain di departemen Anda. Teruslah berusaha." Apakah mengejutkan jika Marge, sehabis mendengar penilaian mengenai kinerjanya, merasa terhina dan kehilangan semangat?

Tugas Anda adalah Memimpin, Bukan Menilai

Apakah Anda mengira Anda satu-satunya manajer atau supervisor yang tidak berani melakukan tinjauan kinerja karyawan Anda? Hah! Sebagian besar manajer dan supervisor mengaku mereka dapat melakukan banyak hal tanpa harus menyibukkan diri mereka untuk menyiapkan sebuah penilaian yang mungkin sekali akan dirasa menyakitkan dan amat dibenci oleh karyawan.

Seorang manajer berbagi cerita mengenai penilaian kinerja karyawan dan mengapa dia berhenti melakukannya.

Saat prestasi saya di tempat kerja terdahulu sedang menanjak, pada sebuah kesempatan penilaian kinerja, supervisor saya memberi nilai baik pada salah satu performa utama saya. Seingat saya, saya diberi nilai 3 pada skala 1 sampai 5, sesuatu yang menurut saya tidak memiliki arti. Penilaian tersebut menghancurkan hidup saya. Penilaian tersebut tidak hanya mematikan rasa percaya diri saya, tetapi juga membuat saya kehilangan semangat. Akhirnya saya memutuskan berhenti bekerja.

Sekarang, saya adalah manajer di sebuah perusahaan asuransi dan saya tidak pernah menggunakan cara-cara penilaian kinerja karyawan seperti apa pun. Sebaliknya, saya telah menemukan cara-cara yang lebih kreatif untuk membangun keterampilan karyawan-karyawan saya dan memberi mereka berbagai masukan bermanfaat yang mereka butuhkan untuk dapat menetapkan berbagai target kerja mereka dan agar mereka dapat menuai prestasi baik di sini. Model-model penilaian lama sama sekali tidak saya gunakan. Saya ingin menjadi pemimpin, bukan hakim.

Apa yang dapat dilakukan seorang manajer?
Anda dapat memulai dengan memahami tujuan

sesungguhnya menilai kinerja karyawan. Tujuannya bukanlah mendorong para karyawan berlomba menjadi yang terbaik (nomor satu), tetapi mendorong mereka untuk senantiasa mau mengembangkan diri, mempertajam talenta, dan mau terus belajar. Manajer yang hanya mengandalkan cara-cara penilaian tradisional melupakan hal-hal tersebut. Kuncinya adalah mengembangkan setiap karyawan hingga mencapai potensi maksimal mereka dengan menggunakan teknik-teknik inovatif dan meng-evaluasi teknik-teknik lama.

STRATEGI

Kinerja yang Lebih Baik Berarti Semangat yang Lebih Tinggi

Tujuan mengubah sistem tradisional penilaian karyawan dengan sebuah proses yang meningkatkan performa kerja mereka adalah agar Anda dapat melawan berbagai pencepat perasaan negatif yang menurunkan semangat kerja karyawan secara lebih efektif. Dengan melakukan perubahan tersebut, Anda akan membantu para karyawan mencapai tingkat tertinggi produktivitas dan keunggulan pribadi mereka.

Berikut adalah tujuh langkah membangun pekerja-pekerja sukses tanpa menggunakan cara-cara penilaian tradisional. Anda mungkin akan mengadaptasi formatnya agar sejalan dengan gaya manajemen dan kebutuhan organisasi Anda. Anda bahkan dapat memadukan model evaluasi karyawan yang selama ini Anda gunakan dengan

Satu cara membuat perubahan ke arah lebih baik adalah dengan mulai membangun kinerja karyawan, ketimbang sekadar menilainya.

Untuk memulai, berfokuslah pada bagaimana meningkatkan dan membangun performa, kepercayaan diri, keterampilan komunikasi, visi, pemahaman, dan akuntabilitas karyawan.

model di bawah ini yang lebih fleksibel dan tidak terlalu formal. Anda dapat melakukan penambahan dan pengurangan untuk mendapatkan model yang paling pas untuk Anda.

Tujuh Langkah Membangun Pekerja-Pekerja Efektif

Langkah 1. Tegaskan apa yang Anda maksud dengan performa kerja. Jangan pernah mengira bahwa karyawan Anda memahami atau mengetahui apa yang Anda maksud dengan 'performa kerja'. Definisikan istilah tersebut berdasarkan kondisi-kondisi perusahaan Anda. Definisi dapat beragam bergantung pada apakah Anda bergerak di bidang manufaktur, komputer, pemasaran, wisata, atau retail.

Selanjutnya, tetapkan bersama tiap karyawan secara jelas dan spesifik bentuk-bentuk kinerja yang diharapkan. Undang karyawan Anda untuk membicarakan parameter yang mereka inginkan dalam mengukur kinerja. Ini akan membantu Anda memahami apa yang dianggap realistik oleh karyawan.

Langkah 2. Ajak karyawan Anda untuk meningkatkan

Hindari Kegagalan dan Bersiaplah Meraih Keberhasilan

Jika Anda mengikutsertakan karyawan dalam pengembangan standar kinerja mereka sendiri, maka semakin besar kemungkinan mereka akan mau secara terbuka membicarakan dengan Anda berbagai hambatan yang mereka rasa menghalangi keberhasilan mereka. Penelitian kerap menunjukkan bahwa ketika para karyawan terlibat dalam pengukuran kinerja mereka, maka semakin besar kemungkinan mereka akan menerima dan memenuhi tantangan manajer mereka.



kinerja mereka. Membujuk karyawan bukanlah berarti melakukan manipulasi. Para karyawan akan menyetujui standar mutu kerja yang sesuai dengan waktu dan tenaga mereka. Membangun performa kerja yang diinginkan merupakan sebuah usaha bersama antara para manajer dan karyawan-karyawannya mereka. Ketika ini terjadi, para pekerja akan jauh lebih bersedia untuk bekerja semaksimal mungkin demi mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Langkah 3. Beri tahu dengan jelas batasan tanggung jawab yang Anda berikan. Bersikaplah jelas. Tanyalah apakah karyawan Anda mengerti siapa yang sesungguhnya memegang tanggung jawab atas apa. Ketika para karyawan memahami tanggung jawab mereka dalam kaitannya dengan orang lain, kemungkinan mereka merasa bingung akan cepat berkurang dan bahkan hilang.

Langkah 4. Jangan sekadar mencatat hal-hal yang disepakati, buatlah langkah-langkah konkret. Buatlah sebuah daftar tertulis yang lengkap mengenai standar-standar performa yang Anda dan karyawan Anda sepakati. Tetapi, itu saja tidak cukup untuk memastikan keberhasilan. Sekarang, Anda harus memutuskan apa yang diperlukan untuk mencapai harapan-harapan ini.

Misalnya, katakanlah Sarah harus mampu menangani segala hal yang menyentuh anggaran agar departemennya dapat berhasil, namun dia tidak terlalu menguasai matematika. Anda tahu bahwa Sarah mampu mencapai tingkat kinerja yang Anda inginkan, namun dia butuh sedikit dorongan untuk menuju arah yang tepat. Oleh sebab itu, Sarah dapat mencoba mengambil kuliah atau

pelatihan mengenai penganggaran belanja karyawan di universitas yang berafiliasi dengan perusahaan tempat dia bekerja atau di perguruan tinggi setempat. Untuk pengembangan selanjutnya, Sarah dapat mengambil kursus-kursus pendahuluan mengenai manajemen dan juga keterampilan matematika lanjutan agar dia dapat lebih siap memanfaatkan berbagai peluang di masa datang dan juga kemungkinan promosi jabatan dalam departemen tempat dia bekerja. Masing-masing membutuhkan langkah-langkah yang spesifik dan bertahap.

Catat semua langkah yang menjadi pilihan Sarah dan sebut semua itu sebagai "rangkaian aksi" Sarah. Berikan satu salinan dokumen tersebut kepada Sarah dan simpan satu sebagai arsip Anda. Saat proses peninjauan tiba, dokumen ini akan berfungsi sebagai landasan untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mencapai standar kerja yang telah disepakati bersama.

Berencana untuk Bersikap Spontan



Manajemen Cerdas

Bantulah karyawan Anda belajar bersikap spontan. Ini mungkin terasa seperti sebuah paradoks—karena memang demikianlah. Jelaskan bahwa cakupan tanggung jawab dapat berubah se-waktu-waktu, bergantung pada keadaan yang tak terduga, dan bahwa perencanaan adalah amat penting. Katakan kepada mereka bahwa menyesuaikan diri dengan skenario-skenario tak terduga merupakan bagian dari pekerjaan mereka dan, ketika hal-hal tak terduga terjadi, adalah baik untuk memperluas cakupan tanggung jawab. Tetapi, sekali lagi perjelaslah apa yang Anda maksud dengan "memperluas cakupan tanggung jawab". Jangan biarkan orang menduga-duga.

Langkah 5 . Perhatikan apa yang karyawan Anda kerjakan dan berikan respons. Jangan menunggu berbulan-bulan atau hingga jadwal penilaian berikutnya untuk memeriksa berbagai hal. Amati dan berikan *feedback* kepada para karyawan saat pekerjaan sedang berjalan. Ini akan memberi kesan bahwa Anda ada di sekitar mereka untuk menyokong dan menolong mereka.

Langkah 6 . perjelaslah apa yang dapat karyawan harapkan saat target tercapai. Biarkan tiap karyawan tahu arti dari memenuhi atau melampaui target yang telah mereka tetapkan dalam rencana kerja mereka. Rayakanlah kemenangan-kemenangan kecil setiap saat dan jadikan

penghargaan sebagai bagian dari sistem manajemen Anda. Umumkanlah mereka yang berhasil mencapai target sebagai para pemenang. Jika Anda melakukannya, Anda akan mengaitkan penghargaan dengan performa kerja. Buatlah daftar mengenai penghargaan-penghargaan

yang dapat mereka terima, seperti uang, sertifikat penghargaan, bonus liburan satu minggu, makan siang dua-jam, surat penghargaan dari CEO, dan penambahan tanggung jawab.



Peringatan! Jangan Mengabaikan Hal-Hal yang Terlihat Jelas

Perhatikanlah. Bukalah selalu mata Anda dan perhatikan apa yang senantiasa terjadi di sekeliling Anda. Anda tidak perlu menunggu berbagai masukan untuk melakukannya. Pengamatan langsung tetap merupakan salah satu alat penilai terbaik dan termurah yang dapat digunakan seorang manajer.



Berikan Pelatihan Sedini Mungkin

Manajemen Cerdas

Salah satu rahasia sukses awal IBM adalah bahwa perusahaan tersebut memberi banyak pelatihan kepada para karyawan mereka. Mereka senantiasa berpikir ke depan. Pelatihan memang amat penting, tetapi pelatihan juga harus diberikan tepat pada waktunya. Biasanya yang dianggap ideal adalah memberikan pelatihan kepada para karyawan "tepat pada waktunya", namun ini tidak lagi sesuai dengan perkembangan zaman. Sekarang para manajer perlu memberikan pelatihan kepada para karyawan jauh lebih awal dari biasanya, bukan semata sedekat mungkin dengan saat dibutuhkannya pelatihan tersebut. Dalam dunia cyber yang bergerak amat cepat seperti sekarang ini, "dekat" tidaklah lagi dianggap ideal.

sendiri. Cari tahu apa yang mereka butuhkan dan kapan mereka membutuhkannya. Bantu mereka merencanakan karier mereka dan berikan panduan serta sarana yang mereka butuhkan agar mereka dapat mengambil langkah dan keputusan yang tepat.

Sikap-Sikap Sinis

Bukanlah rahasia bahwa sikap negatif dan perilaku tidak baik di tempat kerja bersifat amat merugikan. Karena

Langkah 7. Berikan karyawan Anda apa yang mereka butuhkan untuk maju, lalu bantu mereka merencanakan karier mereka. Manakala kita berbicara mengenai pilihan-pilihan cara membangun kinerja karyawan, maka pengembangan karyawan mesti berada pada urutan teratas. Pertimbangkanlah untuk mengadakan pelatihan. Tanyakanlah kepada para karyawan apa yang ingin mereka pelajari agar mereka dapat meraih keberhasilan dan janganlah Anda yang menentukan

dapat merugikan perusahaan miliaran dolar akibat menurunnya produktivitas dan kinerja yang melemah, maka sikap-sikap negatif dan perilaku-perilaku buruk tidak boleh dibiarkan. Sikap-sikap sinis dan negativitas sama seperti penyakit menular yang, jika tidak ditangani, dapat menyebar ke banyak orang di organisasi Anda, dapat memengaruhi para karyawan paling antusias sekalipun dan melemahkan semangat kerja dengan sangat cepat.

Para manajer dan supervisor tidak mungkin dapat melindungi tiap karyawan dari pengalaman-pengalaman negatif. Namun, mereka tentu dapat membantu mengurangi pengaruh perilaku-perilaku kerja negatif dengan cara mengambil langkah-langkah tertentu untuk melenyapkan sejumlah perusak motivasi yang paling mematikan dan mudah dijumpai, yang menyebabkan munculnya semangat rendah dan sikap-sikap sinis dalam bekerja, yang pada akhirnya akan mengurangi kemajuan perusahaan dan daya tahan karyawan.

Lalu bagaimana caranya? Belajarlah dari beberapa organisasi berikut dan strategi-strategi kepemimpinan efektif yang mereka gunakan untuk merobohkan sikap-sikap sinis serta menggantikannya dengan semangat kerja pantang menyerah dan perilaku kerja unggul.

Berikut beberapa contoh

Pada sebuah perusahaan retail terkemuka, perilaku-perilaku hebat dan wanita menjadi sebuah kunci sukses! Pada sebuah outlet retail terkemuka East Coast, tingkat pengunduran diri dan sikap-sikap buruk selalu saja tinggi. Lebih dari 40% anggota tim penjualan yang hampir seluruhnya laki-laki meninggalkan perusahaan dalam kurun waktu enam bulan dan sikap-sikap tidak baik

merajalela. Rantai retail tersebut, saat akan melakukan ekspansi usaha, tahu bahwa rencana tersebut akan mengharuskan dilakukannya perekruitmen tenaga penjualan baru dalam waktu singkat, namun perusahaan tersebut menginginkan para pekerja yang unggul dan loyal terhadap perusahaan serta dapat meningkatkan semangat kerja perusahaan, bukan menghancurnyanya.

Solusinya? Retailer terkemuka ini mengalokasikan waktu untuk mewawancara para pekerja unggul dan mencari tahu sifat-sifat yang sama pada diri mereka. Interviu perilaku yang dilakukan secara mendalam mengungkap kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan berat dengan sikap optimistik. Kompetensi tersebut mencakup hal-hal seperti energi yang tinggi, antusiasme, ketegasan (bukan sikap agresif), dan keinginan tulus untuk melayani para konsumen dan membuat mereka senang. Hasil interviu juga memperlihatkan bahwa para wanita memiliki performa kerja paling baik. Ketika perusahaan ini melakukan usaha perekruitmen di Asia Tenggara, dengan patokan standar kompetensi di atas, ternyata mayoritas yang diterima adalah wanita.

Sebuah perusahaan perawatan rumah berskala global menghapus kejemuhan untuk meningkatkan semangat kerja dan mengembangkan sikap para perawat rumah. Sebuah perusahaan perawatan rumah mendapati serangkaian rasa penat, kejemuhan, dan kelelahan pada diri para karyawannya. Dengan pemahaman kritis mengenai bagaimana para karyawan pembersih mengerjakan pekerjaan mereka, manajemen menemukan sebuah strategi untuk mengalahkan rasa jemuhan dan

penat, serta untuk meningkatkan tingkat produktivitas secara keseluruhan.

Solusinya? Hal pertama yang dilakukan para manajer adalah menciptakan sebuah sistem untuk merotasi pekerjaan-pekerjaan dari rumah ke rumah, sehingga para pekerja terhindar dari rasa bosan akibat mengerjakan rutinitas yang sama. Selanjutnya, para supervisor mengubah jadwal kerja karyawan, untuk memberi mereka lebih banyak waktu jeda/istirahat. Seorang manajer bahkan memberi "waktu bercengkerama" bagi para pekerja rumah disela-sela pekerjaan mereka. Hasilnya jelas, para pekerja merasa lebih segar, tidak terlalu lelah, dan tidak merasa bosan, lebih senang, dan bersikap lebih positif terhadap pekerjaan mereka, dan kurang dari setahun lama masa kerja karyawan meningkat 30%.

Dewan-dewan kebudayaan membuang hal-hal negatif dan menyimpan hal-hal positif. Setelah sekian lama menghadapi penurunan semangat kerja karyawan dan negativitas yang berkembang pesat, sebuah perusahaan penggadaian yang berpusat di Dallas menemukan rahasia memelihara semangat kerja dan perilaku baik karyawan setelah pihak manajemen menghadiri sebuah acara Hari Budaya yang diselenggarakan sebuah perusahaan kompetitor. Pada acara yang memperlihatkan budaya semangat tinggi dan positif perusahaan penyelenggara, para manajer segera memutuskan bahwa apa yang perusahaan mereka sendiri butuhkan adalah sebuah "dewan budaya" yang akan membawa perusahaan mereka keluar dari suasana tidak sehat serta membuat tempat kerja lebih menyenangkan dan menantang. Mereka melihat dari dekat apa yang dapat dilakukan sebuah

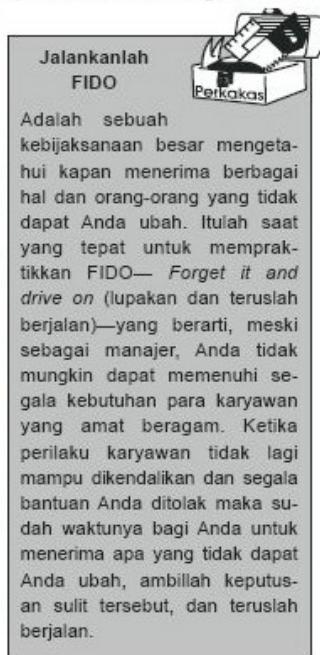
dewan budaya, mempertahankan segi-segi terbaik perusahaan dan membuang segi-segi negatifnya.

Solusinya? Para manajer memilih perwakilan-perwakilan yang akan duduk di dewan budaya dari berbagai divisi dan departemen perusahaan mereka. Para perwakilan yang duduk di dewan harus memenuhi beberapa kriteria tertentu, misalnya mereka haruslah merupakan para pekerja terbaik di departemen masing-masing, mereka harus memiliki sedikitnya satu ide kreatif dan inovatif untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, mereka telah menduduki jabatannya sedikitnya selama lima tahun, sehingga mereka dapat membagi cerita-cerita sukses dan pengalaman-pengalaman positif yang mereka rasakan selama bekerja, dan mereka harus menunjukkan sebuah sikap serta perilaku positif tanpa henti yang dapat menginspirasi orang lain untuk menjadi yang terbaik.

Peluang terpilih menjadi anggota dewan dengan sendirinya memotivasi para karyawan yang menganggapnya sebagai sesuatu yang prestisius. Dua belas anggota dewan dipilih untuk bertugas selama dua tahun. Kurun waktu yang tidak terlalu lama tersebut dimaksudkan agar perwakilan dalam dewan senantiasa segar dan memberi kesempatan bagi para karyawan lain untuk dapat bergabung. Pada tahun pertama, dewan kebudayaan berjalan begitu sukses hingga berbagai cabang mulai mengembangkan dewan budaya mereka masing-masing. Dewan-dewan budaya pada akhirnya mengambil alih tugas-tugas penyelenggaraan acara-acara resmi perusahaan, kegiatan-kegiatan perekutan karyawan, dan acara-acara hiburan.

Tantangan bagi Para Manajer

Setiap perusahaan dan industri saat ini dihadapkan pada tantangan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui para karyawannya. Jadi, tantangan bagi para manajer adalah bagaimana membuat karyawan mereka merasa bahagia. Ingat: ketidakbahagiaan adalah cerminan perilaku dan sikap-sikap buruk merupakan refleksi negativitas. Tentu saja, ada kasus-kasus ekstrem di mana beberapa orang mengambil pilihan-pilihan buruk seperti obat-obatan atau alkohol saat mereka merasa hidup mereka tidak lagi menyenangkan dan ada juga beberapa orang yang mengungkapkan ketidakpuasan mereka dengan cara mencuri di perusahaan atau melalaikan aturan-aturan keselamatan kerja perusahaan dan mengancam keselamatan orang lain. Meski tidak ada manajer yang dapat memberi segala yang diinginkan para karyawannya, menunjukkan rasa penghargaan, kemauan untuk memahami, dan perhatian yang mereka tunjukkan kepada para karyawan mereka dapat membangkitkan semangat kerja karyawan.



Para manajer terbaik menyelesaikan pekerjaan melalui para karyawan mereka dan dengan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan. Bab ini telah memberi Anda sebuah panduan praktis dan sederhana untuk memerangi negativisme yang mengikis semangat kerja karyawan. Tetapi jangan berhenti di sini. Mintalah masukan dari para karyawan Anda tentang cara menjaga semangat kerja yang positif di perusahaan Anda. Anda mungkin akan terkejut pada hasrat mereka untuk melakukan sesuatu yang baru dan pada antusiasme mereka untuk didengar.

Daftar Periksa Bab 5 untuk Manajer

- Semangat kerja dapat diukur seperti halnya aspek bisnis Anda lainnya.
- Melakukan audit semangat kerja amatlah penting untuk mengetahui apa yang sesungguhnya karyawan Anda pikirkan dan rasakan berkenaan dengan pekerjaan mereka.
- Komite kepuasan karyawan merupakan "dokter semangat" perusahaan yang membantu mencegah meluasnya permasalahan-permasalahan kecil.
- Tiga faktor utama pencetus sikap negatif adalah rasa takut, penilaian kinerja, dan sikap sinis.
- Jangan pernah menggunakan angka untuk menilai dan membanding-bandangkan para karyawan.
- Kebiasaan ini dapat menimbulkan rasa malu pada diri para karyawan dan membongkar kelemahan-kelemahan mereka.
- Para manajer yang menggunakan teknik pembangun kinerja, sebagai pengganti cara penilaian tradisional, memperoleh hasil kinerja yang lebih baik dari para

karyawan mereka.

- Belajar bersikap spontan adalah penting ketika segala sesuatu dapat berubah dengan amat cepat.
- Para manajer harus memberikan berbagai pelatihan penting bagi para karyawan lebih cepat dari biasanya, bukan sekadar tepat pada waktunya.
- Sikap-sikap sinis dan tidak bersemangat merugikan banyak perusahaan hingga miliaran dolar akibat buruknya produktivitas dan kinerja.]

Bab 6



Harga Mahal Kurangnya Semangat: Enam Tantangan Semangat dan Enam Buah Perkakas

Ada harga mahal yang mesti dibayar akibat rendahnya semangat kerja karyawan. Biaya yang sangat besar. Lalu, apa pengaruh rendahnya semangat kerja karyawan terhadap sebuah perusahaan? Ya, apa pengaruh tingginya tingkat pengunduran diri karyawan, perilaku buruk mereka, produktivitas yang menurun, rasa percaya diri yang rendah, kinerja yang buruk angka kemangkirian yang tinggi, dan pelayanan yang buruk kepada para pelanggan? Dan jangan lupa, pendapatan yang berkurang serta penurunan laba investasi yang diterima para pemegang saham.

Pada dasarnya, ada dua kebiasaan umum di kalangan para pemimpin bisnis. Pertama adalah budaya menerima, penerimaan bahwa semangat para karyawan cenderung untuk selalu menurun dan mereka hanya dapat dimotivasi secara intrinsik, dengan uang dan berbagai macam keuntungan finansial. Kedua adalah budaya yang sepenuhnya memahami dan sadar akan berbagai tantangan yang tengah dihadapi para manajer dan karyawan. Ini adalah budaya para pemimpin bisnis yang benar-benar percaya bahwa sebuah organisasi hanya dapat mencapai kejayaan melalui orang-orangnya dan hanya

jika orang-orang tersebut termotivasi dari dalam diri mereka sendiri, ketika mereka menemukan arti dan tujuan yang jelas dari apa yang mereka kerjakan, ketika mereka berhasrat untuk mencapai sesuatu yang berharga, dan ketika mereka mencintai pekerjaan mereka. Buku ini diperuntukkan bagi para manajer seperti itu.



Manajemen Cerdas

Semangat dan Motivasi—Ekstrinsik dan Intrinsik

Ketika para pekerja termotivasi secara ekstrinsik, ini berarti mereka mencari berbagai hal di luar diri mereka yang akan memengaruhi perilaku mereka untuk bekerja sebaik mungkin. Motivator-motivator ekstrinsik dapat dilihat pada berbagai macam incentif seperti promosi, kenaikan gaji, bonus, penghargaan, dan incentif-incentif lainnya. Pengaruh motivator-motivator ekstrinsik ini terhadap semangat kerja dapat berlangsung singkat.

Ketika para pekerja termotivasi secara intrinsik, itu artinya ada dorongan dari dalam diri mereka untuk melakukan sesuatu, sesuatu dari dalam diri yang mampu memuaskan mereka. Motivasi intrinsik mempunyai pengaruh jangka panjang yang lebih besar terhadap semangat kerja ketimbang motivasi ekstrinsik.

Solusi bagi Enam Masalah Semangat Kerja Paling Umum

Anda mungkin akan lebih sering membuka bab ini ketimbang bab-bab yang lain dalam buku ini. Mengapa? Karena, bab ini mengulas skenario-skenario yang kerap terjadi di tempat kerja dan bab ini akan memberi masukan mengenai hal-hal bersifat khusus yang dapat Anda lakukan sebagai seorang manajer saat semangat kerja karyawan terancam atau menurun. Anggaplah bab ini

sebagai penolong pribadi Anda, dengan solusi-solusi cepatnya, teknik-teknik yang mudah digunakan, dan solusi-solusi yang memungkinkan bagi penanganan sejumlah penyebab umum menurunnya semangat kerja para karyawan.

Bagaimana Membuat Bab Ini Bermanfaat bagi Anda

Bab ini menyajikan enam skenario permasalahan kinerja dan semangat kerja karyawan yang paling sering dijumpai. Pertama, bacalah Tantangan Bagi Para Manajer. Kemudian, sebelum mengerjakan yang lain, pikirkanlah bagaimana Anda akan menghadapi situasi yang sama di perusahaan Anda atau bagaimana Anda telah menangani situasi yang sama di masa lalu. Buatlah catatan. Selanjutnya, bandingkanlah solusi yang Anda gunakan dengan solusi-solusi dan teknik yang disajikan di Perkakas Manajer. Dengan menggabungkan pengalaman-pengalaman Anda dan apa yang disarankan di buku ini, Anda akan memperoleh beberapa cara efektif untuk menangani sejumlah permasalahan umum yang kerap terjadi berkaitan dengan performa dan semangat kerja karyawan.

Tentu saja tidak ada cara yang sepenuhnya "jitu" untuk menangani berbagai hal yang merusak semangat kerja. Tiap manajer harus menentukan sendiri kebijakan yang akan mereka ambil berdasarkan keadaan perusahaan, orang-orang yang terlibat, dan faktor-faktor khusus lainnya. Namun, Anda akan merasa lebih nyaman mengetahui bahwa ada tempat untuk memperoleh bantuan saat segala sesuatu berjalan tidak lancar. Tempat untuk mendapatkan bantuan tersebut adalah bab ini, di mana Anda akan menemui berbagai saran dan ide

yang akan membuat pekerjaan Anda sedikit lebih mudah.

