



Dale Carnegie™

**BEST
SELLER**

SUKSES MEMIMPIN



INFLUENCE YOUR LIFE
BY BECOMING
AN EFFECTIVE LEADER

Dale Carnegie & Associates, Inc.

SUKSES MEMIMPIN

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta**

- (1). Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4). Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

SUKSES MEMIMPIN

Dale Carnegie & Associates, Inc.



Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta



KOMPAS GRAMEDIA

ENHANCE YOUR LIFE BY BECOMING AN EFFECTIVE LEADER

by Dale Carnegie & Associates, Inc.
Copyright © Dale Carnegie Associates
TM owned by Dale Carnegie Associates
Exclusive worldwide rights in all languages
licensed exclusively
by JMW Group Inc., Larchmont, New York
All rights reserved.

SUKSES MEMIMPIN

Dale Carnegie & Associates, Inc.

GM 619221002

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

Penerjemah: Sandra Imelda
Editor: Veronica Wahyuningkintarsih
Perwajahan Isi: Ayu Lestari
Perwajahan Sampul: Mila Hidajat

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama,
anggota IKAPI, Jakarta 2015

www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Cetakan pertama: November 2015
Cetakan kelima: Januari 2019
Cetakan keenam: Mei 2019
Cetakan ketujuh: Desember 2019

ISBN: 978 - 602 - 03 - 1133 - 3
ISBN: 978-602-06-4415-8 (PDF)

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Daftar Isi

Pendahuluan	vii
Bab 1 Jangan Memberi Perintah—Pimpinlah	1
Bab 2 Karakteristik Pemimpin Sukses	19
Bab 3 Menanamkan Motivasi kepada Staf Kita	41
Bab 4 Memilih Staf Organisasi	73
Bab 5 Meningkatkan Kinerja	97
Bab 6 Menjadi Seorang Pelatih	119
Bab 7 Mendelegasikan Tanpa Rasa Takut	141
Bab 8 Mendorong Inovasi dan Kreativitas	155
Bab 9 Mengatasi Masalah Kepemimpinan	173
Lampiran A Tentang Dale Carnegie	185
Lampiran B Prinsip-Prinsip Dale Carnegie	193

Pendahuluan

Apakah manajer yang sukses lebih tertarik meraih tujuan yang sudah ditetapkan atau memimpin orang-orang yang berada di bawah arahnya? Manajer yang efektif menyadari bahwa mereka harus menjadi pemimpin sejati agar dapat meraih tujuan, yaitu seseorang yang mengarahkan, menumbuhkan motivasi, melatih, dan memberi perhatian kepada rekan kerja mereka. Menyeimbangkan keahlian memimpin dan keahlian manajemen sebaiknya menjadi fokus semua orang yang ingin sukses dalam pekerjaan.

Kita perlu mengkaji keseimbangan antara apa yang sedang kita lakukan dan arahan kita untuk orang lain. Bagaimana kita bisa mengidentifikasi dan meningkatkan gaya kepemimpinan kita sehingga menjadi yang terbaik sesuai kemampuan kita demi meraih hasil terbaik bagi diri sendiri dan organisasi?

Cara kita memandang orang lain, serta asumsi yang kita buat tentang orang-orang dan dunia di sekitar kita, membentuk realitas dan lingkungan tempat kita bekerja. Dalam buku ini kita akan mengkaji pelajaran tentang kepemimpinan, serta keyakinan yang terbentuk dari pengalaman tersebut.

Peran Manajer/Pemimpin yang Berubah

Dunia berubah dengan cepat. Perubahan ini mensyaratkan mereka yang berada di tampuk pimpinan dan posisi manajemen memegang tanggung jawab dan peran yang juga berubah-ubah. Di mana pun kita berada, Eropa, Afrika, Amerika, atau lingkaran Pasifik, kompetisi terus-menerus menuntut kita untuk menemukan cara-cara yang lebih baik, lebih efisien, lebih produktif, serta lebih menguntungkan dalam menghasilkan produk dan mengantarkan jasa. Tuntutan ini tidak terbatas hanya pada kompetisi. Harapan orang, pelanggan internal dan eksternal, pemasok, distributor, dan mitra bisnis juga meningkat. Agar kita tetap kompetitif di dunia saat ini yang terus berubah, kita harus memimpin dan mengelola organisasi kita melewati abad ke-21.

Menciptakan dan Berbagi Visi

Kita harus kreatif, menciptakan visi bersama, dan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja kita. Kita harus mendorong orang-orang kita untuk melangkah melampaui kotak yang terbentuk oleh deskripsi pekerjaan dan pendekatan dunia kerja yang minimal, sehingga perusahaan akan tumbuh dan menjadi sejahtera di dunia sekarang ini. Kita perlu mempekerjakan dan mengembangkan orang-orang yang memiliki kemampuan membawa organisasi kita ke tingkat yang lebih tinggi. Kita tidak dapat melakukannya sendiri, demikian juga karyawan kita tidak dapat membawa organisasi ke tingkat yang lebih tinggi jika sejak awal kita tidak mengidentifikasi tujuan, menetapkan visi yang jelas, dan menyampaikannya kepada rekan-rekan kita. Pada saat visi bersama dibuat dan disebarluaskan di seluruh organisasi, sifat berdaya yang dihasilkannya akan melesatkan kita ke tingkat yang lebih tinggi. Orang akan berhenti melihat peran mereka dari sudut orientasi tugas dan akan melihatnya dari orientasi hasil. Melihat hasil akhir dengan jelas akan menginspirasi diri kita sendiri dan karyawan kita sehingga mau mengambil risiko dan tanggung jawab. Kepemimpinan mulai menemukan

tingkatnya sendiri di dalam organisasi. Hasil dengan fokus yang jelas membuat karyawan lebih dapat mengelola diri sendiri dan memanfaatkan sumber daya tanpa bantuan dari senior.