Buatlah Catatan

Seraya menghadapi berbagai skenario performa kerja yang secara langsung memengaruhi semangat kerja karyawan di perusahaan Anda, buatlah catatan dan mulailah menyiapkan tambahan masukan untuk Perkakas Manajer. Mintalah juga masukan dari para manajer dan supervisor lain. Sebelum menyadarinya, Anda telah menyusun sebuah sumber informasi yang amat berguna yang dapat dipelajari dan dimanfaatkan oleh para manajer dan supervisor generasi berikutnya.



Manajemen Cerdas

Tantangan Semangat Manajer #1: Rumor

Di berbagai komunitas manusia, rumor adalah sesuatu yang umum. Orang menyebarkan rumor karena mereka merasa peduli, khawatir, merasa ingin tahu, merasa bosan, atau bisa juga karena mereka memiliki niat jahat. Di tempat kerja, rumor dapat memengaruhi semangat, baik secara positif maupun negatif, namun biasanya negatif.

Sejauh manakah rumor dapat memengaruhi semangat kerja karyawan? Kapan seorang manajer perlu turun tangan? Itu tergantung. Para manajer tahu bahwa munculnya berbagai rumor di tempat kerja adalah sesuatu yang tak terelakkan. Tetapi, jika mesin rumor telah

demikian cepat bergerak dan rumor mulai merajalela hingga menimbulkan ketakutan atau rasa benci di hati para karyawan, berarti Anda sedang menghadapi sebuah



Rumor: Ikut atau Menghindar?

Kapankah sebuah rumor dirasa cukup serius sehingga Anda perlu turun tangan? Kapankah sebuah rumor hanya merupakan sebuah gosip tak berbahaya yang tidak perlu Anda hiraukan? Mari kita pelajari dua contoh berikut.

Anda mendengar melalui selentingan bahwa Matt sedang melakukan wawancara untuk memperoleh sebuah pekerjaan baru di perusahaan x. Rumor tersebut mungkin menarik bagi Anda dan Anda dapat memutuskan apakah perlu membicarakan hal tersebut dengan Matt atau tidak. Relevan tidaknya rumor tersebut tergantung bagaimana Anda menggapinya. Rumor tersebut secara langsung hanya menyangkut Matt dan Anda; para pekerja lainnya hanyalah penonton semata.

Pengurangan karyawan tampaknya akan terjadi di departemen tempat Anda bekerja, namun belum ada keputusan dan rencana pasti mengenai hal tersebut. Jika keadaan semakin memburuk hingga memunculkan rumor baru yang mengatakan bahwa setengah dari karyawan Anda akan kehilangan pekerjaan mereka tanpa memperoleh uang pesongan atau bahkan tanpa pemberitahuan awal terlebih dulu, maka Anda dapat menduga telah terjadi sebuah kekacauan dan kepanikan yang mengancam semangat kerja karyawan. Itulah sumber rumor yang perlu segera dihentikan oleh seorang manajer.

persoalan yang nyata dan perlu segera ditangani.

Para manajer kerap memilih untuk tidak memedulikan rumor-rumor yang mereka tahu pasti tidaklah benar, dan berkonsentrasi pada cerita-cerita yang memiliki nilai kebenaran, namun diselewengkan sedemikian rupa sehingga memiliki potensi besar mengganggu semangat kerja karyawan. Namun, Anda harus juga memperhitungkan

sejauh mana sebuah rumor telah berkembang. Jika sebuah rumor telah memengaruhi setiap orang dan tampak telah berkembang menjadi sebuah masalah bersama, Anda dapat saja mendiskusikan rumor-rumor tersebut dalam sebuah rapat dan menyelesaiannya. Tetapi, jika Anda mengetahui dengan pasti pelaku utamanya atau korban-korbannya, Anda harus segera mengambil sebuah langkah cepat dengan penuh kehati-hatian. Bila seorang manajer tidak bertindak untuk menghalau berbagai rumor, para karyawan yang menjadi korban rumor dapat saja menempuh jalur hukum.

Cobalah menggunakan beberapa teknik berikut untuk menangani berbagai rumor negatif.

Perkakas Manajer

- Di setiap perusahaan, pada umumnya, setiap orang ingin mengetahui segala sesuatu yang terjadi. Jika mereka merasa sulit mendapatkan informasi yang mereka inginkan dari pihak manajemen, mereka akan mencari jalan lain untuk mendapatkannya (biasanya melalui rumor). Oleh karena itu, sampaikanlah informasi yang dibutuhkan para karyawan Anda dengan cepat.
- Sebagai seorang manajer, Anda kerap berada cukup jauh dari sumber rumor. Maka, penting bagi Anda untuk senantiasa membuka mata dan telinga. Janganlah menjadi orang terakhir yang mengetahui segala sesuatu.
- Ambillah inisiatif. Tanyakan karyawan Anda apa yang ingin mereka ketahui, lalu beri tahu mereka agar rumor tak muncul.
- Minimalisasi kerugian. Temuilah karyawan Anda

terlebih dahulu sebelum Anda menemui sumber lain untuk memastikan informasi apa yang mereka dengar di tempat lain. Pelajarilah sejauh mana rumor tersebut secara langsung memengaruhi semangat kerja karyawan dan fokuskan perhatian Anda pada hal tersebut.

- Perhatikan dengan serius apa yang Anda dengar, namun janganlah bertindak sebelum Anda mengetahui semua akar permasalahannya. Pertimbangkan secara matang segala tindakan yang akan Anda lakukan.
- Lawanlah penyebaran rumor dengan cara-cara cerdas. Tempelkan di pintu Anda, di papan pengumuman, atau di manapun, berbagai ungkapan seperti:
 - "Gosip kerap disamakan dengan pikiran buruk." , anonim
 - "Siapa yang bergosip dengan Anda akan menggosipkan Anda." —peribahasa
 - "Percakapan adalah latihan otak; gosip hanyalah semata latihan lidah." —anonim
 - "Sebagian besar orang ingin mengetahui banyak hal yang umumnya bukanlah urusan mereka." —George Bernard Shaw
 - "Anda dapat mengetahui dengan lebih baik seperti apa seseorang dari apa yang dia katakan mengenai orang lain ketimbang dari apa yang orang lain katakan mengenai dirinya." —Leo Aikman
- Jadikan rumor sebagai sarana mengembangkan pemahaman yang lebih tajam mengenai apa yang perlu Anda lakukan untuk menjadi seorang manajer

yang lebih baik.

- Jika Anda mendengar sebuah rumor yang tidak benar, segeralah koreksi rumor tersebut dan perkuat berbagai informasi yang Anda miliki dengan fakta-fakta yang akurat. Jika Anda tidak mengetahui faktanya, carilah hingga dapat.
- Manfaatkan penyebar rumor. Adakalanya Anda mungkin ingin menyebarkan sebuah pesan kuat bahwa Anda tidak akan menoleransi perilaku-perilaku karyawan, seperti pengabaian standar-standar keselamatan kerja, kebohongan, kebiasaan meminum minuman keras, atau pelecehan seksual.

Manfaatkan Sumber Rumor

Banyak manajer berpengalaman menggunakan sumber rumor untuk kepentingan mereka sendiri. Para manajer terkadang berani membocorkan informasi rahasia mengenai kebijakan-kebijakan baru perusahaan, perilaku-perilaku karyawan yang dinilai tidak baik, berbagai pengumuman dan rencana perubahan yang belum saatnya diberitahukan. Sesungguhnya para pebisnis besar, politisi, dan selebritis telah berhasil menggunakan cara ini dengan memanfaatkan media massa selama bertahun-tahun untuk memengaruhi opini publik.



1. Hampir setiap rumor memiliki nilai kebenaran meski sekecil apa pun.
2. Jika sebuah rumor muncul berulang kali, dapat dipastikan ada sebuah isu yang sedang hangat dibicarakan dan menjadi pusat perhatian banyak orang. Jangan abaikan rumor tersebut.



Tantangan Semangat Manajer #2: Menolak Perubahan dan Otoritas

Orang cenderung menolak perubahan, terutama di tempat kerja. Mereka mungkin tidak tahu apa yang dapat dibawa oleh perubahan, mereka mungkin tidak setuju dengan alasan-alasan yang mendasari sebuah perubahan, mereka tidak dapat melihat manfaatnya, mereka mungkin takut kehilangan sesuatu yang mereka hargai, mereka mungkin khawatir mereka tidak akan mampu menangani perubahan-perubahan tersebut Banyak orang juga cenderung menolak otoritas karena berbagai alasan. Penolakan dapat memberi pengaruh buruk terhadap semangat kerja, dapat memecah belah karyawan dan menyebabkan frustrasi, rasa benci, dan rasa tidak percaya.

Anda sedang berusaha membuat beberapa perubahan untuk mengembangkan kinerja unit Anda. Seluruh karyawan Anda pada umumnya menerima perubahan-perubahan tersebut, kecuali dua orang. Kedua orang tersebut menolak, mempertanyakan dan mengeluhkan perubahan-perubahan tersebut. Penolakan mereka mulai mengganggu unit kerja Anda dan memengaruhi semangat kerja para karyawan. Apa yang sebaiknya Anda lakukan?

Anda telah berusaha keras mengembangkan sebuah lingkungan yang mendorong terciptanya kejujuran dan keterbukaan, maka inilah saatnya Anda menggunakan. Apa pun yang Anda lakukan, jangan melupakan masalah tadi hanya karena kedua karyawan tersebut bekerja dengan baik. Jika mereka merusak semangat kerja karyawan lain, waktunya bagi Anda untuk mengambil

tindakan dan membicarakan masalah tersebut langsung dengan mereka. Mintalah karyawan tersebut untuk mengutarakan pendirian mereka masing-masing kepada Anda secara empat mata. Pikirkanlah cara agar informasi yang Anda terima dapat berguna bagi siapa saja yang terlibat.

Cobalah cara-cara berikut untuk menangani para karyawan yang menolak perubahan yang tengah Anda mulai.

Perkakas Manajer

- Hadapilah permasalahan secara langsung. Jika Anda tidak menghadapi secara sungguh-sungguh dan terbuka penolakan terhadap perubahan dan kepemimpinan, maka penolakan tersebut akan berkembang dan membawa pengaruh serius terhadap semangat kerja karyawan secara keseluruhan.
- Ingatlah bahwa seseorang yang menolak perubahan dan kepemimpinan mungkin hanya memperlihatkan energi negatif mereka dan ini bisa saja tidak berhubungan sama sekali dengan Anda secara pribadi atau dengan organisasi.
- Luangkan waktu untuk menganalisis dan lebih memahami berbagai pandangan dan perasaan para karyawan Anda mengenai masalah-masalah yang ada. Cari tahu alasan sesungguhnya mereka menolak keputusan manajemen dan perubahan-perubahan yang sedang berlangsung. Ini bisa jadi tidak akan sejelas yang Anda kira. Tanyakanlah, "Apa yang mendasari semua ini John?" "Apakah masalahnya jauh lebih besar dari apa yang Anda katakan kepada saya?" "Apa permasalahan yang

sebenarnya kaumiliki, Lou?"

- Katakan kepada mereka pandangan pribadi Anda mengenai persoalan yang ada. Para manajer mengatur persepsi mereka. Mereka tidak membiarkan persepsi mengatur mereka.
- Biarkan karyawan tahu bahwa Anda menghargai perasaan mereka dan senantiasa mencoba memahami mereka.
- Dengarlah dengan cermat dan jawab setiap pertanyaan yang ada. Jika Anda tidak tahu jawabannya, cari tahu lah. Pikirkan cara untuk dapat bekerja sama dengan si karyawan secara lebih nyaman. Berfokuslah pada tujuan dan keinginan pribadi karyawan tersebut, bukan pada kepribadiannya.
- Jangan pernah berdebat dengan karyawan atau mencoba membuat mereka menerima pendapat Anda. Kemukakan pikiran Anda dari lubuk hati Anda dan biarkan si karyawan melihat pengaruh perilaku negatifnya terhadap perasaan Anda. Jangan membela diri sendiri.
- Terima dan akui lah permasalahan-permasalahan yang diutarakan karyawan. Ingatlah: umumnya orang mencari pengakuan atas perasaan dan pemikiran mereka lebih dari hal lain.
- Hadapilah persoalan satu per satu. Pikirkan dan temukan jalan keluarnya, lalu beralihlah ke permasalahan berikutnya.
- Bersabarlah. Waktu dan energi yang Anda investasikan untuk memecahkan permasalahan yang ada akan membawa keuntungan besar bagi Anda, jika dilihat dari semangat kerja karyawan Anda.
- Rangkum pendapat karyawan untuk memastikan

bahwa Anda telah mengerti segalanya dengan benar. Jika tidak, mintalah klarifikasi, kemudian rangkumlah pemahaman Anda sekali lagi.

- Mintalah dukungan. Sebagai manajer, Anda berhak meminta agar para karyawan Anda tidak merusak semangat kerja karyawan lain atau dengan sengaja menghalangi usaha-usaha Anda saat Anda sedang berupaya sebaik mungkin melaksanakan tugas-tugas Anda. Tunjukkan bagaimana ketidakpatuhan beberapa karyawan dapat memengaruhi karyawan lainnya. Terangkan secara spesifik. Berikan contoh. Karyawan yang bersangkutan mungkin tidak menyadari kekuatan pengaruh negatif yang ada pada perlakunya.
- Biarkan karyawan Anda mengetahui dengan pasti apa yang Anda harapkan. Tanyakan bagaimana Anda dapat membantu dia mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya. Tanyakan apa yang dia butuhkan untuk berhenti menentang kebijakan dan mulai menerima perubahan-perubahan. Jelaskan bahwa persetujuan tiap-tiap karyawan akan berbagai perubahan tidaklah diperlukan.
- Tanyakan apa yang dapat menghalangi terciptanya sebuah suasana kerja yang kondusif bagi tiap karyawan dan tim. Doronglah karyawan untuk bertanya serta dengarlah berbagai ide dan pemikiran baru mereka. Jangan berharap ini akan berjalan dengan mudah. Namun, yang pasti semua itu bisa dilaksanakan.

Tantangan Semangat Manajer #3: Para Pengeluh Kronis

Ada sejumlah orang yang tampaknya mudah mencari kesalahan pada berbagai macam hal. Orang-orang seperti ini dapat sangat membantu saat Anda membutuhkan pemikiran-pemikiran kritis mengenai sebuah gagasan atau sebuah persoalan, namun sebaliknya mereka dapat mengganggu rekan kerja mereka, menaikkan tekanan darah Anda, dan merusak semangat kerja.

Langkah pertama yang perlu diambil saat menghadapi para pengeluh adalah dengan mencoba memahami empat alasan dasar mengapa para karyawan mengeluh:

1. Mereka menginginkan perhatian.
2. Mereka ingin Anda memecahkan permasalahan mereka.
3. Mereka mencari naungan dari figur orangtua.
4. Mereka memiliki kebutuhan untuk didengar.

Setelah Anda memahami empat alasan dasar mengapa orang mengeluh, Anda dapat mulai memikirkan jalan pemecahan masalah secara lebih efektif. Tetapi ingatlah ini. Kinerja dan produktivitas adalah isu-isu utama yang harus menjadi perhatian Anda sebagai seorang manajer. Bukanlah kewajiban Anda untuk membuat semua orang selalu merasa bahagia, bukan juga tugas Anda untuk memastikan bahwa mereka senantiasa berbahagia. Adalah para karyawan yang bertanggung jawab atas semangat kerja dan rasa bahagia mereka masing-masing. Tanyalah diri Anda, "Apakah lingkungan kerja memberi kontribusi pada seringnya karyawan mengeluh?" Jika jawabannya

'ya', Anda beruntung karena dengan demikian ada kesempatan baik bagi Anda untuk melakukan sejumlah perubahan.

Periksalah perkakas Anda untuk menghadapi para pengeluh kronis.

Perkakas Manajer

- Mulailah dengan menjadi seorang pendengar yang empatik.
- Perlakukanlah para pengeluh sebagai orang dewasa, bukan anak-anak. Biarkan mereka tahu bahwa Anda memercayai kemampuan mereka mengatasi berbagai situasi dengan hasil positif.
- Jika keluhan tidak memiliki kaitan dengan produktivitas maka dengarkan saja, tetapi Anda tidak perlu berusaha mengubah keadaan yang ada.
- Berikut adalah beberapa pertanyaan berguna yang dapat Anda tanyakan selama diskusi:
 - "Opsi apa yang Anda miliki?"
 - "Apa yang terutama sekali Anda harapkan dalam situasi sekarang?"
 - "Apakah Anda terbuka bagi solusi-solusi lain?"
"Saya sangat tertarik dengan apa yang ada di pikiran Anda. Dapatkah Anda mengatakan lebih banyak lagi kepada saya?"
 - "Bagaimana Anda akan memecahkan masalah ini?"
- Terakhir, biarkan karyawan Anda tahu bahwa Anda akan memantau situasi yang ada, terutama pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan. Jelaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan tegaskan bahwa mengeluh tanpa menawarkan solusi yang masuk akal hanyalah

membuang-buang tenaga. Tempatkan si pengeluh pada posisi mereka yang terpengaruh secara negatif oleh apa yang telah dia lakukan. Rencanakan sebuah langkah tindak lanjut pada waktu dan tanggal tertentu.



Enam Cara Cepat Menangani Para Pengeluh

1. Dengar dengan saksama dan parafrasakan apa yang Anda dengar.
2. Perhatikanlah konteks keluhannya dan bukan isi keluhan itu sendiri.
3. Klarifikasi keluhan tersebut. Ini bukan berarti Anda sependapat dengan si pengeluh, namun itu akan menunjukkan bahwa Anda tengah amat memerhatikan keluhan tersebut.
4. Analisislah fakta-fakta yang ada untuk menyiapkan sebuah solusi.
5. Pikirkanlah baik-baik apakah komplain yang sedang Anda hadapi memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan, baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang, dan terhadap semangat kerja tim secara keseluruhan.
6. Undanglah para karyawan untuk menawarkan solusi mereka sendiri.

Tantangan Semangat Manajer #4: Masalah-Masalah Pribadi

Kita semua memiliki masalah-masalah pribadi. Umumnya, kita bisa mengesampingkan masalah-masalah tersebut saat kita mulai kembali bekerja atau paling tidak kita bisa melupakannya sejenak agar tidak mengganggu pekerjaan kita. Namun, terkadang masalah-masalah pribadi memengaruhi kinerja kita dan bahkan mengganggu semangat kerja.

Sebelum menjadi seorang manajer, Anda mungkin tidak pernah membayangkan sejauh mana akan terlibat dalam urusan-urusan pribadi karyawan Anda. Tetapi, sekarang Anda tahu bahwa itu merupakan bagian dari pekerjaan. Namun, banyak manajer, mungkin Anda salah satunya, merasa amat tidak nyaman saat harus melakukan penyuluhan pribadi kepada para karyawan. Tetapi, Anda tahu harus melakukan sesuatu saat Anda melihat bahwa masalah-masalah pribadi yang tengah dihadapi seorang karyawan telah memengaruhi kinerja dan semangat kerjanya.

Cobalah menerapkan beberapa tips berikut untuk mengungkap secara halus berbagai persoalan pribadi yang mengganggu semangat kerja.

Perkakas Manajer

- Mulailah percakapan dengan pengamatan pribadi Anda. Mungkin telah terjadi sebuah perubahan pada kinerja seorang karyawan yang membuat Anda bertanya-tanya apakah si karyawan sedang menghadapi sebuah masalah. Misalnya, jika seorang karyawan yang biasanya tepat waktu, kemudian mulai sering telat tiba di tempat kerja tanpa memberi tahu atau memberi alasan yang jelas, ini dapat menjadi sebuah petunjuk adanya masalah. Perilaku karyawan tidak akan berubah begitu saja tanpa adanya penyebab yang jelas, namun janganlah cepat menarik kesimpulan. Tunjukkan perhatian, bukan amarah.
- Persiapkan diri Anda saat akan mulai berbicara dengan seorang karyawan mengenai kinerja dan semangat kerja dia yang menurun. Besar kemungkinan bahwa hal-hal berbau pribadi akan muncul.

Milikilah berbagai informasi mengenai Program Bantuan Karyawan (Employee Assistance Program/EAP) dan berbagai bentuk layanan lainnya yang tersedia. Semakin banyak opsi bantuan yang Anda tawarkan kepada seorang karyawan yang sedang menghadapi masalah, semakin besar kemungkinan dia akan memilih salah satu opsi yang Anda tawarkan. Berikan saran, nama-nama, alamat-alamat, nomor-nomor telepon, dan situs-situs internet secara tertulis. Jangan berharap seorang karyawan yang sedang resah akan mengingat semua saran yang dia dengar dari Anda. Masalah-masalah pribadi adalah area yang amat pelik.

- Bahkan, manajer paling berpengalaman sekalipun sebaiknya tidak masuk terlalu jauh ke dalam urusan orang lain, menyalahkan, atau menghakimi. Anda dapat menunjukkan perhatian yang tulus tanpa harus terjun terlalu jauh ke dalam kehidupan seseorang. Anda ada sebagai penyokong, bukan sebagai psikiater.

Urusan Pribadi: Jangan Ikut Campur

Jangan pernah membicarakan isu-isu pribadi kecuali karyawan yang bersangkutan menyampaikannya sendiri secara sukacita. Jangan pernah menanyakan segala sesuatu yang berbau pribadi; bertekunlah pada pentaku kerja. Misalnya, jika seorang karyawan sering sekali absen akhir-akhir ini, Anda dapat membicarakan dengan si karyawan pengaruh perlakunya terhadap kinerja dan semangat kerja. Lalu, jika dia kemudian berterus-terang bahwa dia kerap mangkir karena mengantar istrinya menjalani perawatan kemoterapi, maka Anda dapat menawarkan dia bantuan sumber daya dan izin lembur. Biarkan si karyawan mengutarakan permasalahan pribadi mereka. Jika itu tidak terjadi, jangan berusaha mencari tahu dan ikut campur.



- Katakan secara gamblang dan jujur mengenai tujuan Anda melakukan pertemuan dengan si karyawan dan keinginan Anda untuk menolong dia apa pun masalahnya. Tegaskan kembali harapan-harapan Anda akan kinerja karyawan. Jelaskan bahwa Anda bergantung pada karyawan tersebut bagi selesainya pekerjaan yang dia lakukan. Jelaskan juga kekhawatiran Anda akan pengaruh kinerja buruk pada keseluruhan tim kerja dan semangat kerja mereka. Berusahalah untuk tidak terlibat terlalu jauh dalam kehidupan pribadi si karyawan. Namun, Anda harus tetap secara tulus memerhatikan keadaan karyawan Anda.
- Bantulah karyawan Anda menemukan opsi yang tepat. Periksalah berbagai kemungkinan dan pilihan yang ada, sesuai dengan permasalahan yang tengah dihadapi. Dampingi karyawan Anda mengambil sebuah keputusan, tetapi jangan beri tahu dia apa yang harus dia lakukan dan bagaimana caranya.
- Mungkin akan tiba waktunya bagi Anda untuk membicarakan akibat-akibat yang dapat terjadi jika permasalahan kinerja terus berlanjut atau jika si karyawan menolak bantuan. Bicarakanlah hal tersebut secara terbuka dan tegas.
- Berikan tiap kesempatan kepada karyawan Anda untuk mempertahankan nama baiknya dan untuk bangkit kembali ke bentuk performa sebelumnya. Itulah yang dilakukan para manajer ulung: mereka membantu para karyawan untuk berhasil.
- Jagalah senantiasa kerahasiaan dan privasi para karyawan Anda. Jangan pernah menceritakan kembali segala sesuatu mengenai kehidupan pribadi

seorang karyawan tanpa sepengetahuan dan izin karyawan yang bersangkutan. Kredibilitas Anda sebagai seorang manajer adalah taruhannya.



Manajemen Cerdas

Apa yang Mesti Dilakukan Jika Seorang Karyawan Menolak Bantuan

Jika seorang karyawan tidak memberikan respons positif terhadap tawaran bantuan Anda, janganlah Anda menyampaikan ancaman. Tujuan utama Anda adalah menjernihkan suasana dan memecahkan permasalahan kinerja secara bersama. Buatlah karyawan Anda berpikir ulang. Jelaskan sekali lagi tuntutan-tuntutan kerja yang ada dan bagaimana perlakunya memengaruhi orang lain. Bicarakan apakah pekerjaan yang dia jalankan selama ini masih dia rasa cocok bagi dirinya, kemudian bicarakanlah pilihan-pilihan lain yang memungkinkan bagi si karyawan. Jangan pernah menawarkan solusi atau opsi yang tidak mungkin Anda berikan atau dukung.

- Terakhir, tetapkan jadwal untuk bertemu kembali dan tinjaulah kembali langkah-langkah perbaikan yang telah Anda berdua sepakati. Ini dapat mencakup pemberian cuti, liburan panjang, mutasi ke departemen lain, atau konseling dengan seorang pakar. Letakkan tanggung jawab pada diri karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan yang telah Anda bicarakan. Tawarkan bantuan Anda dan pantaulah perkembangan kinerja si karyawan.

Tantangan Semangat Manajer #5: Sikap Defensif

Banyak dari kita bersikap defensif sepanjang waktu. Pada kenyataannya, masalah yang ada mungkin akan terus berkembang. (Tentu kita telah melihat meningkatnya kekerasan di jalan raya, yang memperlihatkan betapa cepatnya beberapa orang dapat bereaksi secara defensif, dan bertindak berlebihan). Namun, terkadang perilaku defensif tampak lebih dari sekadar sebuah reaksi terhadap sebuah situasi tertentu. Jika sikap defensif merupakan sikap yang umumnya membuat seorang karyawan gelisah atau mudah terpancing maka tentu saja sikap tersebut lambat laun akan merusak semangat kerja.

Apa yang harus dilakukan seorang manajer terhadap seorang karyawan yang memiliki sikap defensif? Jelas tidak ada yang lebih cepat menjalar ketimbang perilaku seseorang yang suka menyebarkan suasana negatif, mengganggu setiap orang, atau segala sesuatu yang tengah diupayakan untuk dicapai oleh tim kerjanya. Ini dapat menjadi tantangan terbesar seorang manajer, berkomunikasi secara efektif dengan seorang karyawan yang senantiasa bersikap defensif saat bekerja.

Sikap adalah segalanya, jadi perhatikanlah dengan saksama beberapa tips dalam perkakas Anda dan beberapa cara yang dapat Anda gunakan untuk dapat mengatasi sikap-sikap defensif dengan lebih baik dan untuk melindungi semangat kerja.

Perkakas Manajer

- Mulailah dengan mengevaluasi diri Anda sendiri. Adakah alasan tertentu mengapa orang lain dapat saja salah memahami Anda? Tanyakan diri Anda, "Apakah yang saya katakan atau cara saya mengatakannya yang telah memicu reaksi dari para bawahan saya? Apakah saya telah bersikap kaku atau kasar terhadap orang-orang yang membutuhkan bantuan saya? Apakah saya memicu perilaku defensif ataukah si karyawan yang perlu diperhatikan?
- Berusahalah mempertajam kemampuan interpersonal Anda. Ambillah kursus singkat atau bacalah beberapa buku mengenai topik tersebut. Daftarkan diri Anda pada program belajar *online* atau program belajar jarak jauh untuk mengembangkan kemampuan komunikasi Anda.



Manajemen Cerdas

Pantulkan Bahasa Tubuh, Jalin Kedekatan

Bahasa tubuh dapat mengungkapkan sesuatu dan efektif untuk menjalin kedekatan dengan seseorang. Gunakan bahasa tubuh untuk menunjukkan bahwa Anda orang yang hangat, bukan musuh atau ancaman bagi siapa pun. Untuk menerapkannya, pelajari dahulu gaya komunikasi karyawan yang sedang Anda coba jalin kedekatan dengannya, lalu pantulkanlah gaya itu untuk membuatnya nyaman. Misalnya, jika bahasa tubuh dia santai sambil bersandar, cobalah melakukan hal serupa untuk menciptakan kenyamanan dan menghasilkan komunikasi yang lebih baik.