Sifat berdaya diarahkan oleh visi bersama, namun keduanya tidak mungkin muncul jika visi ini tidak disampaikan dengan jelas di seluruh organisasi. Komunikasi yang efektif adalah keahlian dasar untuk membentuk tim yang efektif, menciptakan kesatuan tujuan, dan menggerakkan organisasi ke tingkat yang lebih tinggi.

Menyeimbangkan Manusia dan Proses

Ketika diminta mengidentifikasi karakter personal paling signifikan yang dibutuhkan oleh manajemen, sebagian besar eksekutif berkata, "Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain." Pemimpin mengenali pentingnya produksi, distribusi, masalah teknik, penjualan, penelitian dan pengembangan, dan mereka menempatkan sistem manajemen untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi aktivitas di setiap bidang tersebut. Meski demikian, ketika tiba saatnya untuk melakukan keputusan eksekutif, keputusan ini akan dilaksanakan oleh manusia. Pengeluaran operasional tunggal terbesar dalam setiap anggaran adalah manusia. Perencanaan, baik di tingkat fungsional maupun strategis, dilaksanakan dan dibentuk di antara orang-orang. Aset paling berharga dalam organisasi adalah manusia. Pada kenyataannya, sebagian besar eksekutif menghabiskan sekitar tiga perempat hari kerjanya berhadapan dengan orang. Hal ini berarti kita dapat menciptakan sistem manajemen yang membuat organisasi kita berfungsi dan secara terus-menerus menunjukkan kepemimpinan, yang memungkinkan sistem tersebut meraih tujuannya.

Salah satu alasan utama karyawan dipromosikan ke tingkat manajemen dan posisi kepemimpinan adalah mereka efektif melakukan pekerjaan mereka. Tugas seorang manajer adalah membuat orang lain mampu melakukan pekerjaannya sebaik atau bahkan lebih baik daripada dirinya. Posisi

ini membutuhkan keahlian yang sama sekali berbeda. Keberhasilan dalam posisi ini mensyaratkan kita beralih dari melakukan menjadi memimpin agar dapat memanfaatkan keahlian dan waktu kita.

Untuk menjadi manajer yang efektif kita harus menciptakan keseimbangan antara manusia dan proses. Terlalu berfokus pada manusia berarti segalanya terhenti ketika karyawan utama kita berhenti. Terlalu berfokus pada proses berarti menempatkan sistem yang hebat, namun tidak seorang pun memahami atau mau bekerja di dalamnya. Saat berfokus pada proses, Anda akan berkata, "Inilah rencananya dan inilah cara kita melakukannya." Saat berfokus pada manusia, Anda berkata, "Mari kita diskusikan rencana dan cara melakukannya." Dengan keseimbangan yang tepat, baik produktivitas maupun komitmen akan melekat di tingkat tertinggi.

Menyeimbangkan Motivasi dan Tanggung Jawab

Tanpa motivasi, tidak ada yang dapat diselesaikan. Namun, segera setelah kita membuat orang terikat tanggung jawab, bukankah mereka malah mengalami demotivasi? Tidak harus! Ada alat yang membuat orang terikat tanggung jawab akan tujuan, sasaran, dan komitmen, sambil tetap merasa termotivasi. Dengan keseimbangan ini, kita akan memiliki kontrol yang lebih besar atas hasil bagi diri sendiri dan tim kita.

Saat ini, pekerjaan manajer adalah membentuk karyawan. Ketika kita dapat menciptakan lingkungan yang membuat karyawan membuahkan hasil, membangun keahlian baru, dan menjadi sukses, kita memenuhi panggilan tertinggi sebagai manajer dan pemimpin. Berkomunikasi dengan kekuatan dan sensitivitas, menjadi pelatih, dan membentuk karyawan adalah prioritas tertinggi seorang pemimpin.

Mengatasi Konflik dan Perasaan Negatif

Apa pun yang kita lakukan, akan selalu ada tantangan dalam menghadapi orang-orang yang negatif dan manajemen berbasis kinerja. Hasil kita dan hasil tim kita tergantung dari cara kita menghadapi situasi tersebut. Bersikap adil, konsisten, dan kuat dibutuhkan di tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan dengan cara yang tepat. Tanpa hal tersebut, berkurangnya semangat dapat menghentikan setiap orang, memengaruhi produktivitas, loyalitas konsumen, dan loyalitas karyawan—semua hal wajib yang dibutuhkan di dunia kerja yang kompetitif saat ini.