- Berusahalah membangun hubungan individual yang kuat. Bangunlah hubungan dengan para karyawan menggunakan pendekatan berkomunikasi secara jelas dan mendengar secara saksama apa yang menjadi pendirian orang lain. Anda mungkin akan terkejut dengan apa yang Anda dengar langsung dari mereka, yang mungkin akan jauh berbeda dari apa yang Anda duga melalui sikap mereka.
- Cobalah pastikan dari mana sifat defensif karyawan berasal. Kebanyakan orang dengan sifat defensif akan melindungi diri dari orang lain yang mereka khawatirkan akan membuat mereka merasa atau terlihat tidak kompeten atau tidak produktif. Mekanisme defensif ini juga berasal dari kurangnya rasa harga diri atau adanya rasa ketidakamanan menyangkut kekuatan dan status pribadi.
- Carilah titik kesepahaman dengan karyawan tersebut.
- Cobalah meyakinkan karyawan tersebut bahwa Anda bukanlah musuh atau lawan dan bahwa Anda menginginkan sebuah hubungan produktif yang menyenangkan serta saling menghargai. Biarlah orang tersebut tahu bahwa Anda ingin berkembang dan belajar dari karyawan-karyawan Anda.
- Jauhi diri Anda dari sikap dan reaksi defensif karyawan tersebut. Jika Anda menentang atau bertindak defensif, Anda akan kalah. Sebagai manajer, Anda tidak boleh bertengkar dengan karyawan Anda. Jika melakukannya, Anda akan kehilangan kepercayaan karyawan dan itu hanya akan semakin melemahkan hubungan yang ada.
- Anda adalah manajer, kuasailah diri Anda selalu.

- Jangan pernah bersikap defensif. Tetaplah tenang.
- Gunakanlah kalimat "saya" saat mendiskusikan sebuah masalah dengan seorang karyawan yang defensif. Misalnya, "Saya prihatin mengenai sesuatu, Mary" atau "Saya bertanya kepada Anda beberapa waktu yang lalu dan saya belum mendengar sedikit pun mengenai kondisi pekerjaan tersebut."
 - Mintalah penjelasan mengenai maksud dari berbagai macam ucapan defensif pada saat Anda mendengarnya. Ajukan pertanyaan dan jangan menilai terlebih dahulu. Jangan berdebat.
 - Kembangkanlah akuntabilitas.
 - Terimalah kenyataan bahwa apa yang dirasakan seseorang, meski tampak tidak adil atau tidak berdasar menurut Anda, adalah nyata bagi mereka.
 - Nyatakan dengan jelas bahwa Anda ingin memahami segala hambatan yang ada dan ingin berusaha membangun sebuah kesatuan antara dukungan dan semangat menghargai satu sama lain. Mintalah masukan sang karyawan mengenai cara mewujudkannya.
 - Tawarkan program pelatihan gratis untuk pengembangan rasa percaya diri. Semakin banyak organisasi menawarkan pelatihan semacam ini melalui perguruan tinggi afiliasinya atau melalui seminar-seminar dan retreat.
 - Pertimbangkan untuk menjadikan wacana pengembangan rasa percaya diri sebagai bahasan rapat Anda berikutnya. Ikutsertakan semua orang untuk menghindari kesan ada karyawan yang memperoleh perhatian khusus.
 - Yang jelas, sebagai manajer, Anda memiliki hak

untuk meminta dan mengharapkan respek. Lakukanlah sekarang.

Tantangan Semangat Manajer #6: Sedikit Sumber Daya dan/atau Lebih Banyak Permintaan

Ini merupakan situasi yang sulit. Mungkin perusahaan telah memotong jumlah karyawan dan anggaran. Mungkin manajemen di atas terus menuntut peningkatan performa Anda dan performa karyawan-karyawan Anda. Akibat logis dari semua ini adalah bahwa para karyawan kemungkinan besar akan merasa penat dan marah sehingga akan memengaruhi semangat kerja. Sesungguhnya, semangat kerja dapat demi kian terpengaruh sehingga Anda khawatir akan penyelesaian pekerjaan Anda.

Mari kita akui, dengan keadaan seperti itu, perusahaan Anda tidak lagi menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja. Jadi, apa yang harus dilakukan seorang manajer? Apakah solusi untuk tetap menjaga semangat dan kinerja karyawan saat mereka merasa tertekan akibat rasa penat, akibat kebijakan pengurangan karyawan, tuntutan perusahaan yang semakin meningkat, dan kegelisahan akan masa depan?

Bukalah perkakas Anda untuk melihat beberapa cara untuk menghadapi situasi situasi ini.

Perkakas Manajer

- Saat situasi terlihat ambigu, para karyawan menginginkan informasi dan banyak peringatan mengenai berbagai hal yang akan terjadi. Mereka juga menginginkan alasan dan penjelasan. Sebagai

manajer, Anda harus bekerja lebih keras untuk mengumpulkan informasi dari manajemen di atas Anda mengenai rencana ke depan dan selanjutnya memberi tahu informasi tersebut kepada staf Anda. Dapatkan informasi-informasi spesifik yang dapat Anda percayai. Mengapa perubahan dilakukan? Apa kira-kira yang akan terjadi selanjutnya?

- Berusahalah mengedepankan aspek-aspek positif pada berbagai perubahan besar yang akan memengaruhi karyawan-karyawan Anda, seperti bagaimana para karyawan akan dilatih dengan teknologi baru atau bagaimana kampanye merek dagang baru akan membuat perusahaan lebih kompetitif di pasar.
- Dengarkan karyawan Anda. Luangkan waktu bersama mereka. Anda tidak perlu mengetahui semua jawaban; yang terpenting adalah keberadaan Anda.

Cara Berbuat Banyak dengan Sumber Daya yang Terbatas

Ketika para manajer diharapkan berbuat banyak dengan menggunakan sedikit sumber daya, mereka akan dengan cepat belajar bagaimana mengelola sumber daya manusia secara bijaksana dalam situasi yang kurang menyenangkan. Artinya, membantu para karyawan mereka untuk lebih terlibat dan mengembangkan keterampilan mereka, untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, dan untuk bersikap lebih bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan yang mereka ambil. Jika bermiat menuntut lebih dari karyawan-karyawan Anda, Anda mesti menjaga semangat mereka tetap tinggi, Anda harus menunjukkan bahwa Anda menghargai mereka, serta berdayakan mereka untuk dapat mengambil tindakan dan membuat perubahan penting sendiri.



Manajemen Cerdas

- Dorong karyawan Anda untuk berpikir ke depan dan bergerak maju. Katakan kepada mereka untuk melupakan masa lalu dan kebiasaan masa lalu. Pusatkan pikiran pada situasi baru dan masa yang baru. Berfokuslah untuk menciptakan masa depan yang lebih baik meski dengan segala keterbatasan yang ada.
- Bersikaplah realistik dalam menentukan target kinerja dan produktivitas bagi karyawan Anda. Bicarakanlah apa yang dapat dicapai.
- Jadikan perayaan keberhasilan dan pencapaian target sebagai sesuatu yang penting. Jangan membesar-besarkan apa yang belum tercapai. Proyeksikanlah karyawan kepada keberhasilan bukan kegagalan.
- Anda akan mengharapkan sesuatu yang lebih dari masing-masing karyawan Anda, oleh karena itu Anda harus bersedia memberi lebih kepada karyawan Anda sebagai balasannya. Katakan demikian kepada mereka. Berusahalah membuat karyawan Anda menemukan makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Berdayakan karyawan Anda untuk mengambil keputusan-keputusan penting sendiri. Mintalah tiap karyawan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam pemecahan berbagai masalah dan untuk bersikap lebih inovatif. Doronglah mereka untuk membangun sikap pelajar yang mandiri dan memiliki inisiatif. Dorong juga mereka untuk membangun rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap perkembangan dan kemajuan diri mereka sendiri.
- Luangkan waktu secara rutin untuk membicarakan

dengan karyawan-karyawan Anda segala perubahan yang terjadi. Biarkan setiap orang tahu bahwa Anda sedang berusaha membangun sebuah model tim baru dan bahwa semua orang yang akan terlibat didalamnya.

Jika tim tersebut ingin dapat bertahan dan sukses dalam masa-masa sulit, para anggota tim perlu bekerja sama.

- Jika ingin mendorong semangat kerja karyawan pada masa-masa sulit, Anda mesti memperlakukan semua karyawan layaknya *partner*. Berusahalah untuk selalu percaya bahwa para karyawan akan senantiasa memberikan yang terbaik demi kepentingan tim kerja dan perusahaan, serta demi kepentingan mereka sendiri. Seperti pada Efek Pygmalion, harapan akan memengaruhi perilaku.

Istilah Penting

Efek Pygmalion: Sebuah fenomena di mana ekspektasi menyangut seseorang pada akhirnya dapat mendorong orang tersebut berperilaku dan meraih sesuatu sesuai dengan apa yang diharapkan darinya. Sungguh sesuatu yang bersifat manusiawi bahwa para karyawan akan mencoba memenuhi harapan Anda akan diri mereka. Singkatnya, ekspektasi yang tinggi akan bermuara pada kinerja yang tinggi—dan ekspektasi yang rendah berujung pada kinerja yang rendah. Jadi, Anda harus menyampaikan harapan-harapan yang tinggi dan menyampainkannya dengan jelas.

Pygmalion dan Semangat Kerja

"Apa yang para manajer yakini tentang diri mereka dapat memengaruhi apa yang mereka yakini mengenai para bawahan mereka, apa yang mereka harapkan dari para karyawan, dan bagaimana mereka memperlakukan para karyawan. Jika para manajer percaya pada kemampuan mereka mengembangkan dan mendorong para pekerja menuju tingkat kinerja yang tinggi, mereka akan berharap banyak dari para pekerja dan akan memperlakukan para pekerja dengan keyakinan bahwa harapan-harapan mereka akan terwujud. Tetapi, jika mereka ragu akan kemampuan mereka menstimulasi para pekerja, mereka tidak akan berharap banyak dan akan memperlakukan para pekerja dengan sedikit rasa percaya diri."—J. Sterling Livingston, penulis buku "Pygmalion in Management" (*Harvard Business*, Juli–Agustus 1969). Apa yang dinyatakan Livingston di atas bukanlah saran yang buruk bagi setiap manajer yang tengah dihadapkan pada saat-saat penuh tantangan serta tuntutan-tuntutan yang mustahil. Simpanlah kutipan di atas dan tinjaulah kembali secara rutin.



Manajemen Cerdas

Kembangkan Strategi Anda untuk Menghadapi Tantangan Moril

Keenam Tantangan Semangat Manajer yang dipaparkan di bab ini dipilih dengan pertimbangan bahwa mereka mewakili sejumlah skenario paling umum dan paling menantang bagi para manajer serta perjuangan mereka untuk mempertahankan tingkat semangat kerja karyawan yang tinggi.

Sebagai seorang manajer, Anda harus menggunakan pengalaman, kemampuan khusus Anda, pemahaman mengenai para karyawan Anda, budaya tempat kerja Anda, dan struktur perusahaan Anda, untuk melakukan

lebih dari apa yang secara umum disarankan di buku ini. Dengan mempelajari dan mempraktikkan berbagai cara menghadapi sebuah tantangan, Anda akan lebih siap untuk menangani dengan lebih baik berbagai masalah kinerja dan, yang lebih penting lagi, tidak membiarkan isu-isu tersebut merusak semangat kerja yang telah Anda bangun dengan susah payah.

Daftar Periksa Bab 6 untuk Manajer

- Ada dua budaya utama yang berlaku di antara para pemimpin bisnis. Budaya pertama memercayai bahwa para karyawan hanya dapat termotivasi secara ekstrinsik, sementara budaya yang lain percaya bahwa sebuah organisasi dapat mencapai kesuksesan hanya jika orang-orang di dalamnya termotivasi secara instrinsik.
- Satu alat yang digunakan para manajer untuk mengukur penting tidaknya sebuah rumor adalah dengan mengabaikan rumor-rumor yang mereka yakini tidak benar dan berkonsentrasi pada rumor-rumor yang penting, serta yang dapat memancing timbulnya masalah semangat kerja yang serius.
- Jangan pernah berdebat dengan seorang karyawan atau berusaha memaksakan pola pikir Anda. Jelaskan saja secara jujur. Biarkan si karyawan menyadari benar bagaimana tindakan dan perilaku negatifnya memengaruhi perasaan Anda dan bagaimana perilaku-perilaku tersebut memengaruhi semangat kerja karyawan secara keseluruhan.
- Perlakukan para karyawan yang kerap mengeluh sebagai orang dewasa, bukan anak-anak. Biarkan mereka tahu bahwa Anda memercayai kemampuan

mereka untuk menangani berbagai macam situasi secara lebih positif.

- Ada saatnya Anda harus membicarakan akibat-akibat yang dapat diterima seorang karyawan jika dia terus menunjukkan kinerja yang buruk dan menolak bantuan. Bersikaplah jujur dan tegas mengenai hal tersebut.
- Jagalah senantiasa kerahasiaan dan privasi para karyawan Anda. Jangan pernah menceritakan kembali segala sesuatu mengenai kehidupan pribadi seorang karyawan tanpa persetujuan si karyawan.
- Cobalah mencari titik kesepahaman dengan para karyawan yang memiliki sifat defensif.
- Apa pun faktor penyebab turunnya semangat kerja, apakah itu rasa penat, kebijakan pengurangan karyawan, atau sebagainya, dengarlah senantiasa karyawan Anda. Luangkan waktu bersama mereka. Anda tidak perlu memiliki semua jawaban dari segala pertanyaan yang mungkin akan mereka ajukan; yang terpenting adalah keberadaan Anda.
- Jika Anda ingin membangun semangat positif di antara para karyawan, mulailah dengan memperlakukan mereka sebagai *partner*.[]

Bab 7



Kasus-Kasus Semangat Utama

Anda tahu peribahasa—"Terdapat dua sisi pada setiap cerita." Demikian juga, selalu ada dua sisi pada se tiap pekerjaan yang dianggap memiliki tingkat upah dan kesempatan promosi yang kecil atau pada kasus-kasus semangat akut. Apa yang membuat seorang karyawan merasa sulit merasakan antusiasme dalam sebuah pekerjaan yang "kurang menyenangkan", sementara karyawan yang lain, dengan pekerjaan yang hampir sama, namun bekerja dalam suasana yang berbeda dan untuk atasan yang berbeda, dapat mencintai pekerjaannya dan mampu menunjukkan sikap antusias secara terus-menerus.

Saat saya melakukan sejumlah wawancara untuk dijadikan bahan pada bab ini, jawaban selalu bermuara pada satu faktor, semua bergantung pada bagaimana para manajer memperlakukan karyawan mereka. Dan marilah kita akui: sejumlah manajer justru kerap menjadi sumber masalahnya. Mereka menciptakan sebuah suasana kerja minim semangat hanya karena mereka memegang posisi-posisi tertentu yang kurang mereka hargai dan mereka memindahkan sikap tersebut kepada para

karyawan, sebuah sikap yang kemungkinan besar akan menular ke karyawan lain dan lambat laun akan mengikis antusiasme.

Para Manajer yang Berhasil

Ada sejumlah manajer yang tampaknya berhasil. Mereka memikirkan berbagai cara kreatif untuk menyokong semangat setiap karyawan yang mereka awasi. Mereka memahami arti dan nilai setiap pekerjaan yang dilakukan para karyawan pada berbagai tingkatan, bukan hanya para karyawan yang berada di posisi-posisi atas. Para manajer ini menyadari bahwa sebuah pekerjaan dapat tampak kurang menyenangkan bagi satu orang, namun menarik bagi orang lain yang mungkin berkeinginan memperoleh pekerjaan tersebut serta akan merasa senang dan puas menggerjakannya dengan baik. Para manajer ini menyadari bahwa masing-masing pekerja mendefinisikan tingkat kesuksesan mereka secara berbeda dan mereka menghargai perbedaan-perbedaan tersebut. Mereka menyadari bahwa tidak semua orang ingin berada pada posisi di mana di dalamnya terdapat tanggung jawab yang lebih besar. Beberapa karyawan menyukai apa yang mereka kerjakan, tak peduli betapa berat pekerjaan atau tekanan pekerjaan tersebut, serta mereka amat senang dan puas menjalankan dengan semaksimal mungkin pekerjaan tersebut. Namun, sebagian besar bergantung pada apakah karyawan tersebut merasa dihargai dan dimengerti oleh pihak manajemen.

Bab ini membahas pengaruh signifikan yang dapat diberikan seorang manajer dalam membangun semangat kerja karyawan yang lebih baik meski mereka memiliki posisi-posisi pekerjaan yang secara umum dianggap tidak

terlalu menyenangkan atau berada dalam lingkungan dengan semangat kerja yang amat rendah. Bab ini menjawab pertanyaan-pertanyaan: Siapakah yang berhasil? Bagaimanakah para manajer efektif menangani situasi-situasi kerja yang lebih sulit? Dan yang lebih penting, perusahaan-perusahaan mana sajakah yang berhasil menciptakan lingkungan kerja dengan tingkat semangat kerja yang tinggi?

Hotel Four Seasons Berhasil

Saat melakukan perjalanan bisnis di Austin, Texas, saya menginap di Hotel Four Seasons. Saya berjalan menuju kamar saya menjelang siang dan mendapat pelayan hotel dalam posisi merangak tengah menyikat dan membersihkan lantai kamar mandi. Saya meminta maaf kepadanya karena telah masuk dengan tiba-tiba dan memberi tahu dia bahwa saya hanya sekadar ingin mengambil arsip saya. Pada saat itu, dia tidak hanya berbalik untuk melihat saya, namun dia berdiri untuk memberi salam kepada saya dengan sebuah senyuman lebar. Sungguh, ini sesuatu yang belum pernah saya alami sebelumnya. Berapa seringkah seorang pembantu hotel yang tengah sibuk membersihkan lantai kamar mandi mau berdiri untuk menyambut seorang tamu dan kemudian juga memberikan sebuah senyuman hangat? Jawabannya adalah hampir tidak pernah.

Jiwa menulisku seketika berkata bahwa sebaiknya saya memanfaatkan kesempatan itu dan melakukan sebuah percakapan singkat.

"Anda bekerja amat berat," kataku. "Apa yang membuat Anda begitu bersemangat?"

Mary, si pelayan hotel, tanpa berpikir lama, segera

menjawab. "Tiap ruangan yang ada di sini adalah layaknya ladang usaha saya sendiri. Seluruh lantai adalah lahan pekerjaan saya," katanya dengan bangga.

"Wow, Anda bekerja seolah-olah Anda memiliki tempat ini," timpal saya.

"Ya," kata Mary. Apa yang dia maksud adalah bahwa dia merasa apa yang dia kerjakan berhubungan dengan kepentingan dia sendiri. Inilah orang dengan sebuah pekerjaan yang menurut banyak orang mungkin tidak menyenangkan. Bahkan, untuk pekerjaan seperti ini di banyak hotel, kita mungkin akan sulit menemukan antusiasme dan sikap positif pada para pelakunya. Namun, tidak demikian di Hotel Four Seasons.

"Tidak ada pekerjaan yang tidak menyenangkan di Four Seasons," tegas Ade Saleh, Manajer Pelatihan Hotel Four Seasons wilayah San Francisco.

Menjadi seorang pencuci peralatan masak di hotel glamor ini merupakan pekerjaan yang jauh dari nuansa glamor. Namun, itu tidak menjadi persoalan karena para pencuci alat-alat dapur di Four Seasons tahu betapa penting peran mereka bagi kesuksesan hotel mereka. "Kami tidak pernah ragu untuk mengatakan kepada para pencuci peralatan masak bahwa mereka memegang salah satu posisi paling penting di Hotel Four Seasons," kata Saleh. "Para pekerja sangat sadar akan arti mereka bagi perusahaan dan itulah sebabnya mereka menunjukkan rasa bangga mereka tiap hari. Pikirkanlah itu. Jika mereka tidak melakukan pekerjaan mereka, bisnis kami akan berhenti. Semua karyawan kami bekerja di sini karena mereka memiliki keinginan dari dalam diri mereka untuk bersikap ramah, apa pun jenis pekerjaan yang mereka pilih di hotel ini."

Tidaklah penting apakah Anda seorang tukang cuci atau seorang manajer senior di Hotel Four Seasons. Setiap karyawan pada tiap tingkatan diperlakukan dengan rasa hormat dan rasa percaya yang sama serta, hasilnya, para pekerja yang bekerja pada posisi-posisi yang mungkin tampak paling tidak menyenangkan di industri perhotelan menjalankan dengan baik apa yang mereka suka kerjakan. Bagaimana hotel tersebut menjamin semangat kerja yang tinggi seperti ini?

Macaroni Grill Berhasil

Para pencuci piring di perusahaan Macaroni Grill di Sacramento California senantiasa memiliki semangat tinggi, menurut seorang *managing partner*, Monica Hamden. Meski pekerjaan mencuci piring dapat terasa amat membosankan bagi sebagian orang, para pencuci Macaroni Grill tidak merasakan hal demikian.

"Para pekerja dapur kami, seperti para juru masak dan pencuci piring, misalnya, tahu bahwa mereka adalah pelanggan internal saya," kata Hamden. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab saya untuk memperlakukan semua pelanggan internal saya di Macaroni Grill dengan rasa hormat dan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang menyenangkan bagi mereka."

Monica berkata bahwa unsur pokok dalam teknik manajemen diri adalah sebuah *golden rule* yang telah diketahui secara umum yang menyarankan kita untuk memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan oleh mereka. Dia juga menyarankan para manajer agar menyempatkan diri menuliskan pernyataan misi pribadi mereka untuk para staf mereka. Berikut adalah bunyi pernyataan misi pribadi Monica Hamden bagi tim kerjanya di Macaroni Grill:

"Kami merupakan sebuah restoran yang didedikasikan untuk menyajikan kualitas makanan dan layanan tamu kelas dunia dalam sebuah atmosfer saling menghormati, saling percaya, kerja sama, dan kecerian."



Akhirnya, Monica mengakui bahwa dasar filosofi manajemennya yang efektif diinspirasi oleh buku laris *Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership* yang ditulis oleh Beth Jones (New York: Hyperion, 1995).

"Semua dimulai pada awal perekutan," kata Saleh. Apa pun posisi pekerjaannya, setiap calon karyawan diwawancara oleh paling sedikit empat manajer. "Kami mencari orang-orang yang memenuhi kriteria sifat dan sikap yang kami harapkan. Kami juga menginginkan karyawan yang memiliki obsesi membuat tamu-tamu kami bahagia. Kami ingin para karyawan menjadi diri mereka setiap saat. Ini berjalan dengan baik karena adanya rasa percaya dan saling menghargai antara tiap karyawan di sini."

Hotel Four Seasons disebut-sebut sebagai salah satu dari "100 Best Companies to Work For in 2002" versi majalah *Fortune*. Jaringan hotel mewah Four Seasons juga menggaji staf pelayan hotel mereka hampir 50% lebih tinggi dibanding rata-rata yang diberikan industri pariwisata untuk posisi yang sama. Di samping itu, untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, para pekerja memperoleh beberapa kesempatan menginap gratis di Hotel Four Seasons dan diskon 50% untuk pembelian berbagai jenis makanan dan minuman.

Dunia Perbankan Mungkin Menerapkan Disiplin Paling Tinggi dalam Hal Semangat Kerja

Sejumlah kasus semangat kerja paling serius dapat ditemui di dunia perbankan. Dunia perbankan yang penuh gejolak merasakan tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi dan tingkat semangat kerja karyawan yang

rendah. Tiap kali Anda mengalihkan pandangan, seperti ada saja bank baru yang sedang muncul, yang memperoleh keuntungan, yang gulung tikar, yang mengurangi atau menambah jumlah karyawannya, atau yang tengah melakukan restrukturisasi.



Tips Menciptakan Antusiasme dalam Pekerjaan-Pekerjaan yang Penuh Tekanan

Manajemen Cerdas

- Ciptakan rasa memiliki.
- Ajaklah para pekerja mengikuti karyawisata untuk membangun semangat kerja sama tim dan menguatkan kembali komitmen mereka terhadap satu sama lain.
- Seluruh pekerja adalah pelanggan internal para manajer; oleh karena itu, para manajer melayani mereka, bukan sebaliknya.
- Berikan para karyawan sarana yang mereka butuhkan untuk bekerja.
- Perlakukan setiap orang dengan rasa hormat.
- Lakukan kontak mata dan sapalah tiap orang setiap kali Anda mulai memasuki tempat kerja.
- Katakan, "Bisakah Anda/tolong ..." dan "Terima kasih."

Sumber: Monica Hamden, *managing partner Macaroni Grill* di Sacramento, California.

Seorang mantan wakil presiden eksekutif salah satu institusi perbankan paling terkemuka yang terletak di Charlotte, North Carolina, kita sebut saja Mark, menggambarkannya sebagai berikut:

Dunia perbankan pada dasarnya sangat birokratis menyangkut upaya membuat orang merasa dihargai. Semangat kerja tinggi tidak pernah menjadi prioritas saat saya bekerja di dunia perbankan. Pimpinan tertinggi di bank kami menyerahkan berbagai mandat dan selanjutnya ini menjadikan semua orang yang berada pada berbagai tingkatan di bawah merasa kecil

dan tidak penting. Kasir, petugas bagian pinjaman, serta para karyawan *frontline* lainnya menanggung beban terberat dari ketidakpuasan pelanggan tiap harinya dan selanjutnya mereka memperoleh dukungan yang kecil, bahkan tidak sama sekali dari pihak perusahaan.

Jajaran pimpinan mengulirkan berbagai rencana strategis untuk melakukan sejumlah perubahan dan mereka tidak pernah meminta tanggapan para karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan harian bank. Ketika ini terjadi, semangat kerja karyawan menurun drastis. Bagi para karyawan *frontline*, setiap memo baru yang dikeluarkan perusahaan hanyalah merupakan perintah resmi baru tanpa arti yang dipaksakan dari atas, strategi-strategi tanpa arti yang diciptakan para pejabat tinggi di menara gading perusahaan yang tidak tahu-menahu mengenai realitas harian perusahaan dan yang mungkin tidak terlalu peduli terhadap orang-orang yang ada di bawahnya. Para karyawan di bank kami merasa sangat tidak diperhatikan dan rasa percaya diri mereka amat rendah. Inilah kasus semangat kerja karyawan paling sulit yang pernah harus saya tangani. Sejujurnya, saya tidak berhasil menanganinya dengan baik karena saya tidak memiliki sarana atau dukungan untuk melakukan sejumlah perubahan.

Satu pemikiran yang saya miliki adalah menciptakan program pengembangan karyawan yang mempersiapkan mereka untuk memanfaatkan berbagai kesempatan sukses yang ada. Saya tahu bahwa jika kita dapat menawarkan sesuatu seperti ini kepada para karyawan, mereka akan melihat bahwa kita memerhatikan mereka dan masa depan mereka. Sayangnya, saran tersebut tidak pernah memperoleh lampu hijau dan saat itulah saya mengundurkan diri.

Di luar tantangan yang ada pada lingkungan perbankan saat ini, ada beberapa bank di luar sana yang memiliki para pemimpin dengan pemikiran progresif, responsif dan tepat, seperti di Bank of Montreal.

Bank of Montreal Berhasil

Anda boleh berkata bahwa Bank of Montreal adalah sebuah lembaga keuangan yang tidak lazim. Dengan berbagai inisiatif yang terfokus pada hal-hal paling penting, kultur Bank of Montreal sepenuhnya menyangkut inovasi dan karyawan.

Bank of Montreal terkenal akan pengakuan mereka bahwa para karyawan merupakan bagian terpenting dari masa depan bank tersebut. Bank tersebut menyatakan bahwa para karyawan bank, di berbagai posisi di perusahaan tersebut, merupakan partner sekaligus fasilitator kesuksesan bank dan bahwa seluruh karyawan didorong untuk mengembangkan rasa memiliki dalam pekerjaan mereka. Rasa memiliki ini terlihat jelas pada seluruh karyawan dari tingginya semangat kerja mereka.

Menurut salah satu manajer layanan keuangan bank tersebut, "Bank of Montreal terlibat langsung dalam pendidikan berkelanjutan bersama para karyawannya." Institusi keuangan tersebut telah lama berkomitmen untuk melayani konsumen dalam sebuah lingkungan kerja yang dinamis dengan semangat kerja tinggi di mana para manajer senantiasa mendorong terciptanya proses berlatih dan belajar sepanjang waktu bagi para karyawan, dan pengembangan karier yang berkelanjutan merupakan salah satu bagian terpenting di dalamnya.

Bank of Montreal merupakan teladan dalam mendorong pengembangan karier di dalam perusahaan. Di bawah

payung HRD, Pusat Karier membuka akses bagi para karyawan untuk melihat dan memanfaatkan "Pusat Kesempatan" (Possibilities Center) yang didirikan bank. Nama itu sendiri menggambarkan pendekatan unik perusahaan dalam mengembangkan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Pusat Kesempatan digunakan sebagai sarana utama dalam mempersiapkan, baik para karyawan masa datang maupun yang ada sekarang untuk dapat memanfaatkan berbagai macam peluang karier yang ada.

Nilai-Nilai Korporat Mendorong Semangat dan Menjaganya Tetap Tinggi



Seorang manajer telebanking Bank of Montreal berkata, "Di bank ini, semua posisi dipandu oleh prinsip-prinsip yang sama." Bank of Montreal dibangun dan dijalankan berdasarkan nilai-nilai yang kuat, yang menghasilkan semangat kerja yang tinggi.

Nilai-Nilai yang berlaku di Bank of Montreal

- Kami peduli terhadap para pelanggan, pemilik saham, masyarakat kami, dan kami saling peduli.
- Kekuatan kami berasal dari keberagaman para karyawan dan bisnis yang kami jalani.
- Kami menekankan pentingnya penghargaan terhadap setiap orang dan kami mendorong setiap orang untuk mengekspresikan diri mereka masing-masing.
- Kami memenuhi segala janji-janji dan senantiasa bertanggung jawab terhadap setiap langkah yang kami ambil.
- Kami berbagi informasi, belajar dan berinovasi agar para pelanggan senantiasa merasakan berbagai perjalanan menarik bersama kami.

Pusat Karier di Bank of Montreal menawarkan berbagai bantuan dan masukan mengenai teknik interview, hubungan antarkaryawan, pembuatan resume, dan sebuah perpustakaan bagi para mahasiswa di mana para calon profesional keuangan dapat memperoleh akses informasi mengenai kesempatan kerja di bank tersebut bagi para lulusan baru dan bantuan karier bermanfaat lainnya.

Anda mungkin berpikir, "Itu mudah bagi institusi perbankan yang kecil, namun akan lebih sulit memelihara semangat kerja karyawan di perusahaan besar." Kita tahu bahwa Bank of Montreal adalah salah satu bank terbesar di Kanada dan Amerika Utara, dengan aset lebih dari 246 juta dolar Kanada dan lebih dari 33.000 karyawan di seluruh dunia. Seraya lembaga-lembaga finansial lainnya tengah berupaya membangun semangat kerja para karyawan mereka, perhatikanlah baik-baik, karena Bank of Montreal melakukannya dengan benar!



Komitmen terhadap Nilai-Nilai Membantu UPS Menghadapi Tantangan Semangat Kerja Paling Sulit yang Pernah Dihadapinya

Pada 1997, United Parcel Service (UPS) menghadapi aksi mogok massal para sopir yang melumpuhkan semangat kerja dan memengaruhi secara negatif opini para pelanggan di seluruh dunia. Untuk memulihkan semangat dan rasa percaya diri karyawan, UPS mencoba menciptakan jati dirinya yang baru dengan menghidupkan kembali komitmennya terhadap berbagai nilai budaya lama dan baru yang pada akhirnya membuat para karyawan dan pelanggan kembali bergairah. Nilai-nilai yang dimaksud diantaranya peningkatan reliabilitas perusahaan, efisiensi, keseragaman prosedur, serta standar pelayanan pelanggan yang meningkat. Hasilnya? Pendapatan bersih perusahaan pengiriman tersebut meningkat dua kali lipat—demikian pula semangat para pekerja.

Penegakan Hukum, Menyelamatkan Hidup Menyelamatkan Semangat

Bacalah judul-judul berita berikut: "Polisi dikerahkan, kekerasan rumah tangga meningkat," "Semangat Kerja Polisi Jatuh," "Semangat Polisi Turun ke Titik Terendah Menyusul Baku Tembak di Sekolah." Bukan rahasia bahwa penegakan hukum umumnya dikait-kaitkan dengan masalah semangat kerja aparat penegaknya. Dan cukup dimengerti jika, misalnya, terasa cukup sulit untuk mengukur keberhasilan memerangi kejahatan atau mengurangi intensitas pelanggaran hukum, seperti kekerasan rumah tangga atau penyalahgunaan senjata api di sekolah.

Seperti banyak organisasi lainnya, institusi-institusi penegak hukum mencari berbagai cara untuk mencapai keberhasilan dan menunjukkan kepada masyarakat bahwa langkah-langkah mereka telah membawa hasil-hasil positif. Ketika ini terjadi, semangat kerja para aparat secara langsung terpengaruhi secara positif.

Departemen Kepolisian Charleston Berhasil

Departemen kepolisian di Charleston, Karolina Selatan, adalah salah satu contoh bagaimana penegakan hukum mengembangkan cara-cara untuk memberikan *feedback* pembangun-semangat baik bagi para aparat maupun masyarakat.

Departemen kepolisian ini menggunakan data statistik kota sebagai alat untuk mengembangkan program-program pemberantasan kejahatan yang lebih baik, selanjutnya akan dapat mendorong dan memotivasi *feedback* bagi para aparat, serta masyarakat yang mereka layani.

Misalnya, angka kejahatan domestik yang meningkat tajam membuat polisi sadar bahwa mereka perlu melaku-

kan perubahan-perubahan drastis dalam prosedur penangkapan. Departemen kepolisian Charleston berfokus pada pengembangan sebuah program yang tegas dan efektif yang akhirnya akan membuat takut para pelanggar hukum. Tujuannya adalah menyelamatkan hidup orang lain dan menghindari kebiasaan tangkap-lepas yang hanya akan melemahkan semangat tiap orang dan menimbulkan rasa kurang percaya kepada sistem yang ada.

Departemen kepolisian yang inovatif ini menghasilkan sebuah program yang menekankan perhatian pada proses penangkapan di depan publik untuk kasus-kasus kejahatan rumah tangga. Untuk menunjukkan keseriusan mereka, para aparat memilih langsung mendatangi tempat-tempat kerja ketimbang mendatangi rumah-rumah untuk melakukan penangkapan.

Ini dapat dilihat pada kasus kekerasan yang melibatkan seorang dokter di sana. Setelah sang dokter diduga memukul istrinya, polisi Charleston tidak membuang-buang waktu untuk menangkap si dokter tersebut di ruang tunggunya, di depan semua pasien dan stafnya. Sebuah cara pencegahan kekerasan rumah tangga yang efektifkah? Tentu saja. Tidak lama setelah program tersebut dilaksanakan, statistik memperlihatkan apa yang menjadi harapan para aparat kepolisian Charleston, angka kematian wanita akibat kekerasan fisik menurun menyusul diberlakukannya hukum melalui program penangkapan di depan umum.

Anak-Anak, Senjata Api, dan Semangat

Polisi Charleston mengumpulkan data-data statistik penting mengenai anak-anak dan senjata api di sekolah-sekolah di kota charleston, dan angka-angka yang ada menunjukkan sebuah peningkatan. Angka-angka statistik tersebut memberikan apa yang memang mereka butuhkan untuk menyusun sebuah program efektif yang disebut "Gun Stoppers". Tujuan program tersebut adalah menghilangkan rasa bangga yang dirasakan para remaja saat mereka membawa senjata api. Menyadari bahwa tujuan sebagian besar remaja membawa senjata api ke sekolah adalah agar mereka terlihat hebat, polisi Charleston berencana menghilangkan pandangan-pandangan keliru para remaja tersebut.

Polisi memberikan hadiah langsung 100 dolar kepada siapa saja yang dapat memberi tahu mereka mengenai keberadaan orang-orang yang membawa senjata api ke sekolah dan di mana senjata tersebut berada—entah di loker para siswa, di halaman sekolah, di meja belajar, atau di dalam tas. Dan, hadiah yang sama juga akan diberikan kepada mereka yang dapat memberi tahu keberadaan senjata mainan di sekolah.

Semangat para aparat dan karyawan di sekolah meningkat tajam ketika mereka diberi tahu bahwa program tersebut berjalan sukses. Tidak lama setelah program "Gun Stoppers" berjalan, tidak lagi ditemukan adanya pelajar di seluruh sekolah di Charleston yang berani membawa senjata ke sekolah mereka.



Jadwal Kerja yang Dipersingkat Meningkatkan Semangat LAPD

Rendahnya semangat aparat kepolisian di Departemen Kepolisian Los Angeles (LAPD) amat mengkhawatirkan.

Hasil survei yang diperlakukan USC/UCLA pada Oktober 2000 menunjukkan bahwa 57% petugas kepolisian akan mengundurkan diri andai mereka memiliki kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Dan pada tahun 2000, lebih dari 300 aparat keamanan mengundurkan diri dari LAPD dengan berbagai alasan, sebuah angka tertinggi selama bertahun-tahun.

Itulah awal LAPD mulai menyoroti akar permasalahan yang se-sungguhnya—rendahnya semangat kerja para petugas kepolisian.

Ketimbang mengeluarkan jutaan dolar untuk biaya perekruit petugas-petugas baru, LAPD meluncurkan sebuah program yang ditujukan untuk mengatasi semangat personel yang kian melemah—sebuah jadwal kerja harian yang dipersingkat atau lebih dikenal sebagai "4/10" (jadwal kerja 4 hari, 10 jam). Ini merupakan program sukses serupa yang dijalankan selama bertahun-tahun oleh Departemen Kepolisian Daerah Los Angeles dan institusi-institusi penegak hukum di San Diego, Orange County, Long Beach, Burbank, dan tempat-tempat lainnya.

Saat program "4/10" diimplementasikan, para supervisor harus lebih kreatif dalam melaksanakan jadwal kerja mereka, namun semua itu memiliki nilai positif. Program pemadatan jadwal kerja ini telah meningkatkan semangat dan produktivitas para personel keamanan secara amat signifikan di berbagai tempat di California.

Dalam sebuah survei oleh PricewaterhouseCoopers, jadwal kerja yang dipersingkat merupakan keinginan nomor satu para petugas keamanan wanita dan harapan terbesar ketiga para responden secara keseluruhan untuk meningkatkan semangat mereka. Program ini terutama sekali disukai oleh para petugas muda dan para calon aparat yang cenderung masih amat mementingkan keluarga mereka.

"Adalah pekerjaan yang amat sulit untuk senantiasa menjaga semangat kerja," kata salah seorang aparat penegak hukum yang amat paham tentang program tersebut. "Kadang Anda bertanya-tanya apakah Anda benar-benar tengah melakukan perubahan. Maka ketika ada sesuatu yang terjadi dan menyadarkan Anda bahwa Anda tengah menyelamatkan hidup orang lain dengan mengambil sejumlah langkah drastis, Anda akan kembali merasa senang dengan keberadaan Anda di jalan-jalan di luar sana."

Manajer Harus Mengisi Ulang Semangat Karyawan dalam Lingkungan Kerja yang Tangguh

Sebagai seorang manajer, sangat penting untuk mengakui bahwa terkadang orang-orang yang paling Anda butuhkan di perusahaan, orang yang akan membantu menjaga keberlangsungan bisnis Anda dan membuat Anda terlihat bahagia, adalah mereka yang menduduki posisi-posisi paling sulit, paling berat, dan sering kali paling tidak dihargai. Mereka adalah para pekerja yang mudah pergi meninggalkan Anda karena Anda lalai mengatakan kepada mereka dan menunjukkan bahwa Anda menghargai apa yang mereka kerjakan tiap hari. Mereka adalah para pekerja yang sering kali paling sulit dicarikan penggantinya dan mereka bisa jadi merupakan faktor terpenting bagi kesuksesan perusahaan secara menyeluruh, seperti para pencuci alat-alat dapur Hotel Four Seasons.

PERINGATAN!

Saatnya Para Manajer Berbuat Lebih Baik

Para karyawan di setiap posisi di berbagai organisasi berhak diperlakukan dengan hormat dan penuh martabat. Para karyawan tidak lagi mau berada di dalam sebuah lingkungan yang kejam di mana mereka harus menerima tekanan dan sikap ketidakpedulian yang tak masuk akal. Para manajer masa kini tahu lebih baik; oleh karena itu, mereka diharapkan dapat berbuat lebih baik dalam berbagai hal. Tinggi palang telah dinaikkan dan para manajer sukses tahu bahwa mereka mesti menggapainya atau melampauinya, jika mereka ingin bertahan dalam dunia yang kompetitif sekarang ini.

Apakah Strategi Anda?

Apa pun pendekatan yang Anda gunakan untuk menangani berbagai permasalahan terberat yang melengkapi semangat kerja karyawan, sebagai manajer Anda harus mengalokasikan waktu dan energi yang diperlukan untuk senantiasa membuat para karyawan merasa senang dengan diri sendiri dan dengan apa yang mereka kerjakan. Berikan gambaran yang jelas kepada mereka. Jelaskan kepada mereka pengaruh langsung dari apa yang mereka lakukan terhadap kesuksesan perusahaan. Jika memungkinkan nyatakanlah dalam bentuk dolar. Misalnya: "Susan, Anda telah menghindari terjadinya dua kecelakaan bulan ini di departemen Anda dengan cara mengetatkan standar keselamatan kerja. Saya kira langkah cepat dan tegas Anda telah menyelamatkan perusahaan dari kemungkinan kerugian lebih dari 50.000 dolar. Terima kasih. Kami menghargai inisiatif cepat Anda lebih dari yang Anda kira."

Di sinilah Anda perlu mengeluarkan energi Anda untuk memperbaiki atau meningkatkan semangat

karyawan pada saat-saat kritis, bahkan pada situasi-situasi yang lebih sulit dan menantang.

Lupakan Segala Macam Primadona

Lupakanlah segala perhatian pada primadona perusahaan. Terlalu sering para manajer menghabiskan begitu banyak waktu menanganai para karyawan bermasalah ketimbang secara proaktif berupaya mempertahankan para karyawan mereka yang paling berharga. Jika masuk ke perangkap ini, Anda pada akhirnya akan membayar mahal ketidakpedulian Anda tersebut dengan hilangnya karyawan-karyawan inti Anda pada masa-masa paling sulit.

Jadi, mulailah dengan menggalakkan vitalitas karyawan di manapun Anda membutuhkannya dan kapan pun Anda berkesempatan melakukannya.

Daftar Periksa Bab 7 untuk Manajer

- Hargailah nilai dari pekerjaan yang dijalankan tiap karyawan pada berbagai tingkatan, bukan hanya para karyawan yang menempati posisi-posisi atas.
- Akuiilah bahwa tiap pekerja mendefinisikan tingkat kesuksesan mereka secara berbeda, kemudian hargailah perbedaan-perbedaan tersebut.
- Pahamilah bahwa tidak semua orang ingin berada pada posisi yang memiliki tingkat tanggung jawab yang lebih besar.
- Ciptakanlah rasa memiliki.
- Berikan kepada para pekerja sarana yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.
- Nilai-nilai kebersamaan dapat mendorong semangat kerja dan menjaganya tetap tinggi pada masa-masa sulit.

- Data-data statistik dan berbagai informasi lainnya mengenai keberhasilan karyawan dapat berguna dalam menciptakan program-program internal yang lebih efektif yang, jika berhasil, akan meningkatkan semangat pekerja.
- Luangkan waktu untuk menjelaskan kepada para karyawan mengenai pengaruh langsung dari apa yang mereka lakukan terhadap keberhasilan perusahaan. Jika memungkinkan, nyatakanlah nilainya dalam bentuk uang.]

Bab 8

Para Karyawan Menginginkan dan Membutuhkan Seorang Manajer yang Peduli

B agaimana rasanya melihat para karyawan Anda bangun tiap pagi, beranjak dari tempat tidur mereka dengan penuh semangat, dan merasa senang serta antusias untuk berangkat kerja bahkan sebelum mereka sempat menghirup secangkir kopi mereka? Menurut Anda, mungkinkah hal seperti ini terjadi? Itu sungguh terjadi pada John Thompson selama 15 tahun bekerja di kota New York untuk sebuah agen periklanan Madison Avenue yang tidak terlalu besar.

"Karena saya bekerja di Madison Avenue, orang berpikir bahwa saya memiliki gaji yang besar, namun itu sama sekali tidak benar. Saya bekerja sebagai seorang *copywriter* selama beberapa tahun pertama saya tinggal di New York dan percayalah, pekerjaan yang saya jalani memiliki tingkat persaingan yang tinggi di New York," kata Thompson. "*Copywriter* adalah profesi yang amat umum di New York sehingga cenderung kurang dihargai. Saya benar-benar harus menghemat tiap dolar uang saya untuk dapat hidup di kota tersebut dan untuk dapat terus bekerja. Tetapi, bukanlah uang yang membuat saya bergairah dengan apa yang saya kerjakan atau membuat saya mau bertahan sekian lama, melainkan rasa senang

yang senantiasa saya rasakan saat mengerjakan pekerjaan-pekerjaan saya dan perhatian serta kepedulian yang diberikan manajer saya kepada seluruh karyawan di departemen tempat saya bekerja.

"Apa yang tidak disadari banyak orang adalah bahwa kebanyakan karyawan ingin berpisah dari manajer mereka, bukan dari perusahaan tempat mereka bekerja," demikian pandangan Thompson. "Percaya atau tidak, saya keluar dari perusahaan tersebut hanya setelah manajer saya meninggal dunia. Seandainya manajer saya masih ada, mungkin saya masih bekerja di sana. Dialah orang yang menciptakan suasana antusias dalam bekerja dan membuat setiap orang merasa istimewa, bukan perusahaan itu sendiri," Thompson menekankan. "Dia memberi setiap karyawan tempat yang nyaman untuk menjatuhkan diri di sebuah bidang usaha yang terkadang amat keras untuk dijalani."

Thompson berkata bahwa dia sudah jemu membaca buku mengenai bagaimana para manajer harus senantiasa yakin bahwa para karyawan sesungguhnya lebih tertarik pada bagaimana mereka diperlakukan ketimbang gaji yang lebih besar. "Dan untuk Anda ketahui, sebagian besar karyawan menginginkan hal-hal mendasar yang sama dari manajer mereka, seperti



Gallup Berhasil
Manajemen Cerdas

Organisasi Gallup sadar bahwa sumber kepuasan terbesar bagi para pekerja adalah hal-hal yang bersifat emosional dan pereonal. Menurut organiaeai yang memiliki reputasi amat baik ini, faktor terpenting yang menentukan produktivitas dan loyalitas karyawan bukanlah uang atau keuntungan finansial, melainkan kualitas hubungan antarkaryawan dengan supervisor dan manajer mereka.

yang diinginkan anak-anak dari orangtua mereka, rasa sayang, harapan-harapan yang jelas dan konsisten, kepercayaan, dorongan semangat, serta dukungan bagi perkembangan dan kemajuan mereka." Dia menambahkan, "Tampaknya sederhana, namun juga memiliki pengaruh yang amat kuat karena ketika para manajer mampu memberikan semua itu kepada para karyawan, mereka menciptakan sebuah ikatan emosional yang amat kuat dan membuat semua karyawan memandang pekerjaannya dengan antusias dan penuh semangat."

Apa yang Paling Diinginkan Para Karyawan?

Di sinilah para manajer berselisih paham dengan pandangan umum ketika pembicaraan menyenggung apa yang menurut mereka paling diinginkan para karyawan agar mereka merasa puas dan bahagia. Hal ini dibahas dengan amat menarik dalam buku *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* yang ditulis oleh Marcus Buckingham dan Curt Coffman (New York: Simon & Schuster, 1999).

Setelah menghabiskan waktu 25 tahun dan mewawancara satu juta pekerja, duo tersebut mengembangkan 12 pertanyaan kunci yang menyoroti hal-hal paling diharapkan para karyawan, yang dapat menjadi sarana bagi para manajer untuk memahami kebutuhan-kebutuhan internal dan emosional terbesar para karyawan mereka. Buckingham dan Coffman percaya bahwa seorang manajer dapat membuat prediksi yang cukup akurat mengenai kinerja seorang karyawan dengan mempersilakan karyawan tersebut menjawab 12 pertanyaan mendasar (baca kolom "12 Pertanyaan Cerdas untuk Para Karyawan Anda"). Para karyawan yang memberi jawaban paling

positif terhadap kedua belas pertanyaan yang ada, memiliki kemungkinan 50% lebih tinggi untuk bekerja dengan baik di unit-unit bisnis dengan tingkat pengunduran karyawan yang rendah, 38% akan bekerja dengan lebih baik di unit-unit produksi yang lebih produktif, dan 56% akan bekerja lebih baik di unit-unit bisnis dengan loyalitas konsumen yang tinggi.



12 Pertanyaan Cerdas untuk Para Karyawan Anda

Seperti apakah perusahaan Anda dinilai oleh para karyawan? Mintalah para karyawan Anda untuk menjawab 12 pertanyaan berikut yang dikembangkan oleh Marcus Buckingham dan Curt Coffman untuk buku mereka yang berjudul *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (New York: Simon & Schuster, 1999).

Jawablah setiap pertanyaan dengan memberi nilai 1 sampai 5 (1 = "Sangat tidak setuju" dan 5 = "Sangat Setuju").

1. Apakah saya tahu apa yang diharapkan perusahaan dari saya?
2. Apakah saya memiliki alat-alat dan perlengkapan yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik?
3. Di tempat kerja, apakah saya mempunyai kesempatan setiap hari untuk melakukan apa yang paling mampu saya lakukan?
4. Dalam tujuh hari terakhir, apakah saya menerima pengakuan atau pujiannya untuk hasil kerja saya yang baik?
5. Apakah supervisor saya atau seseorang di tempat kerja, memedulikan saya sebagai seorang manusia?
6. Adakah seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan saya?
7. Di tempat kerja, apakah pendapat-pendapat saya terlihat dihargai?
8. Apakah misi/tujuan perusahaan tempat saya bekerja membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya penting?

9. Apakah rekan-rekan kerja saya memiliki komitmen terhadap mutu pekerjaan?
10. Apakah saya memiliki seorang sahabat dekat di tempat kerja?
11. Dalam enam bulan terakhir, adakah seseorang yang berbicara dengan saya mengenai perkembangan saya di tempat kerja?
12. Selama satu tahun belakangan ini, apakah saya telah memperoleh kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja saya?

Jadi, pikirkan sejenak tiap karyawan Anda. Tanyakan pertanyaan mendasar berikut dalam hati: Apa yang paling menjadi perhatiannya? Jika Anda tidak tahu, bagaimana Anda dapat secara efektif menunjukkan bahwa Anda memerhatikan mereka?

Bersedia, Siap, dan Lakukan Penilaian

Lois adalah seorang pemimpin tim pada sebuah perusahaan telepon seluler di St. Louis, Missouri. Selama beberapa bulan, salah seorang karyawan paling produktif yang dia miliki terlihat tidak bergairah dan bekerja dengan buruk. Rendahnya semangat kerja dan antusiasme sang karyawan terhadap promosi-promosi produk baru dan langkah-langkah ekspansi perusahaan, mulai berpengaruh negatif terhadap karyawan lainnya di dalam tim. Maka, Lois memutuskan untuk mengambil tindakan.

"Dalam dunia bisnis kompetitif seperti sekarang ini, saya hanya mengira bahwa dia mungkin tidak merasa senang dengan struktur gaji dan komisi yang dia terima," kata Lois. "Beberapa saingan kami telah merebut sejumlah tenaga kerja kami dengan menawarkan kepada mereka lebih banyak uang dan tunjangan. Oleh karena itu, sebelum dia memperoleh kesempatan untuk menyatakan

pengunduran diri, saya pikir lebih baik saya mendahulunya dengan memberi dia tambahan gaji dan komisi. Lalu," kata Lois, "Dua minggu kemudian dia memberikan surat mengundurkan dirinya dan saya merasa amat sedih. Saya bertanya pada diri saya, 'Apa yang telah lalai saya lakukan? Apa yang salah?'"

Jangan Mengira-ngira Jika Anda Dapat Mengukurnya

Masalah di atas sesungguhnya sangat sederhana dan jelas. Lois mengira-ngira apa yang dapat mendorong semangat kerja si karyawan. Dia berpikir bahwa yang menjadi permasalahan pastilah uang. Lagipula, apakah ada kemungkinan lain?

Pelajaran yang segera diperoleh Lois adalah bahwa uang jarang menjadi alasan mengapa semangat kerja seorang karyawan menurun drastis atau mengapa para karyawan memutuskan berhenti bekerja. Apa yang seharusnya dilakukan Lois saat dia sadar akan penurunan tajam motivasi kerja si karyawan sesungguhnya amatlah sederhana, seharusnya dia bertanya langsung kepada si karyawan mengenai permasalahan yang sedang dia hadapi dan apa yang perlu dilakukan untuk mengembalikan semangat dan energinya ke kondisi sediakala. Andai Lois melakukannya terlebih dulu, dia akan mengetahui lebih awal bahwa kenaikan gaji atau kompensasi tidak akan berpengaruh sama sekali. Uang bukanlah permasalahan yang sesungguhnya. Sebaliknya, dia akan mengetahui bahwa si karyawan baru saja bercerai dan membutuhkan sebuah jadwal kerja yang lebih fleksibel agar dia dapat meluangkan waktu lebih banyak dengan anak-anaknya. Prioritas utama si karyawan bukanlah uang, melainkan keseimbangan antara urusan rumah

tangga dan pekerjaan. Lalu, dia menemukan lingkungan kerja baru yang bersedia mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan dia meninggalkan sebuah pekerjaan yang menawarkan dia lebih banyak uang.

Ada satu hal lain yang sesungguhnya dapat dilakukan Lois lebih awal untuk mempertahankan karyawan produktif tersebut. Dia seharusnya telah melakukan penilaian mengenai kebutuhan dan keinginan para karyawannya. Jika supervisor dan manajer mau melakukan ini lebih awal, mereka akan menghemat banyak waktu, uang, dan meminimalisasi angka pengunduran diri karyawan.

Jika para manajer menanyakan secara jujur apa yang dibutuhkan para karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih produktif, untuk berkinerja pada level-level puncak, dan untuk dapat tetap bersemangat, tahukah Anda apa yang akan terjadi? Para karyawan akan mengatakannya! Tidak ada yang ditutup-tutupi. Dapatkah Anda bayangkan apa yang akan Anda rasakan seandainya manajer Anda menanyakan pertanyaan-pertanyaan di atas pada awal masa kerja mereka? Apakah Anda akan merasa lebih dihargai sebagai seorang karyawan? Apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada Anda tersebut membuat Anda merasa diperhatikan? Apakah Anda akan merasa istimewa dan lebih antusias akan pekerjaan Anda? Jika jawaban Anda ya, maka Anda baru saja membenarkan pentingnya menilai kebutuhan karyawan pada awal masa kerja.