Buku ini akan menangani semua masalah itu, serta masalah-masalah lain yang dihadapi oleh para pemimpin, dan menyajikan pendekatan yang memungkinkan kita dan rekan-rekan kita meningkatkan produktivitas, serta pada saat yang sama membangun keahlian, sikap, dan kemampuan yang akan membantu kita berkembang dalam pekerjaan.

Untuk mendapatkan hasil terbaik dari buku ini, pertama-tama bacalah seluruh halaman agar Anda dapat menyerap konsep keseluruhan mengenai peran sebagai pemimpin. Kemudian, bacalah kembali setiap bab, dan mulailah menerapkan petunjuk untuk mencapai setiap bidang yang diulas.

Arthur R. Pell, Ph.D.

Editor

Bab 1

Jangan Memberi Perintah—Pimpinlah

Peter Drucker, salah seorang pemikir dan penulis manajemen hebat, menulis: "Sebagian besar dari apa yang kita sebut manajemen terdiri dari hal-hal yang membuat orang sulit mengerjakan pekerjaan mereka."

Apa yang telah dilakukan oleh para manajer, sehingga Drucker terdorong untuk menulis hal semacam itu? Banyak orang yang berada di posisi manajerial atau penyelia menghadapi karyawan seakan-akan mereka adalah alat otomatis—mengharapkan mereka mengikuti prosedur dengan tepat serta tidak menggunakan inisiatif, kreativitas, dan kekuatan otak mereka sendiri ketika bekerja. Para manajer begitu terpatok untuk mengikuti peraturan, regulasi, prosedur, dan rutinitas, sehingga mereka mengabaikan potensi setiap orang yang bekerja di bawah pengawasan mereka.

Para manajer yang benar-benar memimpin dan bukan mengarahkan pekerjaan karyawan tidak saja mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi mereka, melainkan juga membangun tim yang memiliki komitmen untuk bekerja meraih kesuksesan di setiap aspek pekerjaan dan hidup mereka.

Apakah Anda tahu karakter terpenting yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin? Bukan kemampuan eksekutif; bukan mentalitas yang kuat; bukan kebaikan, atau keberanian, bukan rasa humor, walaupun masing-masing karakter itu sangat berarti. Karakter terpenting adalah kemampuan berteman, yang jika dirunut lebih jauh berarti kemampuan melihat yang terbaik dalam diri orang lain.

Dale Carnegie

Pemimpin Melayani

Pemimpin sejati melayani orang-orang mereka—bukan sebaliknya. Figur geometris yang umum ketika kita menggambarkan organisasi adalah bentuk segitiga. Di tingkat atas adalah seorang bos yang memberi perintah kepada manajemen tingkat madya, yang memberi perintah kepada penyelia, yang pada gilirannya memberi perintah kepada para karyawannya. Di tingkat paling bawah dari segitiga ini adalah para pelanggan, yang kita harapkan merasa puas atas apa yang kita tawarkan.

Tujuan setiap lapisan adalah melayani lapisan di atasnya. Dalam pendekatan tradisional, pekerja melayani penyelia, penyelia melayani para manajer mereka, dan semua orang pada intinya melayani sang bos besar. Pelanggan—di tingkat terbawah—tampaknya terabaikan. Segitiga ini harus dibalik. Manajemen di tingkat atas harus melayani para manajemen tingkat madya, yang melayani penyelia pada lini pertamanya, yang berada di posisinya untuk melayani para karyawan—dan semua orang melayani pelanggan.

Pemimpin Melayani Staf Mereka

J. Willard Marriott, seorang pengusaha perhotelan, menyampaikan dengan singkat, "Pekerjaan saya adalah memberi motivasi, mengajar, membantu, dan memberi perhatian kepada orang." Perhatikan hal terakhir—memberi

perhatian kepada mereka. Pemimpin yang baik benar-benar memberi perhatian pada orang-orang mereka. Para pemimpin ini semampu mereka mempelajari kekuatan dan keterbatasan orang-orang mereka, apa yang mereka sukai dan yang tidak mereka sukai, bagaimana tindakan dan reaksi mereka. Para pemimpin ini meluangkan waktu untuk bekerja dengan mereka, memberikan sumber daya, perangkat, dan cara untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Para pemimpin ini tidak mencampuri pekerjaan para karyawan mereka dengan mencemaskan detail-detail teknis.

Ketika diadakan survei mengenai apa yang diinginkan orang-orang dari seorang bos, di tempat teratas hampir selalu dinyatakan seorang bos yang ada untuk saya. Ini berarti seorang bos yang dapat didatangi sebagai tempat bertanya tanpa takut dikatai bodoh, seorang bos yang dapat diandalkan untuk memberi informasi, pelatihan, dan saran, dan bukan memberi tuntutan, perintah, dan komando. Ini berarti seorang bos yang membantu membangun potensi mereka—tidak sekadar menggunakan mereka sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin Memberdayakan Orang-Orang Mereka

Pemimpin sejati "memberdayakan" orang-orang mereka. Kata pemberdayaan sudah menjadi tren dalam dunia manajemen saat ini, namun sering kali mengekspresikan konsep yang diterima dengan tidak tepat. Kata ini diturunkan dari istilah hukum, yang berarti memindahkan hak-hak hukum tertentu dari satu orang kepada orang lain. Namun, dalam bahasa manajemen saat ini, kata memberdayakan digunakan dalam arti yang lebih luas, yaitu membagi otoritas dan pengawasan yang dimiliki seorang manajer kepada orang-orang di bawah pengawasannya. Manajer tidak membuat setiap keputusan mengenai cara melakukan suatu pekerjaan, orang-orang yang akan melakukan pekerjaan itulah yang berpartisipasi memikirkannya. Ketika orang ikut menyumbangkan pendapat dalam

pembuatan keputusan, kita tidak saja memiliki informasi yang lebih bervariasi mengenai cara melakukan suatu pekerjaan, komitmen karyawan untuk meraih kesuksesan juga akan lebih tinggi jika mereka berpartisipasi.

Mengelola vs. Memimpin

Mengelola berarti menekankan agar orang mengikuti perintah—sering kali tanpa perlu bertanya. ”Inilah cara menyelesaikan suatu pekerjaan.” Memimpin mendorong kreativitas dengan cara mengumpulkan gagasan-gagasan orang, baik secara informal melalui kontak sehari-hari maupun secara formal dalam rapat, program pengumpulan saran, dan kegiatan serupa. Mengelola adalah memberitahukan tanggung jawab mereka kepada orang-orang. Memimpin memberdayakan orang—memberi mereka perangkat untuk membuat keputusan sendiri dengan arahan yang diterima oleh semua pihak yang terlibat.

Mengelola lebih terpusat pada cara mengikuti suatu kebijakan, menjelaskan peraturan dan kebijakan, serta melaksanakannya. Memimpin berarti menanamkan motivasi dan mengajari orang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, perlu upaya untuk meningkatkan kinerja melalui pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik. Membantu orang belajar adalah alat utama untuk meraih kinerja yang berkualitas.

Mengelola berarti memusatkan upaya untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar; memimpin berarti memusatkan upaya untuk melakukan pekerjaan yang benar. Ada saatnya fungsi mengelola diperlukan—atlas alasan hukum atau alasan lain yang serupa, pekerjaan perlu dilakukan sesuai aturan. Tentu saja, orang-orang yang berada di posisi manajerial harus memastikan pekerjaan dilakukan dengan benar. Namun, itu bukanlah pekerjaan utama mereka. Menerapkan peraturan mungkin diperlukan dalam situasi tertentu, namun hal yang lebih penting adalah melatih dan menanamkan motivasi kepada karyawan agar mereka meraih kompetensi

dan ingin melakukan yang terbaik dalam memenuhi tujuan departemen dan perusahaan. Meraih hal ini bersama karyawan kita adalah lambang kepemimpinan sejati.

Bos Baik—Bos Buruk

Harry adalah jenis bos yang senang menjadi populer. Ia pikir ia adalah bos yang baik, karena setiap orang di departemen menyukainya. Ia tidak ingin mengacaukan popularitasnya, sehingga ia ragu-ragu menerapkan peraturan atas pelanggaran-pelanggaran kecil, atau memperbaiki kesalahan kecil dalam pekerjaan. Ia akan menunda memberi teguran yang diperlukan sampai sekian lama, sehingga alasan pemberian teguran tersebut sudah terlupakan. Meski demikian, pujian diberikan sedemikian sering, sehingga kehilangan makna.

Teresa seorang bos yang tangguh. Ia percaya seseorang harus menggerakkan cambuk agar pekerjaan dapat diselesaikan. Ia kasar, dogmatis, dan ekspresi favoritnya adalah, "Sayalah yang jadi bos. Anda dibayar untuk bekerja, jadi bekerjalah atau berhenti." Ia jarang memuji orang dan sering menjeriaki mereka di hadapan seluruh departemen.

Baik Harry maupun Teresa memiliki masalah serius, karena tidak satu pun dari kedua manajer ekstrem ini dapat bekerja. Mari kita lihat apa yang terjadi di masing-masing area.

Bos yang santai

Ketika seorang manajer tidak mengontrol departemennya, pekerjaan mereka akan terpengaruh. Jadwal produksi tidak terpenuhi, kualitas memburuk, karyawan memanfaatkan kelunakan ini, dan tingkat kehadiran, keterlambatan, dan perilaku umum memburuk. Karyawan di bawah Harry merasa tidak memiliki pemimpin dan meremehkannya.

Mengapa manajer menjadi begitu lunak dan santai sampai pada titik

yang mengorbankan departemennya? Sering kali hal ini dapat ditelusuri dari perasaan tidak aman atas kemampuan diri. Orang yang merasa tidak aman sering kali menuntut persetujuan dari orang lain untuk meningkatkan egonya. Orang-orang seperti ini ingin menjadi populer, menjadi "seorang anggota kelompok". Mereka percaya sikap lunak terhadap bawahan akan melahirkan persetujuan mereka.