Tingkatkan Semangat Karyawan dengan Menggunakan Cara Penilaian yang Mudah Ini

Gunakan alat penilai, "Apa yang Paling Penting bagi Anda?" untuk mencari tahu apa yang memotivasi tiap

karyawan dan apa yang dianggap paling penting oleh tiap-tiap karyawan. Jika Anda mengetahui apa yang paling diharapkan oleh seorang karyawan, Anda dapat memelihara momentum tersebut dan juga semangat kerja si karyawan. Selanjutnya, Anda dapat mencegah timbulnya berbagai masalah.

Tapi, Anda tidak akan tahu jika tidak bertanya! Jadi, mintalah para karyawan Anda mengisi kuesioner tersebut.

Apa yang Paling Penting bagi Anda?

Mintalah para karyawan untuk memberikan nilai pada tiap-tiap item berdasarkan apa yang memotivasi mereka dan menjaga semangat mereka tetap tinggi, dengan menggunakan skala 1 (terendah) sampai 4 (tertinggi). Kemudian, setelah mereka menilai tiap-tiap item, suruhlah mereka untuk memisahkan tiga item dengan nilai tertinggi. Akhirnya, setelah mereka masing-masing mengambil tiga item teratas, mintalah mereka untuk memilih dan melengkapi satu item saja yang menurut mereka memiliki pengaruh paling kuat terhadap meningkatnya semangat kerja mereka—and bersiaplah untuk terperangah oleh apa yang sesungguhnya paling memotivasi para karyawan Anda.

- | | |
|---------|---|
| 4 3 2 1 | 1. Perhatian dan kepedulian manajer kepada saya sebagai seorang manusia |
| 4 3 2 1 | 2. Hubungan kerja yang baik dengan manajer saya |
| 4 3 2 1 | 3. Merasa diberdayakan |
| 4 3 2 1 | 4. Kemampuan manajer untuk mengambil berbagai keputusan |
| 4 3 2 1 | 5. Manajer yang merealisasikan perkataannya |

- | | |
|---------|--|
| 4 3 2 1 | 6. Pengakuan terhadap usaha-usaha saya |
| 4 3 2 1 | 7. Pendeklegasian tanggung jawab kepada saya |
| 4 3 2 1 | 8. Menerima promosi jabatan |
| 4 3 2 1 | 9. Hubungan baik dengan pelanggan |
| 4 3 2 1 | 10. Kompensasi |
| 4 3 2 1 | 11. Bersahabat baik dengan orang lain |
| 4 3 2 1 | 12. Pujiyan yang tulus |
| 4 3 2 1 | 13. Feedback yang bersifat membangun dan memperbaiki |
| 4 3 2 1 | 14. Pelatihan |
| 4 3 2 1 | 15. Hasil dari sebuah pekerjaan yang terselesaikan dengan baik |
| 4 3 2 1 | 16. Menghadiri acara-acara sosial bersama anggota tim |
| 4 3 2 1 | 17. Memperoleh pengarahan yang jelas |
| 4 3 2 1 | 18. Jaminan pekerjaan |

Catatan: Alat penilaian di atas senantiasa menghasilkan jawaban yang sama. Para pekerja jarang sekali menempatkan item no.10 (kompensasi) sebagai prioritas utama mereka. Umumnya mereka menempatkan item no. 1, 2, 6, 12, dan 15 pada posisi teratas.

Waktunya Menunjukkan Anda Peduli

Para karyawan ingin merasakan bahwa siapa mereka dan apa yang mereka kerjakan bernilai di mata atasan. Mereka ingin datang ke sebuah tempat kerja di mana mereka merasa diperhatikan dan dicintai. Apa pun posisi Anda, pemimpin tim, pelatih, supervisor, manajer, direktur, wakil presiden, atau presiden sebuah organisasi, ini adalah kesempatan untuk menyentuh kehidupan orang-orang di sekeliling Anda setiap hari. Sebagai seorang pemimpin, Anda mempunyai kekuatan untuk menciptakan sebuah

lingkungan kerja yang lebih bermakna, lebih menyenangkan, dan yang mendorong semangat kerja.

Empat Cara Manajer Menunjukkan Mereka Peduli

Ada empat kekuatan pendorong/penggerak yang menunjukkan seberapa besar seorang manajer benar-benar peduli terhadap para pekerjanya. Berikut adalah beberapa cara yang digunakan para manajer untuk memperlihatkan sejauh mana mereka peduli.

1. Mereka bersedia mendengar.
2. Mereka memberi penghargaan, mengakui, dan memuji.
3. Mereka memberi dan menghargai umpan balik yang disampaikan secara jujur.
4. Mereka menanamkan kepercayaan.

Selanjutnya pada bab ini, kita akan melihat lebih dekat masing-masing cara di atas.

Manajer yang Bersedia Mendengar Menjaga Semangat Kerja Para Karyawan Senantiasa Tinggi

Banyak orang mengatakan bahwa para manajer harus "belajar menyenangi kebiasaan mendengar". Mengapa? Karena, manajer yang suka mendengar para karyawan mereka memperoleh empat hasil positif:

1. Mereka membuat para karyawan merasa penting dan dihargai.
2. Mereka membangun kepercayaan di antara para karyawan karena para karyawan merasa didengar.
3. Mereka memberi contoh keterampilan berkomunikasi

yang baik.

4. Mereka membuat para karyawan merasa bahagia dan dihormati.

Penting untuk dicatat bahwa seorang manajer yang telah menguasai seni mendengar juga tahu bagaimana mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang relevan, jenis pertanyaan yang menunjukkan kepada para karyawan bahwa si manajer peduli pada apa yang mereka katakan dan dia ingin mengumpulkan lebih banyak informasi. Jadi, pastikan Anda menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan siapa, apa, di mana, kapan, mengapa, dan bagaimana. Selanjutnya, tunjukkan perhatian Anda dengan mencari informasi tambahan menggunakan beberapa pertanyaan seperti berikut:

- Dapatkah Anda menceritakan sedikit lagi mengenai hal itu?
- Siapa lagi yang mau ikut serta?
- Di mana ini akan berlangsung?
- Kapan kita dapat berharap melihat terjadinya berbagai perubahan?
- Bagaimana saya dapat membantu?



Bagaimakah Sikap Para Manajer yang Mau Mendengar

- Para pendengar yang baik mengambil "posisi mendengar" dengan duduk tegap dan terkadang sedikit condong ke depan seolah-olah ingin mengatakan dengan bahasa tubuh mereka, "Saya sangat tertarik pada apa yang sedang Anda katakan."
- Para pendengar yang baik sesungguhnya menikmati apa yang mereka dengar dan ikut ambil bagian dalam proses interaksi tersebut

dengan tersenyum, mengangguk, tertawa, atau dengan menunjukkan ekspresi-ekspresi penegasan, empati, dan penghargaan.

- Para pendengar yang baik memusatkan seluruh perhatian pada lawan bicara mereka. Mereka penuh perhatian dan sopan saat mendengarkan orang lain. Mereka tidak pernah membiarkan berbagai gangguan masuk dan merusak jalannya komunikasi.
- Para pendengar yang baik menawarkan masukan dan saran-saran mereka setelah yang lainnya selesai berbicara. Mereka tidak hanya menunggu giliran mereka berbicara.

Jika Anda ingin menyimpulkan dan menyatakan kembali apa yang baru saja dikatakan seorang karyawan, cobalah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Apakah saya mengerti bahwa maksud Anda adalah ...?
- Mari kita simpulkan poin-poin pentingnya.
- Bagaimana Anda menyatakan pesan tersebut dengan cara yang berbeda untuk kelompok kita?
- Apakah saya tidak salah mengerti bahwa Anda ingin ...?

Menjembatani Kesenjangan

Dalam sebuah survei yang dilakukan O'Connor Kenny Partners pada 1999, para direktur SDM membuat daftar 10 keterampilan yang dibutuhkan para manajer bagi kesuksesan perusahaan. Kemampuan mendengar bersama dengan kemampuan interpersonal menempati urutan teratas pada daftar yang mereka buat, melampaui kemampuan-kemampuan penting lainnya, seperti manajemen konflik, persuasi dan motivasi, kemampuan menulis, kemampuan presentasi, dan membaca.

Ironisnya, dalam sebuah survei oleh Hay Group yang menanyai lebih dari 1.000.000 karyawan di lebih dari 2.000 perusahaan, hanya kira-kira satu dari tiga orang memberi jawaban menyenangkan saat ditanya mengenai seberapa baik manajer di perusahaan mereka mendengarkan mereka. Jelas bahwa terdapat kesenjangan antara apa yang sesungguhnya harus dilakukan para manajer dan pandangan karyawan tentang apa yang terjadi.

Namun, Anda memiliki kekuatan untuk menunjukkan kepada para karyawan bahwa Anda peduli terhadap mereka. Ingatlah, yang terpenting bukanlah kata-kata yang Anda katakan selama percakapan, melainkan fakta bahwa Anda sebagai seorang manajer mau mendengarkan para karyawan Anda. Ketika Anda mendengar, Anda mengakui keberadaan orang tersebut dan menunjukkan bahwa Anda peduli. Saat Anda mendengar, Anda sedang menjembatani kesenjangan yang ada.

Hadiah, Pengakuan, dan Pujian adalah Jalan Menuju Semangat dan Kinerja yang Tinggi

Filsuf William James berkata, "Hasrat terdalam dalam diri manusia adalah keinginan untuk dihargai." Dan dia benar. Ketika para karyawan merasa dihargai, mereka bekerja pada level tertinggi. Sebaliknya, sering kali terjadi penurunan kinerja ataupun produksi secara keseluruhan saat para karyawan merasa tidak dihargai.

Program-program insentif dan hadiah bagi karyawan telah menjadi sebuah bisnis jutaan dolar dengan berbagai piagam penghargaan, jamuan makan penghormatan, berbagai macam hadiah mulai dari tiket menonton hingga mobil BMW, wisata eksotis, kupon hadiah, dan makan malam gratis di Morton's Steakhouse. Namun, meski

kebanyakan karyawan menyukai hadiah-hadiah seperti ini, ada satu bentuk pengakuan yang senantiasa menjadi cara paling efektif dari segi biaya dan mudah dilakukan saat Anda ingin memuji seseorang, yakni dengan cara tradisional menepuk punggung.

Berikan Pujiyan yang Tulus, Bukan Pujiyan Palsu

Pengakuan terbaik adalah pujiyan yang tulus, dari dalam hati. Bukan pujiyan palsu yang digunakan beberapa manajer untuk memengaruhi para pekerja mereka agar bersedia bekerja lebih baik atau lebih banyak atau keduanya. Para karyawan sadar ketika manajer tengah memengaruhi mereka dengan pujiyan palsu untuk memperoleh sesuatu—"Oh, manajer saya baru saja berkata kepada saya bahwa saya melakukan pekerjaan dengan baik di Bronson Report, jadi saya rasa dia sedang menginginkan saya untuk kembali melakukan kerja tambahan minggu ini" atau "Sore ini bos mengucapkan terima kasihnya kepada saya atas kerja keras saya dalam promosi penjualan, lalu tiba-tiba dia meminta saya untuk lembur agar kita bisa segera menyelesaiannya."

Cara Mudah Menghargai, Mengakui, dan Memuji Para Karyawan



Dalam bukunya yang menjadi *best seller*, *1001 Ways to Reward Employees* (New York: Workman Publishing, 1994), Bob Nelson mengemukakan banyak strategi yang menstimulasi, menyenangkan, murah, dan telah terbukti efektif mampu mendorong semangat kerja karyawan. Berikut adalah beberapa di antaranya:

- **Libur kerja.** Para karyawan menyukai hari libur kerja. Hari libur kerja merupakan barang berharga dan mahal dalam dunia kita yang begitu sibuk ini.

- **Simbol-simbol pengakuan.** Ini mencakup berbagai macam tropi penghargaan, piagam, jam tangan, dan hadiah-hadiah lainnya.
- **Pesta dan berbagai bentuk perayaan.** Contohnya mencakup berbagai macam kegiatan, mulai dari Margarita Happy Hour hingga pesta-pesta Halloween dan perayaan-perayaan hari ulang tahun.
- **Pujiyan.** Pujiyan langsung, tanpa biaya, tetapi menjadi bentuk penghargaan informal paling populer. Anda cukup berkata, "Terima kasih atas hasil kerja Anda yang memuaskan," Anda dapat menulis ucapan-ucapan penghargaan singkat dalam secerik kertas, dan Anda dapat menyatakan rasa puas Anda terhadap hasil kerja seorang karyawan di depan para karyawan lainnya. Semua itu baik.

Jika para manajer sering menggunakan pujiyan untuk menipu, para karyawan tidak akan lagi menghormati dan memercayai mereka meski saat mereka sesungguhnya sedang memberikan sebuah pujiyan yang tulus, karena para karyawan akan selalu berpikir bahwa ada maksud-maksud tersembunyi dalam pujiyan yang mereka terima. Saat Anda memuji seorang karyawan, perhatikanlah reaksinya, perhatikanlah ekspresi dan respons si karyawan. Baiknya, Anda melihat bagaimana karyawan Anda menanggapi pujiyan yang Anda berikan. Jika mereka terlihat sedang menduga-duga adanya pekerjaan tambahan yang akan segera mereka terima, maka sepertinya Anda telah melakukan kekeliruan selama ini dengan memberikan pujiyan yang berisi maksud-maksud tersembunyi.

Lakukan Sekarang

Semakin cepat sebuah pujiyan diberikan, semakin baik pengaruhnya. Ketika Anda melihat bahwa seorang

karyawan telah melakukan sebuah pekerjaan yang amat baik atau telah berusaha dengan gigih menyelesaikan tugasnya, itulah saat untuk memberikan sebuah pujian. Jangan tunda pujian hanya karena Anda menunggu si karyawan mencapai prestasi yang lebih besar atau lebih baik lagi. Menunda memberikan pengakuan dan pujian kepada mereka yang berprestasi bukanlah sesuatu yang akan mendorong semangat kerja karyawan; sebaliknya, berilah perhatian pada kesuksesan-kesuksesan kecil yang dicapai karyawan agar mereka senantiasa bersemangat dan ingin memberikan yang terbaik.



Jangan Menunda Saat Seorang Karyawan Layak Menerima Pujian

Jangan pernah ragu memuji seorang karyawan hanya karena pimpinan tidak pernah memuji Anda. Dan, jangan pernah menggunakan alasan, "Saya berharap karyawan-karyawan saya dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan tanpa perlu selalu mengharapkan penghargaan setiap saat." Sikap seperti itu mungkin masih dapat diterima 30 tahun lalu, tetapi tidak lagi di zaman kompetitif seperti sekarang ini. Para pekerja akan selalu bekerja dengan baik jika mereka senantiasa menerima pengakuan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan dengan baik. Kenneth Blanchard, salah seorang penulis buku *The One Minute Manager* (New York: Berkley Books, 1983), menyatakan, "Kunci mengembangkan karyawan adalah 'memergoki mereka' tengah melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Kemudian pujiilah mereka—sesegera mungkin."

Memberi *Feedback* kepada Karyawan akan Membangun Semangat Kerja Mereka

Tentu saja, Anda tidak bisa memuji para karyawan Anda terus-menerus. Terkadang, Anda perlu memberikan masukan yang sama sekali tidak bersifat memuji. Tetapi, jika Anda melakukannya dengan baik, masukan tersebut dapat berdampak baik terhadap semangat kerja mereka.

Hampir segala hal yang kita pelajari diperoleh melalui masukan yang kita terima dari seseorang. Apakah itu mengendarai sepeda atau belajar berenang, belajar melatih atau membuat rencana strategis yang efektif, semua kita lakukan dengan sedikit banyak memanfaatkan masukan orang lain.

Dan, ketika seorang manajer berusaha untuk memberikan *feedback* secara rutin kepada para karyawan, dia sesungguhnya sedang mengirim sebuah pesan yang jauh lebih besar. Pesan tersebut berbunyi, "Saya peduli terhadap kalian. Saya ingin membantu kalian mengembangkan potensi yang ada pada diri kalian."

Manajer yang memiliki keinginan membantu karyawan mereka untuk maju, harus mengetahui bagaimana memberikan

Manfaat Besar *Feedback*



Manajemen Cerdas

Apa sajakah manfaat *feedback*? Berikut diantaranya:

- *Feedback* menciptakan rasa percaya.
- *Feedback* mendorong terciptanya kerja sama.
- *Feedback* membantu para pekerja memahami dengan lebih jelas arti melakukan sesuatu dengan benar dan apa yang dinilai tidak baik.
- *Feedback* menginspirasi para pekerja untuk mengembangkan berbagai keterampilan baru.
- *Feedback* membangun rasa percaya diri.

empat jenis *feedback* berikut secara efektif:

- Tipe 1: Sering dan Sepenuh Hati
- Tipe 2: Cepat dan Berorientasi Tindakan
- Tipe 3: Bersifat Membantu dan Korektif
- Tipe 4: Bersifat Empati dan Sensitif

Tipe 1: Sering dan Sepenuh Hati. Manajer terbaik memiliki segudang masukan positif dan tulus untuk diberikan saat mereka melihat hal-hal baik sedang terjadi. Mereka tahu bahwa masukan yang positif dan sering diberikan berdampak baik pada karyawan dan bahwa kesungguhan hati adalah unsur terpenting dalam memberikan sebuah pesan.

Berikut sebuah contoh: "Hasil kerjamu sungguh luar biasa, Kevin! Proyek ini awalnya terlihat cukup sulit. Anda menghadapi banyak rintangan dan berhasil mengatasinya. Pertahankanlah kinerja baik Anda." Pada contoh ini, si manajer tidak hanya memberikan masukan positif, tetapi juga berupaya menunjukkan bahwa dia peduli akan sulitnya pekerjaan yang ditangani si pekerja dan si manajer menghargai apa yang telah dicapai si karyawan.

Tipe 2: Cepat dan Berorientasi Tindakan. Tipe *feedback* seperti ini sering disebut sebagai '*speedback*' karena waktu merupakan faktor yang sangat penting di dalamnya. Para manajer papan atas mengerti cara menggunakan teknik ini untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang kondusif. Mereka tahu bahwa para karyawan termotivasi jika atasannya mereka bergerak cepat dan tidak membuang-buang waktu dalam memberi mereka *feedback*. Berikut beberapa contoh *feedback* jenis ini:

- "Kehilatannya sulit sekali, Mark. Saya punya

beberapa model di ruangan saya yang mungkin dapat membantu. Mari kita ambil sekarang dan kita lihat apakah itu akan mempermudah pekerjaan ini. Dan, saya akan kembali lagi sore nanti untuk melihat hasil kerjamu."

- "Teruslah berusaha, Jane! Saya suka semangat kerjamu, tetapi saya kira kamu membutuhkan sebuah cara kerja yang lebih halus. Mari duduk sebentar dan saya akan membagi pengalaman saya tahun lalu dan kamu juga boleh mengutarakan pemikiran kamu sendiri."
- "Hai Lucas. Saya telah membaca e-mail-mu dan saya ingin memberi tahu bahwa saya belum menemukan semua jawaban pertanyaan-pertanyaan yang kauajukan. Saya cuma berpikir ada baiknya kau mengetahui hal ini, saya yakin saya akan dapat membantumu sebelum pukul empat hari ini."
- "Saya baru saja menerima memo yang kaukirimkan Todd, dan saya ingin merespons secepatnya untuk mengatakan bahwa ada baiknya kita segera mendiskusikan masalah ini. Kapankah kita bisa membicarakannya?"

Tipe 3: Bersifat Membantu dan Korektif. Intinya adalah bersikap konstruktif dan tidak destruktif. *Feedback* yang bersifat membantu dan korektif haruslah mudah dipahami. *Feedback* tipe ini merupakan sebuah metode yang memberi tahu orang lain bahwa Anda peduli dan bersedia meluangkan waktu untuk memberi tahu area-area yang membutuhkan perbaikan serta untuk memberi tahu si karyawan bagaimana cara menggunakan kekuatan-kekuatan terbesar yang dia miliki guna menyelesaikan

pekerjaan yang ada dengan baik. *Feedback* yang bersifat membantu dan korektif seharusnya tidak diberikan dengan perasaan marah atau sikap menyerang. Pikirkan sebelumnya segala yang akan Anda katakan dan rencanakan *feedback* korektif yang tepat. Misalnya: "Tony, mempelajari cara menggunakan peralatan ini dapat memakan waktu agak lama. Mari saya tunjukkan beberapa cara singkat yang saya pelajari saat saya mulai bekerja di sini," atau "Kelihatannya kamu mengalami sedikit kesulitan dalam menjalankan program komputer ini, Louise. Saya kira ada baiknya jika kau bekerja sama dengan Ben selama beberapa hari. Dia mengerti betul seluk-beluk program komputer tersebut dan dia telah melatih beberapa orang, seperti Mike misalnya." *Feedback* yang bersifat korektif dan membantu memberi ruang bagi para karyawan untuk belajar dan merasa nyaman meski tidak mengetahui semua hal atau tidak memiliki semua jawaban.

Tipe 4: Empatik dan Sensitif. Memberi *feedback* dapat menjadi pengalaman yang tidak menyenangkan ketika orang yang dituju terlalu sensitif terhadap masukan yang diberikan kepadanya atau melakukan berbagai macam penolakan. Adalah tugas Anda sebagai manajer untuk menilai kapan saat yang tepat untuk memberikan *feedback* yang bersifat empatik dan sensitif kepada seseorang. Berikut beberapa petunjuk:

- Jangan melemahkan kekuatan *feedback* dengan menambahkan kata-kata seperti, "Ini hanya masalah waktu saja."
- Jangan pernah menganggap tak penting kehadiran seseorang saat Anda sedang memberikan *feedback* kepada orang-orang yang lain. Anda mungkin

berpikir, "Oh ini tidak berhubungan dengan dia," tapi bukan itu masalahnya. Jika Anda sedang berinteraksi dengan sebuah kelompok, jangan pernah mengabaikan keberadaan satu orang. Ini sungguh dapat mengganggu perasaan orang tersebut.

- Jangan pernah, meski Anda bermaksud bercanda, memermalukan atau membuat seseorang terlihat bodoh di hadapan orang lain dengan tujuan untuk memperjelas maksud *feedback* Anda.
- Yang paling penting, bersikaplah empatik terhadap karyawan saat Anda memberi mereka *feedback*. Pikirkan bagaimana perasaan mereka. Tempatkan diri Anda pada posisi mereka dan ingatlah nasihat Stephen R. Covey dalam bukunya *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Fire side, 1989): "Pertama cobalah memahami orang lain, kemudian berusahalah untuk dipahami."

Ketika ditanya, sebagian besar orang akan berkata bahwa mereka mau menerima *feedback* dengan sepenuh hati karena *feedback* membuat mereka berkembang. Akan tetapi, persoalannya bukanlah *feedback* itu sendiri, melainkan lingkungan di mana *feedback* diterima dan bagaimana *feedback* tersebut diberikan. Adalah tanggung jawab Anda sebagai manajer, untuk membantu menciptakan lingkungan kerja yang secara psikologis aman dan nyaman bagi pemberian serta penerimaan berbagai macam *feedback*. Tempat-tempat kerja yang penuh semangat umumnya memiliki lingkungan seperti itu.

Kunci Memberikan *Feedback* yang Efektif

Sebelum memberikan *feedback*, tanyakan dahulu pertanyaan-pertanyaan berikut kepada para karyawan Anda:

1. Dengan cara seperti apa Anda ingin menerima *feedback* dari saya?
2. Secara khusus, apa yang amat Anda inginkan untuk dinilai orang lain berkenaan dengan diri dan kinerja Anda?
3. Bagaimana saya dapat membuat Anda merasa nyaman menerima *feedback* yang bersifat korektif dan membangun dari saya?
4. Bagaimana sebaiknya saya memberi Anda *feedback* sambil Anda tetap menjalankan tugas-tugas Anda?
5. Karena Anda tampak sangat sibuk, menurut Anda kapankah waktu yang tepat bagi saya untuk menyampaikan *feedback* kepada Anda?



Menerima *Feedback* dari Karyawan Dapat Membangun Semangat Kerja

Ketika seorang manajer bersedia menerima masukan dari para karyawannya, dia tidak hanya menjadi manajer yang lebih baik, tetapi juga mulai membangun sebuah tingkatan baru kemampuan komunikasi dan dia menunjukkan kepada para karyawan bahwa masukan dari mereka ada gunanya.

Lakukan Sesuatu dengan *Feedback* yang Anda Peroleh

Mengakui dan mempertimbangkan *feedback* yang Anda terima dari karyawan Anda adalah sesuatu yang berdampak amat baik, terlepas dari apakah Anda akan menindaklanjutinya atau tidak. Dengan mengakui di depan karyawan bahwa Anda menghargai waktu dan usaha yang telah mereka lakukan dalam menawarkan ide dan masukan, Anda sesungguhnya sedang membangun sema-



Manajemen Cerdas

Fakta Mengenai *Feedback*

Fakta #1: *Feedback* yang berasal dari para karyawan merupakan kesempatan amat berharga bagi para manajer untuk menghadapi berbagai tantangan.

Fakta #2: *Feedback* memberi manajer informasi berharga yang berguna untuk meningkatkan semangat kerja.

Fakta #3: *Feedback* dapat menyingkap berbagai permasalahan yang ada sehingga para manajer dapat memecahkannya sebelum masalah-masalah tersebut membesar.

Fakta #4: *Feedback* membantu para manajer menjadi pendengar yang baik.

ngat kerja dan rasa percaya diri yang lebih kuat di antara para karyawan Anda.

Pikirkan hal berikut.

Setiap kali seorang karyawan menawarkan sebuah masukan, Anda memperoleh kesempatan baru untuk memperbaiki lingkungan dan diri sendiri. Sebenarnya, para manajer dapat mempercepat pengembangan diri mereka dengan mencari masukan dari tim serta sumber-sumber tepercaya lainnya, kemudian menggunakan ide-ide tersebut untuk mengupayakan perubahan bagi perbaikan kinerja dan lingkungan kerja.

Feedback—Sebuah Hadiah

Anggaplah *feedback* (apa pun bentuknya) sebagai sebuah hadiah dan doronglah para karyawan Anda berpikir sama. Katakan kepada mereka bahwa *feedback* mengandung nilai pembaruan yang luar biasa. Sepenggal kecil *feedback* dapat memengaruhi jalan hidup seseorang atau arah perkembangan sebuah lingkungan kerja menjadi lebih bersemangat dan penuh inisiatif. Ketika kita mau belajar

dari *feedback* yang kita terima, positif atau konstruktif, kita dapat menggunakan hadiah yang kita terima tersebut untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan semangat kerja.

Model Feedback Get "Up and Go"

Get ...

Understand others (pahamilah orang lain).



- Kenali preferensi tiap-tiap karyawan dalam hal menerima *feedback*.
- Ciptakan lingkungan yang mendukung berkembangnya *feedback*.
- Sesuaikan pendekatan Anda dengan orang yang menjadi target *feedback* Anda.

Plan the appropriate message for your feedback (rencanakan pesan yang tepat untuk *feedback* Anda).

- Bukan saja apa yang Anda katakan, tetapi juga bagaimana Anda mengatakannya: perhatikan nada dan volume suara Anda.
- Pikirkan sebelumnya apa yang hendak Anda sampaikan.
- Pisahkan fakta dari perasaan.

dan

Give helpful and constructive feedback in a timely manner (berikan *feedback* yang membangun pada saat yang tepat)

- Sesuaikan gaya Anda bila perlu. Bersikaplah empatik dan sensitif.
- Perhatikan baik-baik komunikasi nonverbal dan bahasa tubuh Anda.
- Bersikaplah konstruktif, bukan destruktif.