Ketika atasan Harry mendapati bahwa departemen ini tertinggal, Harry akan dimintai pertanggungjawaban. Sekarang, Harry menjadi tegang dan ia tahu bahwa hal ini harus diputar-balikkan secepatnya. Reaksi yang alami adalah melakukan gerakan berbalik secara tiba-tiba. Ia mulai bersikap tangguh dan menuntut. Ia menggerakkan anak buahnya, sering kali dengan menghardik dan berteriak. Ia mulai menegur karyawannya untuk setiap pelanggaran kecil dan menghukum anak buah karena hal-hal yang ia abaikan seminggu sebelumnya. Hal ini menimbulkan penolakan dan ketidakpastian di antara anak buahnya. Pekerjaan mungkin membaik untuk sementara, namun karena kepribadian asli Harry berlawanan dari aksi-aksinya tersebut, ketika masalah sudah diluruskan, ia akan kembali pada dirinya yang dulu.

Gaya manajemen yang sering diubah akan mengakibatkan penurunan moral yang lebih besar daripada gaya manajemen yang tetap—baik atau buruk. Anak buah kita tidak dapat mengantisipasi perilaku kita. Ketidakpastian ini menurunkan semangat dan menaikkan tingkat pengunduran diri karyawan.

Sikap santai Harry berasal dari perasaan tidak aman dalam dirinya. Ia harus membangun kepercayaan diri. Salah satu caranya adalah dengan menjadi seseorang yang ahli dalam pekerjaannya. Ketika seseorang benar-benar mendalami pekerjaannya, akan timbul perasaan aman, yang membimbingnya ke arah kepercayaan diri di segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Ia juga harus belajar lebih banyak tentang hubungan antarmanusia dan menerapkan apa yang ia pelajari dalam pekerjaan.

Penyelia yang keras

Teresa memiliki masalah serupa. Walaupun memiliki gaya yang berbeda dari Harry, hasilnya hampir sama. Para karyawan membencinya, dan sadar atau tidak, mereka menolak bekerja sama. Tingkat produksi yang lebih rendah, tingkat keluar-masuk karyawan yang tinggi, lebih banyak karyawan yang absen, sejumlah keluhan, dan secara umum semangat yang rendah, adalah bukti-bukti yang biasanya timbul dari kurangnya kerja sama.

Sama halnya dengan sikap santai, pendekatan yang keras muncul karena perasaan tidak aman. Namun, dalam hal ini "keinginan untuk menjadi orang yang menyenangkan" diganti dengan sikap kasar dan permukaan yang otoriter. Lebih sukar bagi pemimpin yang keras untuk berubah, mungkin karena mereka berkeras bahwa cara mereka adalah satu-satunya jalan. Sikap keras kepala adalah bagian tak terpisahkan dari pola perilaku mereka.

Lagi-lagi, solusinya memerlukan pengetahuan yang baik tentang hubungan antarmanusia. Penyelia harus belajar lebih sering memuji dan memahami cara menyampaikan teguran tanpa menimbulkan rasa sakit hati dan dendam. Teresa harus belajar melunakkan sikap dan cara bicaranya untuk menghindari argumentasi dan bekerja dengan lebih bersahabat dengan rekan dan stafnya.

Penyelia terbaik

Gaya pengawasan yang paling efektif terletak di antara kedua sikap ekstrem tersebut. Gaya ini didasari oleh pemahaman akan perilaku manusia dan penerapan pemahaman tersebut ketika bekerja dengan orang-orang yang berada di wilayah pengawasan sang manajer. Ia akan memuji ketika orang melakukan pekerjaan dengan baik, namun ia juga tidak mengumbar pujian terlalu mudah. Harry terlalu banyak memuji, sampai tidak seorang pun merasa sungguh-sungguh dihargai ketika melakukan pekerjaan dengan

sangat baik. Teresa tidak pernah memuji anak buahnya, sehingga mereka merasa tidak ada gunanya melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Menegur, jika dibutuhkan, harus dilakukan secara personal dan dengan sikap yang tenang. Jangan pernah menaikkan suara dan selalu beri kesempatan pada anak buah untuk menceritakan alasannya. Dengarkanlah dengan penuh perhatian dan jangan memotong. Berikanlah kritik membangun dan jelaskan sespesifik mungkin.

Jangan menegur ketika sedang emosional atau marah. Jangan sampai tergerak menuju argumentasi. Hindarilah sarkasme dan memarahi terus-menerus. Tetaplah berfokus pada permasalahan. Ingatlah bahwa tujuan menegur adalah untuk membetulkan yang salah. Seorang manajer yang baik tidak ingin menumpuk kesalahan dengan menciptakan kebencian. Selalu tekankan tentang apa daripada tentang siapa. Saran untuk memberikan teguran yang efektif dibahas di Bab 9.

Pemimpin yang baik bukanlah karakter yang dangkal—orang yang mudah berteman atau seorang tiran. Mereka tidak diabaikan, namun juga tidak ditakuti oleh bawahan. Penyelia yang cakap memiliki kepercayaan dalam dirinya dan dihargai oleh anak buah.

Mari kita lihat perbandingan sederhana antara cara seorang bos dan seorang pemimpin memimpin:

Bos

Menggerakkan Orang
Menanamkan Ketakutan
Mengatakan: "Kerjakan"
Membuat pekerjaan menjadi membosankan
Bersandar pada kewenangan
Mengatakan: "Saya", "Saya", "Saya"

Pemimpin

Mengarahkan Orang
Menginspirasi Antusiasme
Mengatakan: "Mari Kerjakan"
Membuat pekerjaan menjadi menarik
Bersandar pada kerja sama
Mengatakan: "Kita"

Mitos dan Kesalahpahaman

Mitos dan kesalahpahaman yang telah membentuk pemikiran orang selama bertahun-tahun atau seumur hidupnya sangat sulit dikoreksi. Bagaimanapun, sebagai seorang manajer, kita harus mengatasinya jika ingin bergerak maju.

Beberapa orang segan mengambil peran sebagai pemimpin. Untuk menjadi pemimpin, menurut mereka, diperlukan karakter kepemimpinan bawaan, seperti karisma, atau kepribadian tak kasatmata yang memiliki kekuatan untuk memengaruhi orang lain.

Memang benar bahwa beberapa pemimpin terbesar di dunia terlahir seperti itu—mereka memiliki pesona khusus yang menawan publik. Namun, mereka adalah pengecualian. Sebagian besar pemimpin yang sukses adalah pria dan wanita biasa yang bekerja keras untuk sampai ke posisi mereka. Manajemen menjadi lebih mudah jika kita memiliki bakat alami, namun hal itu tidaklah esensial. Masing-masing dari kita dapat menguasai keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan memimpin orang.

Kepemimpinan adalah seni yang bisa dikuasai. Dengan sedikit upaya, setiap orang yang menginginkannya dapat belajar mengarahkan orang lain dengan cara yang menimbulkan respek, keyakinan, dan kerja sama sepenuhnya dari mereka.

Banyak manajer yang suka menyebut diri mereka sebagai "profesional", namun apakah manajemen benar-benar sebuah profesi? Profesional di bidang-bidang lain (seperti dokter, ahli hukum, psikolog, dan insinyur) perlu menyelesaikan studi tingkat lanjutan dan lulus ujian sertifikasi. Tidak ada persyaratan seperti itu untuk menjadi manajer. Beberapa manajer mungkin memiliki pendidikan khusus, misalnya meraih gelar di bidang administrasi bisnis, namun kebanyakan dipromosikan dari bawah, dan hanya sedikit atau tidak ada sama sekali yang mendapatkan pelatihan di bidang manajemen. Sebagian besar manajer belajar dari pekerjaan mereka.

Semakin banyak manajer sukses yang berupaya menguasai keterampilan melalui studi yang terstruktur, namun kebanyakan manajer masih mengambil teknik dari pengamatan terhadap bos mereka. Model yang mereka ikuti mungkin baik. Namun, sering kali manajer baru terpapar oleh filosofi bos mereka yang ketinggalan zaman dan tidak berlaku lagi.

Kepemimpinan adalah seni yang dapat dikuasai. Kita dapat belajar mengarahkan orang lain dengan cara yang memunculkan respek, keyakinan, dan kerja sama sepenuhnya dari mereka.

Beberapa gagasan yang disampaikan berikut mungkin berlaku pada masa lalu namun tidak efektif lagi pada masa kini; gagasan lainnya memang tidak pernah benar. Mari lihat beberapa mitos dan kesalahpahaman tentang manajemen.

Manajemen tak lebih dari akal sehat

Ketika seorang manajer ditanya mengenai pelatihan yang didapatnya saat ia mengawali karier di bidang manajemen, ia berkata, "Ketika saya dipromosikan ke pekerjaan manajerial pertama saya, saya menanyakan berbagai tips untuk menangani anak buah kepada seseorang yang sudah lama menjadi manajer. Orang itu berkata, "Gunakan saja akal sehat dan Anda tidak akan mengalami kesulitan."

Apakah tepatnya "akal sehat" itu? Apa yang kelihatannya masuk akal bagi seseorang mungkin merupakan omong kosong bagi orang lain. Sering kali definisi "akal sehat" didasari oleh budaya. Di Jepang, misalnya, menunggu sampai mencapai kesepakatan bulat sebelum membuat keputusan adalah sesuatu yang masuk akal; di Amerika Serikat, teknik ini dicemooh karena tidak efisien dan membuang-buang waktu.

Kebiasaan budaya bukanlah satu-satunya penyebab timbulnya perbedaan pendapat mengenai apa yang dianggap masuk akal. Orang berbeda akan memiliki pandangan berbeda tentang apa yang baik dan yang buruk, apa yang efisien dan apa yang sia-sia, serta apa yang akan berhasil dan apa yang tidak.

Kita cenderung menggunakan pengalaman kita sendiri untuk mem-

bangun cap khusus kita tentang akal sehat. Masalahnya, pengalaman individual seseorang hanya memberikan perspektif yang terbatas. Walaupun apa yang kita pikir sebagai akal sehat dibangun dari pengalaman kita sendiri, pengalaman individu tidak pernah cukup untuk memberikan apa pun selain perspektif yang terbatas.