Obtain feedback willingly and with appreciation (terima dan hargailah *feedback* yang Anda peroleh)

- Tunjukkan bahwa Anda benar-benar menghargai dan berterima kasih atas *feedback* yang Anda terima.
- Ajukan pertanyaan yang menunjukkan keseriusan dan perhatian Anda.
- Berpikirlah luas. Tidak ada *feedback* yang benar atau yang salah—hanya *feedback* saja.

Catatan: Berikan model ini kepada karyawan Anda. Anda dapat membuatnya dalam bentuk kartu terlaminasi dan doronglah para karyawan Anda untuk sesering mungkin menggunakan sebagai bahan rujukan. Demikian juga dengan Anda.

Kepercayaan Diri adalah Kunci Menggapai Semangat Kerja yang Tinggi

Inilah sebuah pelesetan peribahasa lama. Anda dapat memberikan seekor ikan kepada seseorang dan dia tidak akan kelaparan. Atau, Anda dapat mengajarinya memancing dan dia tidak akan pernah merasa lapar lagi. Tetapi, jika Anda menciptakan sebuah lingkungan di mana semua orang ter dorong untuk mengambil inisiatif dan menjadi para pelajar mandiri, percaya pada diri mereka dan kemampuan mereka sendiri, maka mereka akan menemukan berbagai cara untuk belajar memancing dan memperoleh segudang kepercayaan diri selama berlangsungnya proses tersebut yang akan mendorong semangat setiap orang yang berada di tempat pemancingan.

Semangat di tempat kerja bergantung pada rasa harga diri dan kepercayaan diri para karyawan yang bekerja di sana. Tetapi, organisasi dan/atau manajer manapun tidak dapat menganugerahkan rasa percaya diri kepada seorang karyawan. Semangat kerja bukanlah sesuatu yang dapat disulap. Memang ada sejumlah manajer yang berpikir bahwa pekerjaan tertentu atau promosi jabatan akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Namun, pengaruh hal-hal seperti itu terhadap rasa percaya diri tidak akan bertahan lama. Sebaik apapun hal-hal tersebut ditawarkan tidak akan menjamin bahwa seorang karyawan akan merasa percaya diri. Rasa

percaya diri harus datang terlebih dulu dari dalam diri si karyawan, bukan dari manajer. Seseorang harus memercayai dirinya sendiri bahkan sebelum menerima pekerjaan atau menerima promosi jabatan. Namun, apa yang dapat diberikan manajer adalah sebuah suasana yang sehat dan berbagai kesempatan bagi berkembangnya rasa percaya diri, sebuah lingkungan di mana harga diri yang kuat dan sebuah konsep diri yang positif dihargai serta mendorong terciptanya kinerja yang tinggi. Para manajer terkemuka mampu melihat potensi dalam diri seseorang, kemudian membantu orang tersebut untuk percaya pada kemampuannya dan mengembangkannya. Sebagai manajer, Anda dapat membantu para karyawan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mendorong berkembangnya rasa percaya diri dan yang memberi ruang bagi berfungsinya rasa percaya diri tersebut. Ketika ini terjadi, Anda tidak hanya menanamkan perasaan memiliki kemampuan dan potensi yang lebih besar pada diri orang lain, tetapi Anda juga telah mengembangkan semangat kerja yang lebih tinggi pada diri para karyawan di tempat kerja.

Media Cetak Dapat Menjadi Pendorong Rasa Percaya Diri

Untuk membantu membangun dan meningkatkan rasa percaya diri serta meningkatkan semangat kerja para karyawan, carilah media seperti koran dan majalah-majalah bisnis untuk memublikasikan cerita-cerita mereka.

Berikut beberapa tips:

- Jika seorang karyawan menerima sebuah penghargaan atau meraih sesuatu yang penting, buatlah sebuah *press release*—kemudian kirimkan berita tersebut ke koran daerah di mana si karyawan tinggal berikut fotonya.
- Kirimkan cerita-cerita karyawan yang menarik untuk dibaca kepada sebuah koran lokal atau majalah bisnis. Misalnya, ketika seorang karyawan menyumbangkan satu ginsjalnya untuk seorang rekan kerjanya, perusahaan dapat menghubungi sebuah media massa lokal. Cerita yang dimuat di media cetak tersebut membuat setiap orang di dalam perusahaan merasa bangga terhadap karyawan yang amat dermawan tersebut dan senang bahwa masyarakat mengetahuinya.
- Mintalah perusahaan Anda membuat iklan satu halaman penuh di harian lokal yang berisi ucapan terima kasih kepada sejumlah karyawan atas prestasi besar dan kontribusi mereka dalam membuat perusahaan terlihat baik.
- Gunakan media cetak milik perusahaan atau selebaran-selebaran yang diterbitkan secara berkala (*newsletter*). Di H.J. Heinz, media-media komunikasi internal terbitan perusahaan dan laporan-laporan tahunan telah digunakan secara berkala untuk memberitakan prestasi para karyawan, bahkan untuk memuat puisi-puisi karangan mereka.



Manajemen
Cerdas

Manajer-manajer cerdas menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya rasa percaya diri. Ini akan menunjukkan kepada para karyawan bahwa manajer peduli terhadap mereka. Menurut Anda seperti apakah tingkat kepercayaan diri para karyawan di agen periklanan Madison Avenue tempat John Thompson bekerja? Anda pasti percaya bahwa tingkat kepercayaan diri para karyawan di sana sangat tinggi dan senantiasa seperti itu sepanjang tahun.

Formula Kemenangan

Ketika Anda menggunakan keempat kekuatan pendorong di atas yang menunjukkan seberapa besar kepedulian Anda kepada para karyawan, maka berbagai macam keuntungan akan datang dengan sendirinya. Dengarlah apa yang dikatakan para karyawan Anda. Beri mereka penghargaan, pengakuan, dan pujiannya atas segala pekerjaan yang telah mereka selesaikan dengan baik. Berikan kepada mereka *feedback* secara jujur dan minta, hargai, serta manfaatkanlah *feedback* yang Anda terima dari mereka. Bantulah mereka membangun rasa percaya diri dan ciptakanlah sebuah lingkungan kerja yang menumbuhkembangkan rasa harga diri pada tiap-tiap karyawan. Maka, Anda telah menemukan formula jitu untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi.

Daftar Periksa Bab 8 untuk Manajer

- Para karyawan tidak meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka meninggalkan manajer-manajer mereka.
- Jangan pernah menduga apa yang dibutuhkan atau diinginkan seorang karyawan tanpa menilai situasi

yang ada terlebih dulu.

- Para karyawan ingin merasa bahwa siapa mereka dan apa yang mereka lakukan menjadi perhatian atasan mereka.
- Ketika para manajer menunjukkan bahwa mereka peduli, mereka mendengarkan; mereka memberi penghargaan, mengakui, dan memuji; mereka memberi dan menghargai *feedback* yang diberikan dengan tulus; dan mereka menanamkan rasa percaya diri.
- Janganlah menunda pujiannya. Carilah cara untuk mendapati sesering mungkin para karyawan Anda yang sedang atau telah mengerjakan sesuatu dengan baik, kemudian berilah pujiannya kepada mereka.
- *Feedback* harus diberikan sesering mungkin dan secara tulus, cepat, dan berorientasi tindakan, bersifat membantu dan kreatif, dan bersifat empatik serta sensitif.
- Para manajer cerdas menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkembangkan kerja sama dan menanamkan rasa percaya diri kepada para pekerja mereka.[]

Bab 9



Mengembalikan Semangat Kerja pada Masa-Masa Sulit—Apa yang Harus Dilakukan Saat Bencana Datang

Kata "krisis" memiliki dua makna berbeda dalam Bahasa Cina, yaitu bahaya dan kesempatan.

Pada masa-masa sulit, dibutuhkan sebuah kepemimpinan sejati dan di sinilah letak bahaya sekaligus kesempatannya, para manajer yang berani menghadapi situasi-situasi tidak menyenangkan, dan tidak menghindarinya, kemudian dengan cara-cara tertentu menciptakan harapan dan semangat yang lebih dari situasi sulit yang ada. Sebagai seorang manajer atau supervisor, ini dapat menjadi tantangan dan tanggung jawab terberat dalam karier Anda.

Menurut Lexicon Communications, sebuah perusahaan konsultansi manajemen krisis dan PR yang berpusat di Los Angeles, setiap perusahaan, besar atau kecil, baik umum maupun perorangan, memiliki risiko mengalami sebuah krisis. Perusahaan tersebut menilai bahwa para manajer paling visionerlah yang akan paling siap menangani pengaruh krisis tak terduga pada para karyawan mereka, pengaruh yang dapat mengganggu semangat kerja jangka panjang para karyawan secara drastis.

Pemahaman mengenai jalan-jalan pemecahan yang dapat diambil akan amat menentukan berhasil atau tidak-

nya sebuah perusahaan melalui sebuah krisis. Lexicon berpendapat bahwa, seperti makna kata "krisis" dalam Bahasa Cina, sebuah krisis merupakan sebuah titik balik di mana para manajer yang terlatih mampu menciptakan kesempatan pada masa-masa sulit tersebut.

Harapan Karyawan Terhadap Manajer Mereka Lebih Tinggi dari Sebelumnya

Berbagai survei menunjukkan bahwa para pekerja di seluruh dunia merasakan tingkat kecemasan kerja yang lebih tinggi dari sebelumnya dan, sebagai akibatnya, para karyawan berharap lebih banyak pada manajer saat mereka membutuhkan bantuan untuk menghadapi sebuah situasi sulit atau meredakan rasa cemas mereka.

Xerox—Tidak Asing Lagi dengan Krisis

Para karyawan dan manajer di perusahaan raksasa fotokopi, Xerox, telah menghadapi berbagai krisis yang menerpa perusahaan mereka. Pada 1999, tujuh karyawan Xerox mati tertembak di tempat kerja mereka di Honolulu oleh seorang bekas karyawan perusahaan tersebut. Seorang manajer berkata bahwa situasi tragis tersebut telah membuat mereka lebih siap mengambil langkah-langkah spesifik dalam meredakan rasa takut para karyawan akibat peristiwa 11 September. Perusahaan yang berbasis di Stamford tersebut terus berupaya agar komunikasi dengan para karyawan dan antara para karyawan tetap berjalan baik. Misalnya, Xerox selalu memberikan informasi terbaru setiap hari melalui jaringan intranet perusahaan. Perusahaan ini juga menyajikan berbagai informasi bermanfaat yang berhubungan dengan kekhawatiran pekerja dalam melakukan perjalanan, seperti petunjuk-petunjuk atau peringatan-peringatan dari departemen luar negeri dalam mengunjungi sejumlah tempat. Dan, ketika para karyawan menjadi amat mementingkan masalah-masalah keamanan,



mereka diberi tahu cara menghubungi petugas keamanan perusahaan jika mereka tengah membutuhkan bantuan tambahan.

Tiap hari kerja, di banyak perusahaan, terdapat karyawan-karyawan yang berusaha keras mengatasi rasa takut mereka saat pergi ke tempat kerja. Anda mungkin berpikir bahwa tempat kerja Anda telah menjadi sasaran teror bagi Anda. Itu tidak sepenuhnya benar. Sasaran sesungguhnya adalah semangat, perasaan gembira, dan optimisme karyawan.

Para Manajer Bertanya, "Bagaimana Saya Dapat Mengembalikan Semangat Kerja Karyawan?"

Setelah peristiwa 11 September, para manajer di berbagai perusahaan besar dan kecil akan terus bertanya, "Bagaimana saya dapat mengembalikan semangat kerja karyawan?" Penting untuk diperhatikan bahwa usaha memperoleh kembali semangat kerja karyawan yang hilang akibat sebuah tragedi merupakan sebuah isu yang telah menjadi perhatian dunia manajemen jauh sebelum serangan teroris menimpa Amerika Serikat. Namun, serangan 11



"Anda memperoleh kekuatan, keberanian, dan rasa percaya diri dari setiap pengalaman yang membentuk Anda menjadi seseorang yang tidak lagi memiliki wajah penakut. Anda dapat berkata kepada diri Anda, 'saya telah mengalami hal-hal mengerikan ini, saya siap menghadapi hal-hal serupa berikutnya.'"

—Eleanor Roosevelt

jadi momentum baru untuk melihat lebih dekat bagaimana trauma dapat memengaruhi semangat kerja secara amat destruktif, sehingga kita senantiasa ingat bahwa yang utama adalah kita harus peduli terhadap para karyawan kita, terutama saat mereka merasakan dukacita, ketakutan, dan ketidakpastian akan masa depan.

Para Manajer Melihat Manfaat Berbagai Seminar

Seorang manajer layanan pelanggan (*customer service*) pada salah satu perusahaan layanan keuangan terbesar di dunia yang berlokasi hanya satu blok dari gedung World Trade Center New York, menceritakan kepada saya di penghujung tahun 2001:

Pada beberapa bulan pertama, sepertinya setiap orang mengalami guncangan psikologis. Sekarang, realita dari apa yang terjadi telah meresap ke dalam diri banyak orang, serta para karyawan mengalami masa-masa sangat sulit untuk mengatasi hambatan psikologis tersebut dan untuk kembali berkonsentrasi pada pekerjaan mereka. Beberapa di antara mereka nyaris tidak mampu bekerja kembali. Sebagai manajer, kami sendiri belum pernah mengalami sesuatu seberat ini dan kami sendiri masih merasakan hal yang sama. Sepertinya, salah satu tantangan terberat kami adalah membangun kembali semangat kerja dihadapan segala sesuatu yang pernah terjadi.

Tidak lama setelah berlangsungnya pembicaraan di atas, si manajer menghubungi saya untuk meminta saya merancang sebuah seminar bagi para karyawannya dan sebuah seminar terpisah bagi tim manajemen. Program-program tersebut memperoleh sambutan baik, para karyawan tergerak untuk mengungkapkan kepada pihak manajemen bahwa teriakan minta tolong mereka tengah

didengar dan bahwa banyak dari kebutuhan mereka sedang dipenuhi. Di samping itu, para manajer perusahaan tersebut mampu menguasai diri mereka sendiri sebagai pemimpin, pada saat yang sama mereka memperoleh alat dan teknik tambahan untuk membantu para karyawan mereka terus maju menuju kondisi yang lebih baik.

Saya ingin menekankan di sini bahwa bab ini bukan mengenai terorisme atau peristiwa-peristiwa menyangkut serangan 11 September. Namun, hampir tidak mungkin menulis buku ini tanpa membahas peristiwa-peristiwa tak terbayangkan yang terjadi di negara kita di hari yang amat menakutkan pada September 2001 dan mewawancarai beberapa manajer yang senantiasa berjuang membangun semangat kerja karyawan. Di samping itu, bab ini akan berfokus pada sejumlah permasalahan serius yang kerap terjadi di tempat kerja dan akan menggambarkan bagaimana manajer-manajer pemberani telah berupaya memimpin para karyawan mereka melalui masa-masa yang paling sulit.

Kenyataannya adalah bahwa berbagai malapetaka di tempat kerja selalu bertambah. Jadi, merupakan harapan saya bahwa jika suatu hari Anda berada pada situasi yang mengharuskan Anda memimpin para pekerja Anda keluar dari sebuah krisis, ketika terjadi guncangan hebat pada emosi dan semangat kerja mereka, Anda akan lebih siap mengatasi situasi seperti itu karena Anda telah membaca dan melihat informasi serta berbagai contoh yang telah dibahas di bab ini.

Contoh

Menghadapi Bencana

Berikut adalah pokok-pokok bahasan utama seminar bagi para karyawan, manajer, dan supervisor. Tiap-tiap program menyediakan sebuah buku kerja untuk para karyawan. Sebagai seorang manajer, Anda mungkin berencana mengadakan seminar yang sama untuk merespons kebutuhan para pekerja Anda.

Seminar bagi Para Karyawan: Garis Besar Isi Seminar

Judul: Harapan, Keyakinan, dan Sebuah Rencana bagi Masa Depan yang Lebih Baik.

Sambutan/Pendahuluan

- Lihatlah Sejauh Mana Kita Telah Berjalan—Bergerak Menuju Diri Anda yang Sebenarnya.
- Mempertahankan Harapan—Memulihkan Semangat Kerja Karyawan.
- Bagaimana Kita Melihat Kehidupan Ini—Delapan Cara Menuju Rasa Harga Diri yang Lebih Tinggi.
- Semangat Manusia—Itulah Pejalanan yang Harus Ditempuh.
- Rayakan Dirimu—Hasrat, Tujuan, dan Nasib.

Ulasan Penutup

Seminar bagi Para Manajer: Garis Besar Isi Seminar

Judul: Membangun Kembali Semangat pada Masa-Masa Sulit—Saat Tragedi Menghantam

Sambutan/Pendahuluan

- Keajaiban-keajaiban di Tempat Kerja yang Menyenangkan.
- Bagaimana Para Manajer Kelas Dunia Membangun Semangat Kerja pada Masa-Masa Sulit.
- Menilai Ulang Apa yang Penting.
- Membimbing Orang Menuju Jalan Baru.
- Manajer: Pemberi Harapan dan Visi.

Ulasan Penutup

Bersiap Menghadapi Situasi Terburuk, Mengharapkan yang Terbaik



Menurut Steven Fink, Presiden Perusahaan Manajemen Krisis Lexicon Communications dan penulis buku *Crisis Management: Planning for the Inevitable* (New York: AMACOM, 1986, hardcover; Campbell, CA: iUniverse, 2000, paperback), adalah unsur keterkejutan yang paling mengguncang ketenangan para pemimpin perusahaan, saat mereka dihadapkan pada sebuah malapetaka yang datang dengan tiba-tiba. "Eksekutif papan atas paling berpengalaman di dunia kerap menjadi korban kelumpuhan ketika sebuah bencana datang." Saran dia: tiap pegawai eksekutif utama dan manajer mesti mempersiapkan diri mereka dengan membaca setidaknya satu buah buku mengenai manajemen krisis

Hari yang Mengubah Dunia

Hari itu telah menjadi Hari Kekejaman, lebih mengerikan dari serangan terhadap Pearl Harbour pada 1941 atau pengeboman brutal terhadap Gedung Federal di kota Oklahoma pada 1995 atau pengeboman di lantai dasar World Trade Center pada 1993. Simbol nasional kekuatan militer kita, Pentagon, diserang dan menara kembar World Trade Center yang pernah begitu megah, lambang kekuatan finansial Amerika Serikat yang terkenal di seluruh dunia, musnah untuk selamanya. Namun, semangat kemanusiaan bangsa ini memperlihatkan kekuatan dari sebuah masyarakat yang disatukan oleh semangat patriotisme dan ketegaran yang tak tergoyahkan.

Tragedi 9/11 membangunkan raksasa yang tengah tertidur dalam diri kita masing-masing. Raksasa yang terlupakan oleh sebagian besar kita tengah tertidur hingga



Inspirasi

Kutipan dari sebuah puisi karya

Emily Dickinson berikut telah digunakan sebagai poster motivasi di banyak tempat kerja yang tengah atau baru saja mengalami sebuah krisis:

Kita tidak pernah tahu seberapa tinggi kita
Sebelum kita diminta untuk bangkit;
Dan kemudian, jika kita setia pada tujuan kita,
Tinggi kita mencapai angkasa.

peristiwa menakutkan yang kita alami membuatnya terbangun dalam wujud keberanian dan heroisme luar biasa yang diperlihatkan tiap harinya oleh para personel pemadam kebakaran, polisi, para pekerja sosial, personel medis, pekerja konstruksi, rohani awan, dan warga masyarakat biasa. Bangsa ini bersatu padu dalam satu rasa, semangat dan keinginan berkorban, sementara seluruh warga berdiri tegar dalam keteguhan hati mereka.

Orang-Orang adalah Tulang Punggung

Tulang punggung sebuah bangsa, layaknya pilar kekuatan organisasi Anda, adalah orang-orang yang ada di dalamnya. Dari abu reruntuhan bangunan-bangunan, semangat Amerika telah bangkit dan merupakan tugas para manajer serta para pemimpin lainnya untuk memanfaatkan semangat dan komitmen yang nyata tersebut dengan cara apa pun untuk membangun harapan bagi sebuah hari esok yang lebih baik dan juga untuk membangun keyakinan akan apa yang terbentang di hadapan kita semua.

Mengembalikan Semangat Kerja Karyawan Membutuhkan Lebih dari Sekadar Keyakinan

Setiap orang bereaksi dengan berbagai cara yang berbeda saat sebuah tragedi terjadi. Beberapa orang mengundurkan diri dari pekerjaan mereka dan mencari tempat yang lebih aman meski mereka akan memperoleh penghasilan yang lebih kecil. Yang lainnya mungkin bingung, marah, dan ragu akan pekerjaan mereka, atasan mereka, dan masa depan mereka. Beberapa orang akan tetap tenang dan tidak terlalu panik sampai mereka melihat sesuatu yang dapat kembali mereka percaya atau hingga orang-orang lain di sekeliling mereka kembali memperoleh kepercayaan diri.

Sebagai seorang manajer, Anda harus senantiasa ingat bahwa ketika bencana terjadi, bencana tersebut menghantam sesuatu yang lebih besar dari sekadar sebuah rasa bahagia dan aman, tragedi merupakan serangan terhadap sistem nilai, pemikiran, cita-cita, dan bayangan akan sebuah masa depan yang cerah. Ini hanyalah beberapa pengaruh dari sebuah tragedi yang harus ditangani para pekerja.

Para Karyawan Berharap pada Atasan Mereka Saat Tragedi Terjadi

Tragedi dalam berbagai bentuknya menjadi ancaman serius terhadap rasa percaya diri kita sebagai manusia dan juga terhadap semangat kerja karyawan. Di samping itu, mereka yang bersikap sinis mungkin bertanya-bertanya apakah masih ada sesuatu yang tersisa dan dapat diharapkan.

(Setelah tragedi Columbine di Littleton, Colorado, para orangtua di seluruh negara bagian tersebut mulai

memilih menyekolahkan anak-anak mereka di rumah (*home schooling*). Tentu saja tidak ada yang salah dengan '*home schooling*', namun keputusan tersebut mungkin lebih didasarkan pada rasa takut ketimbang pada sebuah harapan akan sebuah pendidikan yang lebih baik.)

Intinya adalah, saat rasa cemas menguasai Anda, Anda telah kalah dalam peperangan. Para manajer mengalami kekalahan saat para karyawan mereka menyerah. Perusahaan-perusahaan mengalami kekalahan saat para pekerja berkerumun dalam ketakutan dan mulai berbicara mengenai rencana membuat lubang-lubang perlindungan dari ancaman bom, membeli masker-masker gas, atau menyiapkan berbagai obat antibiotika untuk mengantisipasi ancaman antraks atau kontaminasi bahan-bahan kimia lainnya.

Ketika tragedi menyerang tempat kerja, para pekerja berharap pada atasannya untuk memberikan sesuatu yang dapat membangkitkan kembali semangat mereka dan mengingatkan mereka mengapa penting bagi mereka untuk terus melangkah ke depan. Itulah sebabnya, para manajer harus senantiasa mampu memimpin dengan rasa percaya diri yang tinggi pada masamasa krisis, meski pada saat yang sama mereka sendiri merasa bimbang. Setiap langkah dan sikap Anda akan menjadi perhatian para pekerja Anda saat terjadinya sebuah krisis. Bagaimana Anda akan memperlihatkan rasa percaya diri Anda?



Rudy Giuliani—Contoh Nyata Rasa Percaya Diri yang Tergoyahkan

"Perlihatkan kepada saya seorang pahlawan dan saya akan menulis sebuah cerita sedih," kata F. Scott Fitzgerald. Bagi mantan Walikota New York, Rudolph Giuliani, cerita sedih ditulis pada 11 September 2001. Dan, dari peristiwa tersebut lahirlah seorang pahlawan—seseorang yang memimpin upaya memulihkan semangat juang sebuah kota yang kerap disebut "ibu kota dunia".

Setelah nyaris terkubur hidup-hidup hanya beberapa blok dari pusat serangan di World Trade Center, Walikota New York ini memperlihatkan kepada dunia bahwa dia mampu menangani keputusasaan jutaan orang dengan memberikan informasi dan inspirasi tanpa henti kepada mereka. Dalam hitungan waktu yang singkat, Giuliani, seperti halnya para manajer, dihadapkan pada tuntutan untuk mengambil keputusan secara cepat: segera menutup bagian-bagian kota tersebut, mendirikan pusat-pusat komando dan tempat-tempat penampungan mayat sementara, berusaha mendapatkan jutaan sarung tangan dan masker, dan pada saat yang sama berupaya menjaga kota tersebut dari kemungkinan serangan-serangan lanjutan, kerusuhan, dan berbagai macam gangguan potensial lainnya. Masyarakat kota New York mengandalkan dan berharap banyak kepada pemimpin mereka saat bencana datang, seperti halnya para pekerja di perusahaan Anda akan menyandarkan diri mereka kepada Anda jika mereka terperangkap dalam sebuah kekacauan dan masa sulit.

Manajer Kalah Ketika Para Karyawan Menyerah

Sebagai manajer, Anda berkewajiban memberikan semangat dan inspirasi kepada para karyawan Anda—bahkan saat menghadapi tragedi—untuk tidak menyerah. Ketika karyawan Anda menyerah, saat itu juga Anda telah kalah perang dalam usaha merebut kembali harapan dan kebahagiaan di dalam perusahaan Anda. Ingatkan para karyawan Anda akan nasihat Winston Churchill pada Oktober 1941, saat perang dunia membuat masa depan Inggris tidak menentu: "Jangan pernah menyerah, jangan pernah menyerah, jangan pernah sekalipun, kecuali kepada keyakinan akan kehormatan dan akal sehat."



Berjuang dengan Rasa Percaya Diri di Masa-Masa Sulit

Jadi, bagaimana seorang manajer harus berjuang? Apa yang perlu dilakukan untuk membuat para pekerja kembali bersemangat dan termotivasi setelah mereka mengalami sebuah peristiwa yang mengerikan?

Seorang manajer sebuah perusahaan real estate, di mana dua orang pekerjanya tewas tertembak oleh seorang mantan karyawan yang sakit hati, memberikan saran-saran berikut untuk mendapatkan kembali semangat kerja karyawan pada saat-saat penuh gejolak emosi.

Tentu saja kami semua merasa amat terpukul. Kami merupakan sebuah kelompok kerja yang memiliki ikatan persaudaraan sangat kuat. Rasanya seperti bersama keluarga sendiri di sini dan tingkat pengunduran diri karyawan sangat rendah. Setelah peristiwa tersebut, karyawan-karyawan saya merasakan trauma yang sangat berat. Kami semua

mengikuti konseling krisis, namun setelah itu kami merasa masih perlu bersembunyi, demikian kira-kira, dan situasinya terasa amat sulit. Semangat kerja karyawan amat rendah dan rasa takut senantiasa menghantui setiap orang. Kami sengaja melakukan cara-cara berikut ini untuk mengalihkan amarah serta rasa tidak menentu dalam diri kami dan untuk mengbalikkan semangat kerja kami.

Kami semua sepakat bahwa kami dapat menang jika menggunakan cara seperti ini sebagai sebuah pelecut untuk mendorong produktivitas kami dan tidak membiarkan perusahaan kami berhenti. Keluarga-keluarga kami, rekan-rekan sekerja kami yang terbunuh, dan diri kami sendiri merupakan kunci utama keberhasilan usaha kami. Kami ingin melawan dengan sikap kami, bukan dengan kemarahan kami, demi teman-teman kami yang telah meninggal dan demi kesehatan jiwa kami sendiri.