Kepemimpinan melibatkan lebih banyak hal daripada pengalaman yang dimiliki seorang individu. Untuk menjadi pemimpin sejati, kita harus melihat melampaui akal sehat.

Kita tidak akan bersandar sepenuhnya pada akal sehat untuk membantu memecahkan masalah finansial atau manufaktur. Kita akan memanggil ahli terbaik di bidang-bidang tersebut untuk mendapatkan saran dan informasi. Mengapa kemudian kita mencari basis yang kurang pragmatis ketika menangani masalah hubungan antarmanusia?

Kita bisa belajar banyak tentang seni dan ilmu manajemen dengan membaca buku-buku yang terkait dengan industri dan jurnal berkala di bidang itu, menghadiri kursus dan seminar, dan secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi industri.

Manajer mengetahui segala hal

Manajer tidak mengetahui segala hal. Tidak ada seorang pun yang mengetahui segala hal. Terimalah kenyataan bahwa kita tidak mengetahui semua jawaban, namun sadarlilah bahwa kita membutuhkan keahlian untuk mendapatkan jawaban. Salah satu cara yang efektif adalah dengan membangun hubungan dengan orang-orang di perusahaan lain yang menghadapi situasi serupa. Kita bisa belajar banyak dari mereka. Membangun jaringan—menjalin kontak dengan orang-orang di perusahaan lain, yang dapat kita datangi untuk meminta saran, gagasan, dan strategi pemecahan masalah—membuka akses kepada orang-orang tersebut ketika kita membutuhkan informasi dan gagasan baru, dan memberi kita sumber daya yang bernilai untuk membantu memecahkan masalah.

Bukankah Anda lebih percaya pada gagasan yang Anda temukan sendiri daripada gagasan yang diberikan kepada Anda? Jika ya, bukankah mendesakkan gagasan kepada orang lain adalah pemikiran yang buruk? Bukankah lebih bijaksana memberikan saran—dan membiarkan orang lain menarik kesimpulan sendiri?

Dale Carnegie

Jalan saya atau jalan tol!

Manajemen berbasis rasa takut masih merupakan praktik yang umum. Dan, kadang-kadang berhasil. Orang akan bekerja jika mereka merasa takut kehilangan pekerjaan mereka, namun berapa banyakkah pekerjaan yang mereka lakukan? Jawabannya adalah, "Secukupnya agar tidak dipecat." Oleh karena itu, teknik ini tidak dianggap sebagai manajemen yang efektif. Manajemen yang sukses akan menimbulkan keinginan dari rekan-rekan kita untuk bekerja sama.

Terlebih lagi, memecat orang tidaklah semudah itu. Dengan mempertimbangkan hukum hak-hak sipil dan serikat pekerja—dan dalam banyak kasus, kesulitan dan biaya yang timbul untuk mencari pengganti yang kompeten—memecat orang mungkin menimbulkan lebih banyak masalah daripada mempertahankan karyawan yang tidak memuaskan.

Kita tidak dapat menahan karyawan yang bagus dalam jangka waktu lama jika kita mengelola dengan berbasis rasa takut. Ketika pekerjaan itu terbatas dalam komunitas atau industri kita, karyawan mungkin dapat membiarkan bos yang dominan dan sewenang-wenang. Namun, jika pasar terbuka lebar, orang-orang terbaik akan meninggalkan perusahaan untuk mencari lingkungan pekerjaan yang lebih nyaman. Pengunduran diri karyawan bisa berakibat mahal dan sering kali merusak.

Memuji berarti memanjakan karyawan

Beberapa manajer khawatir jika mereka memuji pekerjaan anggota suatu kelompok, orang itu akan merasa puas dan berhenti berupaya memperbaiki diri (tentu saja, beberapa orang memang bereaksi seperti itu). Kuncinya adalah menyusun kata-kata pujian kita sedemikian rupa, sehingga mendorong rekan tersebut untuk melanjutkan kerja yang baik.

Manajer yang lain khawatir jika seseorang dipuji atas kerja yang baik, mereka akan mengharapkan kenaikan gaji atau bonus. Beberapa orang memang seperti itu. Namun, itu bukanlah alasan untuk menahan pujian yang beralasan. Karyawan harus mengetahui bagaimana penyesuaian gaji, bonus, dan penghargaan finansial lainnya ditentukan. Jika kompensasi dinegosiasi ulang pada saat evaluasi kinerja tahunan, anggota tim harus diyakinkan bahwa pekerjaan baik mereka yang mendapat pujian akan dipertimbangkan dalam evaluasi tersebut.

Beberapa manajer menganggap pujian tidak relevan. Salah satu kepala departemen melaporkan, "Orang-orang di bawah pengawasan saya tahu mereka bekerja dengan baik jika saya tidak berbicara dengan mereka. Jika saya harus berbicara pada mereka, mereka tahu mereka berada dalam masalah." Tidak memberikan umpan balik selain teguran bukanlah hal yang efektif. Ingatlah bahwa kita ingin menggunakan penguatan positif, bukan negatif.