Kami menciptakan sebuah rekening perwalian untuk keluarga para pekerja yang meninggal. Rekening ini memotivasi kami untuk meningkatkan penjualan sehingga kami semua dapat menyumbangkan sebagian dari komisi yang kami terima ke rekening tersebut dan membantu keluarga yang ditinggalkan.

Kami mengumpulkan dana beasiswa bagi anak para korban. Kami terus saling mengingatkan bahwa kami semua akan menang melawan teror dan kejahatan jika kami masing-masing menciptakan kesempatan-kesempatan baru bagi perusahaan dan rekan-rekan pekerja kami. Atau, ketika salah satu dari kami terbang menghadiri sebuah konferensi guna mempelajari sesuatu yang baru dan berharga untuk dipelajari bersama kemudian, atau bahkan ketika masing-masing kami bangun di pagi hari dan berangkat kerja dengan sikap positif untuk menghormati mereka yang telah meninggalkan kami selamanya.

Semua ini membantu perusahaan kami mengem-

balikan semangat kerja karyawan yang pernah begitu tinggi. Ini tidak terjadi begitu saja, namun kami terus memperlihatkan kemajuan-kemajuan. Kami mampu menyembuhkan diri dan mampu berjalan terus.

Meraih Kembali Kebebasan dari Rasa Takut dan Cemas

Para manajer tidak boleh lupa bahwa jika keyakinan karyawan akan masa depan yang lebih cerah menghilang akibat sebuah tragedi, hasrat mereka untuk bekerja pun dapat hilang. Oleh karena itu, adalah penting bagi para manajer untuk berfokus pada hal-hal yang dapat membuat setiap karyawan merasa lebih baik. Apa yang perlu dilakukan untuk membuat para karyawan Anda kembali bergairah? Jika kita membantu para karyawan mendapatkan kembali semangat, pemikiran, dan mimpi-mimpi mereka, serta membantu menyelesaikan berbagai tantangan yang mereka hadapi, maka segala yang mereka kerjakan akan menjadi lebih produktif, lebih menguntungkan, dan lebih berarti. Yang menjadi pertanyaan adalah "Bagaimakah cara terbaik menggunakan waktu kita?" "Apa yang perlu kita lakukan untuk kembali ke kondisi semula?" Selanjutnya, mulailah melakukannya.

Pentingnya Wawancara Krisis

Saat tragedi menimpas, manajer yang mengetahui berbagai cara menanganinya dapat amat berperan dalam membantu para karyawan memperoleh kembali kemerdekaan mereka dari rasa takut dan cemas. Tanya jawab krisis, sebuah bentuk manajemen krisis, telah terbukti sebagai sebuah alternatif penyelesaian krisis yang dapat membantu dan telah dicoba oleh para manajer di seluruh

dunia.

Enam Langkah Menuntun Karyawan Kembali Bekerja

1. Bicarakan secara terbuka masalah-masalah keselamatan yang mungkin tengah menjadi kekhawatiran dalam diri para karyawan Anda.
2. Tanyalah karyawan Anda informasi seperti apakah yang dapat membuat mereka merasa lebih tenang—and berikanlah informasi seperti itu kepada mereka.
3. Tekankan "cara lama model baru" dalam memulai berbagai hal, yang menunjukkan pemahaman Anda bahwa banyak hal tidak seperti sebelumnya.
4. Buatlah sebuah "Komisi Kenangan" untuk merencanakan berbagai cara dalam menyusun berbagai kegiatan keluargaan, seperti mengadakan peringatan hari jadi dan aksi-aksi kepedulian terhadap sejumlah keluarga.
5. Berilah perhatian terhadap mereka yang telah berjasa dalam mengani masa-masa sulit. Akuiyah di depan umum berbagai kontribusi luar biasa yang telah diberikan sejumlah orang.
6. Jagalah keseimbangan yang baik antara kerja dan ingatan akan apa yang pernah terjadi. Anda menghadapi masa-masa transisi. Anda tidak ingin selalu memikirkan hal-hal negatif, tetapi Anda harus mendorong para karyawan untuk tidak melupakan apa yang telah terjadi dan mengimbanginya dengan membangun kembali sebuah lingkungan kerja yang kuat, sehat, dan penuh semangat.



Dalam berbagai macam peristiwa, mulai dari perampokan bank dan badai topan hingga jatuhnya pesawat serta pembunuhan di tempat kerja, wawancara krisis dapat menjadi sarana untuk menunjukkan simpati perusahaan. Wawancara krisis dapat mengubah kericuhan menjadi ketenteraman dengan cara memadukan konseling terapis

Wawancara krisis: Sebuah "pertolongan pertama psikologis" dalam konseling darurat yang dirancang untuk membantu setiap orang memahami dan menangani reaksi—reaksi mereka terhadap kejadian-kejadian traumatis.

dengan konsultasi. Meski prosesnya dapat bersifat terapis, adalah penting untuk diingat bahwa wawancara tersebut bukanlah dimaksudkan sebagai sebuah terapi. Tanya jawab krisis lebih berfokus pada apa yang terlihat nyata dan bagaimana cara untuk terus bergerak maju dan terus hidup serta kembali bekerja secara produktif dan bergairah.

Bersiaplah Menggerahkan Seluruh Sumber Daya yang Ada

Sulit membayangkan sesuatu yang buruk terjadi pada orang-orang yang kita sayangi dan teman kita bekerja. Tetapi, seandainya Anda memiliki kemampuan menerawang sumber daya yang tersedia bagi Anda dan para pekerja Anda? Apakah Anda akan merasa lebih siap untuk menangani sebuah bencana, andai benar-benar terjadi, dan untuk menyediakan bantuan serta dukungan moral yang cepat dan efektif bagi para pekerja Anda?

Sesungguhnya, Anda memiliki kemampuan tersebut. Bersiaplah mulai hari ini, sebelum sesuatu terjadi. Ini akan menjadi pembeda yang nyata antara seorang manajer yang dinilai sebagai seorang pemimpin yang siap dan efektif dan manajer yang terjebak dalam kekacauan dan tidak mampu mengatasi masalah yang ada serta tidak dapat membantu para pekerja menangani bencana saat

mereka sangat membutuhkannya.

Saat Manajemen Krisis Terbukti Mampu Membantu di Masa Lalu

Saat-saat di mana teknik manajemen krisis telah terbukti amat membantu dalam memulihkan semangat kerja setelah terjadinya sebuah bencana:

- Ledakan wahana ruang angkasa NASA Challenger
- Insiden nukir di Three Mile Island
- Tragedi yang menimpa produk Johnson & Johnson yang melibatkan Tylenol
- Krisis finansial S&Ls di Ohio
- Penembakan di Columbine High School
- Serangan teroris terhadap gedung World Trade Center dan Pentagon



Periksalah Program Bantuan bagi Karyawan Anda

Saat bencana datang, para manajer harus segera mengerahkan sumber daya yang mereka miliki. Bukanlah waktunya untuk mengumpulkan informasi saat Anda berada di tengah-tengah sebuah krisis besar. Yang dibutuhkan adalah tindakan. Artinya, Anda perlu meluangkan waktu untuk mencari tahu sumber daya apa yang mungkin tersedia bagi Anda jika perlu.

Mulailah dengan menemui seseorang yang tahu mengenai program bantuan karyawan (*employee assistance program/EAP*) di perusahaan Anda untuk mencari tahu tentang perusahaan-perusahaan yang menjadi rekanan perusahaan Anda dalam memberikan konseling krisis dan layanan lainnya saat situasi darurat.

Kunjungilah situs-situs perusahaan tersebut. Cari tahu lebih lanjut mengenai apa yang dapat mereka berikan kepada para karyawan Anda dalam berbagai situasi krisis. Kemudian, bicarakan informasi amat penting tersebut dengan para pekerja Anda. Mengapa? Karena sebagian besar karyawan mengatakan mereka membutuhkan informasi "skenario" seperti ini dan juga rasa nyaman agar mereka dapat senantiasa merasa tenang.



Program Pemulihan Tiga Tahap

Alat efektif yang digunakan Crisis Management International—sebuah organisasi virtual yang memiliki lebih dari 1.400 tenaga terapis dan psikolog yang terampil dalam wawancara stres akibat musibah—adalah sebuah Program Pemulihan Tiga Tahap.

Dalam bentuk kelompok berjumlah 15 hingga 20 orang, selama satu atau dua jam para pekerja ditolong melalui tiga langkah penting:

1. **Bercerita dan berbagi perasaan.** Terkadang mereka yang selamat merasa perlu untuk menceritakan pengalaman mereka. Ini dapat mengakomodasi keinginan dalam diri mereka agar orang lain memahami perasaan mereka berkaitan dengan apa yang telah terjadi. Ini juga dapat menjadi ajang yang "aman" bagi mereka untuk melampiaskan dan mengungkapkan emosi serta perasaan mereka.
2. **Menciptakan "normalisasi".** Ini saat ketika seorang konselor krisis mendengar dan menyakinkan para karyawan bahwa reaksi dan emosi mereka dalam tingkatan tertentu masih dianggap "normal". Penetapan hati seperti ini adalah penting.
3. **Menyediakan Informasi dan Pendidikan.** Mereka yang telah mengalami trauma perlu mengetahui apa yang dapat diharapkan. Berapa lama proses pemulihan akan berlangsung? Seberapa cepat seseorang harus kembali ke kehidupan normalnya? Apakah tanda bahwa seseorang membutuhkan tambahan konseling atau bahkan mungkin terapi?

Sisi Kemanusiaan Sebuah Krisis

Seorang manajer program bantuan karyawan sebuah perusahaan ansuransi mengatakan, "Saat tragedi terjadi, manajer perlu mengingat bahwa ada sisi kemanusiaan pada tiap krisis yang harus segera ditangani. Tujuannya adalah membantu para pekerja kembali secepat mungkin ke suasana kerja semula, atau paling tidak ke kondisi 'normal yang baru'."

Terkadang wawancara krisis dapat membantu mencegah munculnya masalah-masalah baru yang memberatkan karyawan, seperti gangguan stres pascatrauma. Tujuannya adalah mencegah karyawan menggunakan obat-obatan sebagai jalan keluar atau mengandalkan konseling psikiatris dalam kurun waktu yang lama.

Saat Sesuatu Terjadi

Sayangnya, tidak ada buku atau panduan yang dapat memberi semua jawaban yang Anda butuhkan untuk mengatasi hal-hal paling tak terduga yang dapat menimpa anda. Saat sesuatu terjadi, maka itu akan terjadi. Dan, tak peduli seberapa tinggi semangat kerja karyawan Anda atau seberapa antusias mereka selama ini bekerja, setiap orang, termasuk Anda, dapat terpengaruh oleh berbagai tragedi yang datang tak terduga dan tanpa pandang bulu. Ketika sesuatu terjadi, para manajer harus menghadapinya dan mengambil tindakan. Seperti kata Joan Baez, "Tindakan adalah penawar rasa putus asa."



Gangguan Tekanan Mental Pascatrauma: Sebuah kondisi yang berkembang dalam diri seseorang setelah mengalami sebuah peristiwa yang amat menyedihkan dan melampaui batasan normal. Gangguan seperti ini memengaruhi ratusan ribu orang yang berhasil selamat dari tragedi, seperti bencana alam (misalnya, gempa bumi dan bencana kebakaran) atau bencana yang disengaja, seperti terorisme, pemeriksaan, atau penembakan di sekolah dan tempat kerja. Gangguan tekanan mental pascatrauma jarang muncul saat trauma berlangsung. Gangguan ini dapat muncul tidak lama setelah terjadinya bencana, berbulan-bulan, atau bahkan bertahun-tahun kemudian. Gejala-gejala gangguan mental pascatrauma mencakup:

- kilasan-kilasan masa lalu, di mana korban mengenang kembali peristiwa traumatis yang pernah dia alami;
- mimpi-mimpi buruk;
- sulit tidur (insomnia);
- luapan emosi yang menyiksa dan datang secara tiba-tiba yang berhubungan dengan musibah yang terjadi sebelumnya;
- sifat lekas marah atau ledakan-ledakan emosi;
- perasaan bersalah karena selamat sementara yang lain tidak;
- depresi;
- mati rasa, terkadang menyebabkan korban suka menghindar dari orang lain;3
- penggunaan obat-obatan terlarang dan alkohol.

Dua Tipe manajer dalam Sebuah Krisis, Yang Manakah Anda?

Jadi, manajer manakah yang berhasil mengembalikan semangat kerja para karyawan yang telah hancur dan mana yang tidak berhasil? Tampaknya ada dua tipe. Beberapa manajer sepertinya tidak mampu bangkit kembali dari keterpurukan atau tidak mampu mengatasi

berbagai rintangan, sementara beberapa manajer lainnya bangkit dari segala kemunduran yang mereka alami, mereka tidak ingin menyerah dan berusaha merebut kembali kemenangan yang pernah diraih para pekerja mereka.

Apa perbedaannya?

Para manajer yang membantu para pekerja mereka mengatasi masa-masa sulit adalah para manajer yang telah siap sebelumnya. Mereka tahu bagaimana cara memberi bantuan dengan cepat. Kemudian, mereka membuat langkah terencana dan terkendali untuk membangkitkan gairah, energi, dan inspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka. Mereka senantiasa berupaya agar para karyawan memiliki informasi yang mereka butuhkan secara memadai dan mereka selalu mengungkapkan secara terbuka situasi yang ada, tidak menutup-nutupi meski amat menyakitkan. Apakah Anda akan bersikap sama saat berada dalam sebuah krisis?

Mencari Jalan Menuju Keselamatan dan Harapan

Para manajer yang secara intuitif dan terus-menerus menanamkan harapan serta semangat positif pada diri para karyawan mereka, akan melihat bahwa semua itu membantu mereka dan para pekerja untuk dapat bertahan melalui masa-masa menyenangkan dan masa-masa paling sulit. Intuisi menjadi kompas batin bagi seorang manajer untuk mencari arah menuju kelangsungan hidup, menghadapi masalah-masalah dengan keyakinan diri yang lebih kuat, dan memperteguh komitmen pribadi, sehingga pada akhirnya menjadi sebuah sumber revitalisasi yang berkelanjutan dan bahkan heroisme saat dibutuhkan.

Navigator Kelangsungan Hidup dan Harapan

Dr. Pam Hinds, direktur riset keperawatan pada St. Jude Children's Research Hospital di Memphis, Tennessee, hingga kini telah menuntun semangat dan harapan para pasiennya, keluarga para pasien dan stafnya selama lebih dari 17 tahun. Dalam sebuah lingkungan di mana trauma-trauma masa kecil menjadi pemandangan harian, Dr. Hinds telah berhasil menciptakan sebuah tempat kerja di mana harapan dan semangat kerja tinggi terlihat nyata pada diri para karyawannya.

"Saya tegaskan kepada para pekerja bahwa yang kami lakukan bukanlah berfokus pada intensitas kesedihan dan kematian yang dapat ditimbulkan penyakit-penyakit tersebut. Sebaliknya, kita mencoba berfokus pada keajaiban-keajaiban yang terjadi di sini, di St. Jude's setiap harinya. Jika Anda berhenti berfokus pada semua kemungkinan luar biasa tersebut, maka bisa terjadi kekacauan," kata Dr. Hinds.

Berikut adalah beberapa saran yang ditawarkan Dr. Hinds kepada stafnya untuk mempertahankan semangat yang tinggi di dalam sebuah lingkungan, di mana ketakutan dan harapan akan apa yang dapat terjadi bercampur baur tiap hari.

- Jangan pernah mengorbankan hubungan antar manusia demi produktivitas.
- Hormati tiap jenis hubungan.
- Berlakulah sebagai manusia sejati terhadap mereka yang membutuhkan Anda, pedulilah terhadap kehidupan mereka.
- Berikan perhatian khusus pada apa yang paling berarti bagi orang lain dan penuhilah kebutuhan-kebutuhan tersebut semampu Anda.

- Ketahuilah bahwa banyak yang bisa dikatakan dengan sedikit kata.
- Tetapkan sebuah misi, karena jika misinya jelas, seperti yang dimiliki St. Jude's—"mencoba mengobati anak-anak yang menderita akibat bencana melalui penelitian dan penanganan", Anda akan lebih mudah mencari orang-orang yang tepat untuk bekerja bersama Anda.
- Di tengah-tengah kegelisahan dan perasaan sedih yang mendalam, jangan pernah lupukan berbagai keajaiban mempertahankan hidup yang ada di sekitar kita.
- Ingatlah bahwa segala hal baik yang Anda lakukan dalam pekerjaan Anda melampaui batas-batas ruangan di mana Anda bekerja.
- Pahamilah bahwa para pasien yang sudah sekarat sekalipun memiliki harapan dan adalah tugas Anda untuk mempertahankan harapan tersebut.
- Pandanglah hari esok dan bagikan harapan serta keyakinan Anda akan berbagai kemungkinan.

Daftar Periksa Bab 9 untuk Manajer

- Kata "krisis" dalam bahasa Cina memiliki dua makna yang berbeda, yaitu bahaya dan kesempatan.
- Ada kemungkinan bahwa suatu saat Anda akan menghadapi sebuah krisis di lingkungan kerja Anda. Siap lebih awal akan menjadi kunci sukses Anda menangani krisis tersebut.
- Tempat kerja bukanlah sasaran utama teror. Target sesungguhnya adalah semangat, keceriaan, dan antusiasme karyawan.
- Para pekerja adalah tulang punggung setiap

organisasi.

- Para pekerja mengharapkan tuntunan dari para pemimpin mereka saat bencana terjadi.
- Untuk mengembalikan semangat kerja karyawan dibutuhkan keyakinan dalam memimpin di saat-saat sulit.
- Tanya jawab krisis dapat menjadi sarana yang mumpuni dan efektif saat menangani bencana serta cara tersebut menunjukkan perhatian perusahaan terhadap para karyawan mereka.
- Para manajer harus siap mengerahkan segala sumber daya kapanpun diperlukan.
- Para karyawan merasa perlu mengetahui rencana perusahaan agar mereka dapat merasa tenang.
- Para manajer harus selalu menyadari bahwa ada sisi kemanusiaan pada setiap tragedi.[.]

Bab 10



Menumbuhkan Harapan, Kepercayaan, dan Keyakinan akan Masa Depan yang Lebih Baik

Hingga beberapa tahun yang lalu, sebagian besar manajer masih meremehkan wacana mengenai pentingnya unsurunsur seperti harapan, kepercayaan, dan keyakinan di lingkungan kerja dalam kaitannya dengan manajemen para pekerja terutama di organisasi-organisasi yang berukuran besar. Kini segalanya telah berubah. Bahkan sekarang, sekolah-sekolah bisnis terkemuka, seperti Harvard Business School dan Northwestern University's Kellogg Graduate School, menawarkan materi-materi pendidikan yang berfokus pada bahasan mengenai unsur-unsur di atas.

Sekarang, Anda telah dapat menangkap benang merah pesan dalam bab-bab yang telah Anda baca: tidaklah cukup jika Anda hanya mendorong karyawan mencapai produktivitas dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Manajer-manajer besar mengevaluasi kebutuhan para karyawan mereka yang sesungguhnya dan, selama proses tersebut, mereka mampu memahami pentingnya menumbuhkan harapan, rasa percaya, dan keyakinan akan masa depan yang lebih baik. Untuk alasan itulah, para karyawan diarahkan kepada tujuan-tujuan spesifik perusahaan dan selanjutnya mereka akan lebih

siap memahami visi jangka panjang sang manajer.

Oprah Mengajari Para Mahasiswa Sebuah Manajemen Model Baru



Stereotip kurikulum sekolah bisnis berbasis teori telah terpatahkan di Northwestern University's Kellogg Graduate School ketika Oprah Winfrey memperkenalkan sebuah program pendidikan 10 minggu yang dinamai "Dynamics of Leadership". Program tersebut—yang dirancang oleh asisten profesor Winfrey dan Stedman Graham—berfokus pada topik-topik seperti mengenali diri Anda yang seutuhnya, mengenali keyakinan-keyakinan Anda sebagai seorang pemimpin, mempertahankan keyakinan dalam diri Anda, mencari harapan, menanamkan kepercayaan, dan menetapkan visi pribadi. Sekolah bisnis terkemuka ini menyatakan bahwa program tersebut merupakan salah satu program paling populer yang pernah diluncurkan dan bahwa para pesertanya datang berbondong-bondong untuk mengikuti berbagai pelajaran manajemen penting yang ditawarkan. Ini membuka jalan bagi sebuah program manajemen baru di institusi tersebut.

Para Manajer Menjunjung Tinggi Harapan

Para pemimpin besar menghargai pentingnya harapan. Salah satu contoh terkemuka adalah Winston Churchill. Setelah Perang Dunia II, seorang reporter bertanya kepada Perdana Menteri Inggris tersebut apa senjata terkuat yang dia gunakan untuk melawan Jerman. Churchill menjawab, "Yaitu senjata paling andal yang selama ini digunakan bangsa Inggris. Harapan."

Sebagai seorang manajer, Anda dapat menggunakan harapan sebagai senjata Anda yang paling andal. Bagaimana Anda selama ini menggunakan harapan untuk membangun semangat kerja di organisasi Anda? Menurut

Anda, bagaimakah para karyawan yang memiliki harapan besar dapat membuat lingkungan kerja terasa lebih kondusif? Jawaban dari pertanyaan ini akan mengantarkan Anda pada apa yang perlu Anda lakukan untuk memelihara harapan, apa pun risikonya.

Semangat Kerja Karyawan Sebagian Didasarkan pada Harapan

Para pekerja akan gigih berjuang melawan segala rintangan jika mereka memiliki harapan. Semangat kerja dan harapan yang tinggi sebagian ditentukan oleh bayangan tentang harapan, harapan akan prestasi-prestasi yang lebih baik dan kesuksesan dalam berbagai bidang kehidupan, harapan akan hari esok yang lebih baik. Ketika Anda dapat membuat para karyawan membayangkan cara-cara berusaha yang lebih baik dan membuat mereka mulai memercayai kekuatan harapan, maka segala kemungkinan akan terbuka lebar bagi organisasi Anda dan ini selanjutnya akan memberi jalan bagi meningkatnya semangat kerja karyawan.



Continental Meningkatkan Harapan Para Karyawan Sehabis Bencana

Para karyawan penerbangan mengalami kerugian besar akibat serangan 11 September dan cuti massal menjadi tak terhindarkan. Untuk membangun harapan pekerja menyusul cuti massal 4000 karyawan, Continental Airlines menawarkan sejumlah pilihan bagi para karyawannya: uang pesangon, kesempatan pindah ke kota atau posisi lain, dan "janji" akan sebuah pekerjaan saat keadaan membaik. Langkah-langkah yang diambil Continental membawa sebuah pesan berani yang berisi harapan dan keyakinan bahwa para karyawan tidak akan dilupakan menyusul terjadinya bencana.

Ketika para manajer memelihara harapan maka pada saat yang sama mereka juga mempertahankan visi organisasi mereka. Dan, ini pada akhirnya dapat memberi dampak dan pengaruh dramatis pada kesuksesan organisasi.

Mari kita lihat Bill Gates sebagai contoh. Saat dia mendirikan Microsoft pada 1975, dia memiliki sebuah harapan dan visi, "sebuah komputer di tiap meja dan di tiap rumah." Saat memulai, dia adalah seorang putus sekolah yang bekerja di garasi rumahnya, namun dia telah mengubah secara dramatis cara hidup banyak orang di seluruh dunia dan mengubah cara mereka menjalankan bisnis. Apakah harapan memiliki kekuatan? Tentu saja.

Para manajer ternama adalah para pemimpin. Dan ketika mereka memiliki harapan, harapan tersebut memberi inspirasi kepada mimpi-mimpi mereka dan juga kepada orang-orang yang akan membantu merealisasikan mimpi-mimpi tersebut.

Berikut adalah sebuah contoh. Jeff Bezos, pendiri sekaligus CEO Amazon.com, tentu telah mengalami pasang surut Bursa Wall Street, namun selama itu juga dia tidak pernah melepaskan harapan dan impian terbesarnya akan Amazon, dari awalnya sebuah toko buku online, yang sukses mengubah pola industri perbukuan, kini menjadi

Apakah Harapan Itu?

Apa yang dimaksud dengan harapan? Bagaimana Anda mendefinisikannya? Kutipan berikut mungkin dapat membantu Anda.

"Harapan berasal di kegelapan, harapan tanpa henti bahwa jika Anda mau bangkit dan mencoba melakukan sesuatu yang benar, matahari pagi akan datang. Anda menunggu serta berjaga-jaga dan bekerja; Anda tidak menyerah."

—Anne Lamott, *Bird by Bird*

Manajemen Cerdas

sebuah toko cyber paling fenomenal yang menjual berbagai koleksi buku, video, musik paling lengkap di dunia. Inilah yang disebut "harapan yang bergerak" yang berdasar pada sebuah mimpi yang senantiasa berkembang.

Agar Harapan Muncul, Rasa Peduli Harus Senantiasa Hadir

Hanya ada satu syarat utama yang dibutuhkan manakala kita berbicara mengenai cara memelihara harapan yang tinggi, terutama di masa-masa sulit dan saat semangat kerja menurun, dan itulah *rasa peduli terhadap orang lain*, rasa sayang yang menumbuhkan keyakinan pada diri para karyawan akan berbagai kesempatan yang terbentang di depan.

Bagaimana perasaan Anda terhadap orang-orang yang bekerja dalam tim Anda? Peduli? Bagaimana perasaan Anda terhadap apa yang sedang dikerjakan tim Anda? Peduli? Apakah Anda percaya akan berbagai kemungkinan yang terbentang di depan Anda?

Manajer-manajer terbaik peduli terhadap pekerjaan dan para pekerja mereka, dan perasaan tersebut menyebar serta memberi pengaruh kepada orang lain.

Manajer adalah Penjaga Rasa Percaya

Kepercayaan amatlah penting peranannya saat Anda memimpin orang lain dan saat Anda tengah mengembangkan kinerja yang tinggi. Sesungguhnya, rasa percaya adalah fondasi yang mendasari segala hubungan di antara kita. Tom Peters menggambarkannya dengan amat baik ketika dia berkata, "Teknik dan teknologi adalah penting, namun menambahkan rasa percaya ke dalamnya merupakan topik hangat dekade ini."



Pertanyaan-Pertanyaan Pokok Para Manajer Menyangkut Keyakinan

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut, Anda akan lebih memahami arti penting rasa percaya dan pengaruhnya terhadap semangat.

- Ingatlah ketika rasa percaya di dalam organisasi Anda telah hilang. Seperti apakah situasinya? Apakah akibat-akibatnya? Bagaimana pengaruhnya terhadap orang-orang di sekitar Anda? Bagaimana pengaruhnya terhadap diri Anda?
- Apakah rasa percaya yang hilang tersebut dapat diperoleh kembali? Jika tidak, mengapa tidak? Jika ya, bagaimana caranya?
- Menurut Anda apakah hubungan antara keyakinan dan harapan dalam kaitannya dengan upaya membangun semangat kerja yang tinggi di tempat kerja?

Rasa percaya antara para manajer dan karyawan adalah sesuatu yang terbentuk melalui perjalanan waktu. Ketika seorang manajer memutuskan ikatan rasa percaya dengan seorang karyawan, hampir mustahil bagi si manajer untuk dapat memperolehnya kembali atau memperbaikinya.

Rasa percaya semestinya menjadi perhatian utama manajemen setiap organisasi. Para manajer dan karyawan akan mencapai kinerja maksimal mereka hanya jika rasa percaya hidup dan tumbuh baik di dalam organisasi tempat mereka bekerja.

eBay Membangun Kesuksesan di atas sebuah Budaya Saling Percaya

Lebih dari 42 juta pengguna resmi dari seluruh penjuru dunia melakukan transaksi jual beli di eBay, perusahaan

berbasis Internet dan pasar online terbesar di dunia. Bentuk perdagangan baru ini dibangun di atas dua pilar: kapitalisme dunia maya dan rasa percaya pada sifat baik yang mendasari diri tiap manusia. Disengaja atau tidak, eBay telah menjadi jawaban atas keraguan mengenai kebaikan yang dapat diberikan orang lain yang tidak kita kenal, sekaligus pembuktian akan mungkin menciptakan sebuah rasa saling percaya dalam sebuah komunitas berskala global.

Jadi, apakah menurut Anda eBay amat naif dan tidak mengenal dengan baik realitas masa kini atau apakah mereka sesungguhnya amat cerdas memercayai bahwa orang akan melakukan hal yang benar jika diberikan kesempatan? Semua tanda mengarah pada yang kedua.

Di eBay, para manajer telah berhasil membangun budaya saling percaya secara global. Dengan pelanggan yang nyaris tidak saling kenal, komunitas eBay melakukan transaksi penjualan bruto lebih dari lima miliar dolar per tahun (nilai barang dagangan yang diperdagangkan di situs mereka). Mereka meyakini bahwa setiap pelanggan akan mengirimkan uang atau barang mereka sesuai dengan apa yang telah dijanjikan.

eBay meyakini bahwa setiap orang memiliki sifat dasar yang baik, dan keyakinan tersebut telah senantiasa dihargai. Pada sebagian besar transaksi, para pelanggan menghargai satu sama lain, dan bahkan terkadang mereka membangun hubungan persahabatan. Pengalaman positif luar biasa yang dirasakan tampaknya menjadi bukti kuat bahwa budaya saling memercayai di eBay menghasilkan semangat berbisnis yang sehat.



Nilai-Nilai Komunitas di eBay

eBay menjalankan usahanya dengan lima prinsip dasar. Prinsip-prinsip yang membangun rasa percaya di antara para karyawan dan juga di antara para pelanggannya di seluruh dunia:

- Kami percaya bahwa manusia pada dasarnya adalah baik.
- Kami percaya bahwa setiap orang memiliki sesuatu untuk diberikan kepada orang lain.
- Kami percaya bahwa suasana penuh kejujuran dan keterbukaan dapat mendorong munculnya potensi maksimal pada diri setiap orang.
- Kami mengakui dan menghargai setiap orang sebagai individu-individu yang unik.
- Kami mendorong Anda untuk memperlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan.

Andai Anda memajang kelima prinsip ini di sekitar tempat kerja Anda, bagaimakah orang akan bereaksi?

Katakan kepada Karyawan Anda Bahwa Mereka Layak Dipercaya, dan Lakukan Itu Secara Sungguh-sungguh

Dengan memercayai karyawan, Anda mengirimkan kepada mereka sebuah pesan kuat yang berbunyi, "Saya memercayai kalian dan saya menghargai kalian." Lebih jauh lagi, pesan tersebut mengisyaratkan bahwa Anda memercayai kemampuan dan kompetensi mereka, Anda percaya mereka memiliki apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil baik, dan mereka akan bekerja dengan baik karena mereka sadar memang demikianlah mereka harus bekerja.

Menurut Warren Bennis, rasa percaya adalah pere-

kat emosional yang menyatukan para pengikut dengan pemimpin mereka. Satu cara mempertahankan ikatan tersebut adalah dengan menjalankan dan berbagi pengalaman dengan para manajer dan supervisor lainnya mengenai 12 Prinsip manajer Mengenai Harapan dan Rasa Percaya.

Jika Anda meyakini berbagai harapan dan impian Anda, ceritakanlah harapan-harapan dan impian-impian Anda tersebut kepada orang lain. Bersikaplah wajar, sederhana, dan bersahaja. Para karyawan akan amat menghargai diri Anda yang sesungguhnya dan sisi kemanusiaan Anda.

12 Prinsip Manajer Menyangkut Harapan dan Keyakinan

1. Tunjukkan rasa hormat Anda. Artinya, lupakanlah berbagai perbedaan jabatan dalam pekerjaan. Akuilah kualitas individual para pekerja. Dengan menunjukkan rasa hormat Anda terhadap orang lain, Anda dan tim Anda telah ikut ambil bagian dalam menentukan kelangsungan hidup organisasi Anda.
2. Berpikirlah sebelum berbicara. Sadarilah apa yang akan Anda katakan dan juga bagaimana Anda akan mengatakannya. Perhatikan bahasa tubuh Anda, dan nada suara Anda. Sering kali hal-hal tersebut memberi pesan yang lebih kuat dan membawa pengaruh paling besar.
3. Jangan pernah mengingkari janji! Realisasikan apa yang Anda katakan akan Anda lakukan. Begitu mudah, namun sering kali menjadi kunci kesuksesan seorang manajer.
4. Gunakan satu wajah, bukan dua. Anda akan segera kehilangan kredibilitas jika Anda mengatakan 'A' kepada seseorang, tapi mengatakan 'B' pada orang lain. Manajemen bukanlah kontes popularitas. Anda akan memperoleh kepercayaan yang lebih besar dari orang lain jika Anda jujur dan mengatakan apa yang Anda maksudkan, meski itu bukanlah apa yang ingin mereka dengar.

5. Lepaskan. Artinya, berikan kekuatan dan otoritas Anda kepada orang lain demi mencapai sesuatu yang amat penting. Jika melakukannya, Anda memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyelesaikan sesuatu yang besar dengan cara mereka sendiri dan Anda mengirimkan pesan kuat yang berbunyi bahwa keyakinan, harapan, dan pemberdayaan orang lain adalah mantra Anda.
6. Jangan pernah mengeluarkan pernyataan dengan mengorbankan diri orang lain. Meskipun Anda hanya bergurau, kelakar dan olok-olok amat berbahaya dan dapat merusak rasa percaya dengan sekutik. Berusahalah untuk senantiasa sensitif terhadap perasaan orang lain.
7. Carilah sesuatu yang berharga dalam diri setiap karyawan Anda dan berilah penghargaan kepada hal-hal positif yang Anda temukan. Temuiyah orang-orang yang melakukan hal-hal yang Anda anggap benar dan berikanlah pujian Anda saat itu juga. Tunjukkanlah berbagai hal positif yang telah mereka lakukan dan berikanlah penilaian positif.
8. Hargailah perspektif dan pandangan orang lain. Ingatlah bahwa setiap orang berasal dari lingkungan yang berbeda—tak terkecuali Anda sendiri. Cara pandang mereka merupakan akumulasi pengalaman hidup mereka. Tunjukkanlah penghargaan Anda terhadap pendirian orang lain, meski Anda tidak menyetujuiinya. Rangkulah opini-opini yang berbeda dan lihatlah setiap perbedaan tersebut sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.
9. Pahamilah bahwa harapan dan keyakinan berjalan dua arah. Jangan berharap karyawan Anda memiliki harapan jika Anda sendiri tidak. Jangan berharap karyawan Anda memercayai Anda jika Anda sendiri tidak memercayai mereka.
10. Pertahankanlah keyakinan: percayalah kepada diri Anda dan karyawan Anda. Perlihatkanlah rasa yakin dan percaya pada diri sendiri dalam kepemimpinan Anda. Tidak seorang pun ingin memiliki manajer yang tidak memiliki pendirian pasti.
11. Percayalah pada berbagai kesempatan dan berusahalah sekuat tenaga untuk mempertahankan harapan. Berikanlah gambaran kepada para karyawan Anda mengenai kesempatan tak terbatas yang mereka miliki, biarkan mereka tahu bahwa Anda percaya akan potensi mereka dan bahwa talenta dan minat mereka layak dikembangkan.
12. Bersikaplah apa adanya—bersikaplah manusiawi. Lalu bagaimana jika Anda adalah manajernya? Anda juga adalah manusia biasa! Jika Anda melakukan kesalahan, akuiyah, jangan pernah menutupi kesalahan Anda atau Anda akan kehilangan kredibilitas Anda.

Manajer Harus Menjaga Rasa Percaya

Pengertian dasar kata "kepercayaan" adalah rasa yakin kepada seseorang atau sesuatu. Jadi, "senantiasa percaya" berarti berpegang teguh pada sesuatu secara lebih bermakna, apa pun yang terjadi dan menggunakan kepercayaan tersebut saat diperlukan.

Para manajer cerdas memiliki keyakinan akan kekuatan rasa sayang dan rasa hormat terhadap orang-orang yang bekerja untuk mereka, baik mereka sebagai karyawan maupun sebagai sesama manusia. Amatlah penting bagi para manajer untuk menggunakan rasa percaya sebagai sebuah cara untuk membangun perusahaan yang mampu bergerak cepat dan kompetitif dengan semangat kerja para karyawannya yang senantiasa tinggi.

Pentingnya Keyakinan

Kita mengetahui orang-orang yang kurang memiliki keyakinan. Mereka mungkin kurang meyakini diri mereka sendiri, para pemimpin mereka, keluarga mereka dan teman-teman mereka, atau pekerjaan yang mereka lakukan.

Rasa kurang percaya merusak kemampuan mereka untuk bekerja secara maksimal dan untuk mempertahankan semangat kerja yang positif. Bekerja menjadi sekadar menunggu gaji. Ketika para pekerja kehilangan keyakinan, para manajer kehilangan potensi terbaik yang dapat mereka peroleh dari para pekerja tersebut.

Setiap manusia di manapun mereka berada mencari sesuatu yang dapat mereka percayai dan jadikan pegangan dalam kehidupan mereka sehari-hari dan dalam pekerjaan mereka. Lebih dari sebelumnya, para pekerja membutuhkan berbagai alasan yang lebih masuk akal untuk berangkat kerja setiap harinya. Ada kebutuhan batin mendalam, lebih dari sebelumnya, yang sedang mereka coba penuhi. Para manajer memiliki tugas amat berat untuk mencari cara-cara kreatif membantu para karyawan memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka kapanpun ada kesempatan.

Jadi, apa yang ingin diyakini para karyawan? Pertama-tama, mereka ingin benar-benar yakin bahwa ide dan gagasan-gagasan mereka adalah baik. Mereka ingin percaya bahwa waktu yang mereka luangkan di tempat kerja setiap hari tidaklah sia-sia dan merupakan bagian dari sesuatu yang lebih besar. Mereka menginginkan manajer yang dapat dipercaya. Mereka ingin memercayai berbagai produk dan layanan yang mereka hasilkan dan juga memercayai para pelanggan yang membeli atau menggunakan produk-produk atau layanan mereka.

Namun, ada sebuah isu yang lebih besar dipertaruhkan di sini, kepedulian. Karena ketika orang kehilangan rasa percaya, mereka sering kali kehilangan gairah dan juga semangat. Dan, itu dapat melemahkan semangat dan motivasi karyawan.

Rasa percaya pada diri sendiri berarti menyalaakan api yang ada dalam diri kita yang pada akhirnya memungkinkan kita melalui masa-masa paling sulit, memperbarui vitalitas dan energi saat kita amat membutuhkannya, dan membuat kita lebih bertenaga, percaya diri, serta merasa nyaman dengan tujuan kita. Itulah sebabnya penting bagi para manajer, untuk mendorong dan membangun keyakinan dalam diri para pekerja mereka. Keyakinan memperkuat kita dengan cara memberi masukan semangat ke otak dan juga jantung kita.

Manajer Harus Percaya akan Masa Depan yang Lebih Baik

Semangat kita sebagian dibangun di atas landasan rasa percaya akan sebuah masa depan yang lebih baik, harapan akan sebuah masa depan yang lebih cerah, lebih menyenangkan bagi diri kita sendiri dan bagi anak-anak kita. Saat ini, para pekerja masih ingin melihat gambaran masa depan mereka dan berharap bahwa atasan mereka dapat menuntun mereka melihatnya dan memberi mereka harapan serta inspirasi.

Apa yang terjadi jika seseorang percaya akan berbagai kemungkinan? Niscaya segalanya menjadi lebih baik.

Hal ini dapat dilihat jelas dalam film berjudul *Phenomenon* (1996) yang amat menggugah semangat dan berkisah mengenai seorang pria yang mengalami perubahan drastis akibat sebuah peristiwa luar biasa yang dialaminya. Lelaki tersebut adalah George Malley (diperankan oleh John Travolta). Di bagian awal film tersebut, George terjatuh ke tanah akibat hantaman sebuah sinar misterius yang amat menyilaukan. Sejak saat itu, George memperlihatkan kemampuan yang

menakjubkan. Dia mampu membaca dan memahami banyak buku dengan kecepatan yang tak ada duanya, dia dapat dengan cepat menguasai beberapa bahasa, dan dia mempelajari seluk-beluk ilmu pengetahuan serta pengobatan dengan amat mudah.

Kemampuan luar biasa yang dimilikinya memengaruhi banyak orang dari berbagai tempat dan membangkitkan semangat masyarakat kecil. Setiap orang, termasuk George sendiri, mengira bahwa kemampuan luar biasa yang dia miliki pastilah berasal dari sebuah kekuatan supranatural atau mungkin dari sebuah mantra yang ditujukan kepadanya dari luar angkasa. Kemudian, ketika diketahui bahwa George menderita tumor otak stadium akhir yang menimbulkan kilatan cahaya terang yang mengubah hidupnya, dia menghasilkan sebuah penemuan luar biasa.

George merasakan sebuah keajaiban saat dia mengetahui bahwa hanya dia lah yang dapat melakukan hal-hal menakjubkan tersebut. Tentu saja, dia belajar memanfaatkan sebaik-baiknya potensi alami yang dimilikinya itu.

Meski kita dapat dengan mudah mengatakan bahwa film tersebut hanyalah sebuah cerita fiksi belaka, film tersebut dapat membuat kita bertanya-tanya mengenai potensi yang ada dalam diri kita masing-masing. Film tersebut semestinya juga dapat membuat Anda, sebagai seorang manajer, berpikir mengenai potensi yang ada dalam diri para karyawan Anda dan bagaimana membantu mereka mengembangkannya.

Adalah tanggung jawab Anda, untuk menjunjung tinggi harapan, keyakinan, dan rasa percaya karyawan Anda, untuk membantu menciptakan berbagai pengalaman

luar biasa, besar dan kecil. Itulah semangatnya, itulah tantangannya. Apakah Anda siap untuk melakukan upaya tersebut?



Manajemen Cerdas

Manajer Cerdas—Sumber Harapan, Rasa Percaya, dan Keyakinan

Ada banyak cara yang dapat digunakan para manajer dan organisasi mereka untuk menunjukkan bahwa mereka memiliki harapan, rasa percaya dan keyakinan terhadap para karyawan dan organisasi mereka. Beberapa diantaranya tampak seperti keputusan manajemen yang bijak: membantu bisnis-bisnis kecil, berinvestasi untuk biaya perawatan kesehatan para pekerja penuh waktu dan juga paruh waktu. Apa pun yang menjadi pilihan Anda untuk menunjukkan keyakinan Anda akan sebuah masa depan yang lebih cerah, hasilnya adalah bahwa sebagian besar karyawan akan menjadi lebih terberdayakan dan merasa memiliki harapan.

Perusahaan-Perusahaan yang Mendorong Semangat Kerja dengan Rasa Percaya, Keyakinan, dan Harapan

Bab ini membahas prinsip-prinsip penanaman rasa percaya, harapan, dan keyakinan akan sebuah masa depan yang lebih baik. Dan, kita akan mengakhirinya dengan melihat beberapa contoh perusahaan yang menjalani prinsip-prinsip tersebut.

Marriott International: Di Marriott kesempatan tidak ada batasnya. Para pekerja yang bekerja dengan hitungan jam memiliki peluang yang sama dengan karyawan lainnya untuk mencapai posisi puncak sebagai *senior vice president*. Dan mengapa tidak? Ada banyak pelatihan di

jaringan hotel ini, program-program pendidikan yang berkesinambungan, dan berbagai seminar yang diselenggarakan di luar.

Schering-Plough: Perusahaan obat ini membantu pelajar-pelajar minoritas untuk menjadi teknisi-teknisi laboratorium dan dalam prosesnya para pelajar tersebut belajar lebih banyak mengenai bisnis dan kesempatan yang terbuka bagi mereka di bidang kesehatan.

Starbucks: Tidak menjadi masalah apakah Anda adalah seorang pekerja paruh waktu di perusahaan ini. Para pekerja paruh waktu amat dihargai dan menikmati berbagai bonus dengan manfaat penuh, seperti jaminan pengobatan.

McDonald's: Dalam upaya mendukung bisnis-bisnis berskala kecil, raja hamburger ini membelanjakan tiga miliar dolar setiap tahunnya (lebih dari 27% keseluruhan anggaran belanja) pada perusahaan-perusahaan kecil seperti perusahaan roti yang menyediakan suplai roti untuk mereka.

TIAA-CREF: perusahaan penginapan terkemuka ini mempersiapkan dan melatih para karyawannya untuk menduduki posisi-posisi eksekutif dengan merotasi para pekerja dari dan ke berbagai departemen yang berbeda, termasuk ke kantor pimpinan! Demikianlah jika kita berbicara mengenai upaya meningkatkan semangat kerja karyawan.

Johnson & Johnson: Dengan komitmen memberikan masa depan yang lebih baik bagi anak para pekerja, perusahaan pemeliharaan kesehatan terkemuka ini membuka enam pusat layanan yang mengurus 1400 putra-putri para karyawan Johnson & Johnson.

Pfizer: Perusahaan farmasi terkenal ini tahu bahwa salah satu cara menarik hati para karyawan adalah dengan memerhatikan perut mereka. Perusahaan ini menyediakan sebuah kafetaria yang disubsidi untuk semua karyawan. Para pekerja juga dapat memesan makan malam yang dapat dibawa pulang untuk keluarga mereka dan makanan tersebut dapat mereka terima saat berakhirnya jam kerja.

Harley-Davidson: Para pekerja yang bermimpi mengendarai motor besar pribadi di jalan raya dapat mewujudkan mimpi tersebut melalui program "mudah memiliki" yang diselenggarakan perusahaan. Program tersebut membantu para karyawan untuk memiliki motor Harley pribadi dalam waktu yang cepat. Beginilah paket pembiayaan khusus tiga tahun itu berjalan. Tahun pertama, para karyawan tidak membayar sedikitpun—ya, tidak ada bunga, tidak ada pembayaran apa pun. Tahun kedua, karyawan melakukan pembayaran uang muka saja, tetapi tidak membayar bunga. Tahun ketiga, para karyawan mulai membayar secara berkala dan dapat memperpanjang pembayaran jika diperlukan. Liar? Ya! Tapi juga murah hati.

Texas Instruments: Para karyawan yang memiliki keinginan melanjutkan pendidikan mereka untuk mengem-

bangkan wawasan dapat langsung menghubungi manajer mereka dan Texas Instruments akan membayar biaya pendidikan beserta buku-buku yang dibutuhkan.

Mulailah memikirkan cara-cara baru agar Anda juga dapat memengaruhi lingkungan dan semangat kerja para karyawan secara positif, dengan mengandalkan pendekatan-pendekatan khas Anda sendiri untuk menunjukkan komitmen Anda akan sebuah masa depan yang lebih baik bagi setiap karyawan.

Daftar Periksa Bab 10 untuk Manajer

- Harapan dapat menjadi senjata paling ampuh yang dapat digunakan seorang manajer dalam menghadapi semangat kerja karyawan yang rendah.
- Semangat karyawan sebagian didasari oleh visi dan harapan akan sebuah masa depan yang lebih baik.
- Rasa percaya merupakan isu dekade ini dan semestinya menjadi perhatian utama manajemen.
- Kepercayaan adalah sesuatu yang harus senantiasa kita dapatkan.
- Para karyawan perlu memiliki keyakinan bahwa apa yang mereka kerjakan setiap hari memiliki kontribusi pada kemajuan perusahaan.
- Para karyawan perlu memiliki keyakinan terhadap pimpinan mereka dan tahu bahwa mereka dapat memercayai kata-kata pemimpin mereka.
- Ketika orang percaya akan berbagai kemungkinan, masa depan menjadi lebih cerah.

Para manajer harus dapat membantu terciptanya berbagai pengalaman luar biasa, besar dan kecil, bagi para pekerja.[]

Indeks

- AFLAC, 103
Akio Morita, 55
aksi mogok, 170
Amazon.com, 225
America's Best Companies for Minorities, 73
Amerikanisasi Globalisasi, 6, 64
antusiasme, 25, 29, 31, 43, 45, 46, 50, 51, 54, 55, 65, 76, 87, 88, 89, 90, 91, 110, 114, 118, 130, 133, 161, 162, 164, 166, 181, 221

bahasa tubuh, 152, 186, 197, 229
Bank of Montreal, 168, 169, 170
belajar jarak jauh, 49, 50, 152
Ben & Jerry, 19, 37, 100, 101
berinovasi atau mati, 53
bersyukur, 18

dewan budaya, 131, 132
Disney, 13, 56
Don Hanson, 39

Bill Gates, 224
BMC Software, 102
Britney Spears, 48
budaya organisasi, 34
budaya spontanitas, 77
buddy system, 76

Capital One, 103
Chutzpah, 84, 85
Craig Newmark, 44
Cultivating Common Ground, 40

Dan Hanson, 42
database, 31, 32, 46, 75
David Ogilvy, 53, 54
dekorasi, 94
Dell Computer, 103
deskripsi kerja, 32

- e-learning, 49, 50
e-mail, 20, 29, 63, 64, 192
e-model, 65
eBay, 227, 228
Edward Jones, 102, 106
Efek Pygmalion, 157, 158
Engineered Jeans™, 73
esprit de corps, 23, 24, 32, 35, 36, 45
fanatisme, 50
feedback, 122, 127, 171, 191, 192, J.M. Smucker, 102, 193, 194, 195, 196, 197, 200 Janus, 103
FIDO, 133
fleksibilitas, 105
Fortune, 25, 54, 73, 166
Fortune Global 500, 54
forum, 44
gangguan stres pascatrauma, 217 Gary Furst, 37, 39
globalisasi, 14, 47, 48, 54, 64, 65, 66 Goldman Sachs, 65, 101 Gun Stoppers, 172 H.J. Heinz, 199 Harley-Davidson, 236 Herb Kelleher, 80 Hiring Great People, 85 Home Depot, 25 home schooling, 209 Hotel Four Seasons, 163, 164, 166, 174 Hotel Heathman, 95 humor, 52, 78 ide, 27, 52, 61, 78, 80, 117, 118, 132, 137, 145, 196, 232 IKEA, 56, 57 I love Lucy, 120 industri perhotelan, 164 inovasi, 52, 168 inspirasi, 12, 18, 19, 53, 93, 108, 208, 210, 211, 218, 225, 233 Jeff Bezos, 225 Jesus CEO, 165 jiwa organisasi, 108, 109, 110 John, 11, 18, 71, 143, 177, 199, 233 Johnson & Johnson, 215, 235 jumlah karyawan, 154 karyawan potensial, 87 kebebasan, 99, 103, 212 kejujuran, 142, 228 kekacauan, 27, 138, 210, 215, 219 kekerasan rumah tangga, 170, 171, 172 keluhan, 26, 28, 46, 84, 88, 99, 146, 147 kemampuan interpersonal, 152, 187 kemoterapi, 149 ketidakamanan, 153 keyakinan, 18, 24, 25, 45, 86, 158, 208, 211, 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 228, 230, 231, 232, 234, 237 komite kepuasan karyawan, 117 komunikasi internal, 199 komunitas Craigslist, 44 kreativitas, 12, 40, 74, 77 krisis, 202, 203, 207, 208, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221 Kryptonite, 37, 38, 39 Land O'Lakes, 39, 41 LAPD, 173 Levi Strauss, 72, 73, 75, 77 lingkungan kerja, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 25, 27, 40, 45, 50, 51, 54, 55, 56, 60, 66, 72, 76, 89, 91, 93, 94, 96, 101, 104, 105, 110, 133, 146, 163, 165, 168, 182, 184, 192, 195, 196, 198, 200, 201, 213, 220, 222, 223 Lou, 143 loyalitas karyawan, 178 loyalitas kepada perusahaan, 75 loyalitas konsumen, 179 Macaroni Grill, 165, 166 manajer cerdas, 23, 199, 201, 231 manajer ulung, 150 Marriott International, 234 masalah pribadi, 147, 148, 149 MBNA, 84, 102 McDonald's, 235 media cetak, 199 membangkitkan semangat, 14, 37, 42, 43, 133, 233 membangun hubungan, 58, 61, 152, 228 membangun relasi, 61 memberdayakan karyawan, 26 memuji para karyawan, 189 mendesain ulang pekerjaan, 95 mengelola, 21, 60, 61, 62, 66, 70, 108, 156 menghargai karyawan, 31 mengubah dunia, 9, 207 menolak perubahan dan otoritas, 141 mentoring, 77 menyerah, 51, 129, 209, 211, 218, 225 model feedback get "up and go", 197 Monica Hamden, 165, 166 motivasi ekstrinsik, 136 motivasi intrinsik, 136 negativisme, 133 networking, 32 normalisasi, 216 Northwestern University's, 222, 223 olok-olok, 230 Oprah Winfrey, 223 organisasi favorit, 35 Organisasi Gallup, 178 pakaian, 47, 73, 83 Pam Hinds, 219 panitia just because, 30 para juru masak, 74, 165 para pemimpin, 225 para pengeluh, 8, 145, 146, 147 penegakan hukum, 170, 171 pengembangan karyawan, 96, 128, 167

- pengunduran diri karyawan, 69, 79, 81, 83, 84, 85, 135, 166, 182, 211
perekat emosional, 229
perkakas manajer, 137, 139, 143, 146, 148, 152, 155
pertanyaan teoretis, 87
Pfizer, 235
Phenomenon, 233
Place to Shine, 40
press release, 199
PricewaterhouseCoopers, 173
primadona, 175
Prinsip Popeye, 86
program bantuan karyawan, 148, 215, 216
psikologi lingkungan, 91, 110
Pusat Karier, 169
Pusat Kesempatan, 169
Qualcomm, 102
rasa takut, 24, 119, 120, 121, 134, 203, 204, 209, 211, 214
REI, 103
rekrutmen, 73
Rodale, 103
Rudolph Giuliani, 210
rumor, 138, 139, 140, 141, 159
SAS Institute of Cary, 82
Schering-Plough, 235
Scitor Corporation, 103
semangat kerja, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 43, 45, 46, 47, 51, 52, 54, 56, 58, 61, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 81, 84, 87, 89, 90, 91, 92, 93, 105, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 124, United Parcel Service (UPS), 170
129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 154, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 176, 181, 183, 184, 189, 190, 191, 196, 199, 200, 202, 204, 205, 207, 209, 211, 212, 215, 217, 218, 219, 221, 223, 224, 225, 226, 231, 235, 236
semangat silaturahmi, 44
semangat tinggi, 6, 22, 24, 27, 28, 53, 56, 63, 67, 131, 165
seminar, 15, 24, 83, 154, 204, 205, 206, 235
sikap defensif, 8, 151, 152
stabilitas organisasi, 109
Starbucks, 84, 103, 235
telebanking, 169
Texas Instruments, 236
The Circle of Innovation, 49
The Conduct of Life, 13
The London Institute of Management, 19
The Ritz-Carlton, 27
The Soul at Work, 108
Thomas Kasten, 72, 75
TIAA-CREF, 235
tim virtual, 6, 58, 59, 68
Tom Peters, 71, 227
trust, 13
UPS, 170
Virgin Atlantic dan British Airways, 79
wawancara, 15, 79, 88, 138, 161, 214, 216, 217
Winston Churchill, 211, 223
World Trade Center, 205, 207, 210, 215
WRQ, 102
Xerox, 203