Tentu saja, pujian bisa berlebihan. Jika seseorang dipuji berulang-ulang atas pencapaian yang tidak penting, nilai dari pujian itu berkurang sampai ke titik basa-basi. Juga, karyawan yang nonproduktif berpikir bahwa mereka bekerja dengan baik ketika dipuji secara berlebihan. Teknik memanfaatkan pujian secara efektif dibahas di Bab 3.

Pujilah setiap kemajuan, betapapun kecilnya. Hal ini akan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk terus memperbaiki diri.

Dale Carnegie

Menggunakan cambuk secara berlebihan

Tentu saja, beberapa manajer masih bertindak sebagai majikan para budak. Setiap tahun, James Miller, konsultan manajemen dan penulis *The Corporate Coach*, mengadakan kontes Bos Terbaik dan Terburuk Tahun Ini. Para karyawanlah yang mengajukan nominasi. Miller melaporkan bahwa ia menerima lebih banyak nominasi untuk Bos Terburuk daripada Bos Terbaik. Salah satu alasan utama karyawan tidak menyukai bos mereka, menurut temuan Miller, adalah karena para bos terus-menerus mencari kesalahan bawahan, menggunakan bahasa yang menyindir, puas atas kegagalan orang lain, dan terus-menerus menghardik dan meneriaki karyawan.

Mengapa orang berlaku seperti itu? Beberapa orang selalu diteriaki—oleh orangtua, guru, dan mantan bos—sehingga mereka berasumsi cara ini merupakan alat komunikasi yang efektif.

Kita semua sesekali menaikkan nada suara kita, terlebih ketika berada di bawah tekanan. Kadang-kadang diperlukan disiplin diri yang kuat untuk tidak berteriak. Namun, pemimpin yang efektif mengontrol kecenderungan ini. Sesekali kehilangan kontrol tidak masalah, namun ketika berteriak menjadi perilaku komunikasi normal kita, itu berarti kita mengakui kegagalan diri dalam menjadi pemimpin sejati. Kita tidak mendapatkan kerja sama sukarela dari rekan-rekan kita dengan berteriak kepada mereka.

Cobalah Peran Platinum

Ketika kita mengelola orang, kaidah emas, "Perlakukan orang lain sebagaimana kamu ingin orang lain memperlakukanmu," adalah nasihat yang baik—namun sampai pada titik tertentu. Tidak semua orang sama; memperlakukan mereka sebagaimana kita ingin diperlakukan tidak sama dengan memperlakukan mereka sebagaimana mereka ingin diperlakukan.

Sebagai contoh, Linda lebih memilih diberi tujuan yang luas dan senang mengerjakan rincian pekerjaannya sendiri. Namun, asistennya,

Jason, tidak nyaman menerima suatu tugas jika seluruh rincian pekerjaan tidak diuraikan kepadanya. Jika Linda mendelegasikan pekerjaan kepada asistennya dengan cara yang ia sukai dalam menerima pekerjaan, ia tidak akan mendapat hasil terbaik.

Sol membutuhkan dorongan terus-menerus. Ia bahagia saat bekerja jika bosnya memperhatikan pekerjaannya dan meyakinkan Sol bahwa ia bekerja dengan baik. Di lain pihak, Tanya akan merasa kesal jika pekerjaannya diperiksa terus-menerus oleh bosnya. "Tidakkah dia percaya pada saya?" keluhnya. Kita tidak dapat memperlakukan Tanya seperti kita memperlakukan Sol dan mendapatkan hasil yang baik dari keduanya.

Setiap orang memiliki gaya berbeda serta pendekatan dan keunikan tersendiri. "Memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin orang lain memperlakukan kita" mungkin adalah cara terburuk dalam manajemen.

Untuk menjadi manajer yang efektif, kita harus mengenal setiap anggota tim dan menyesuaikan metode manajemen kita dengan individualitas setiap orang. Jangan mengikuti kaidah emas, ikutilah kaidah platinum: Perlakukan orang lain sebagaimana mereka ingin diperlakukan olehmu.

Tentu saja harus ada kompromi. Dalam situasi tertentu, pekerjaan harus dilakukan dengan cara yang mungkin tidak ideal bagi beberapa orang. Dengan mengetahui sebelumnya apa yang harus diselesaikan, kita dapat mengantisipasi masalah dan mempersiapkan rekan-rekan kita untuk menerima tugas mereka.

Hasil Kerja Seorang Pemimpin Harus Melampaui Kinerja Optimal

Produksi, kinerja, dan profit adalah aspek-aspek penting dalam pekerjaan kita sebagai manajer, namun, apakah hanya hal-hal itu yang harus kita pertimbangkan? Tentu saja, jika suatu usaha ingin bertahan, usaha itu harus menghasilkan. Namun, pengembangan karyawan merupakan hal yang sama pentingnya. Jika kita mengabaikan potensi orang-orang

kita, kemampuan tim untuk meraih hasil jadi terbatas. Akibatnya, kita mendapatkan keuntungan jangka pendek dan mengorbankan keberhasilan jangka panjang atau bahkan kelangsungan hidup perusahaan.

Ketika Eliot mendirikan perusahaan komponen komputer, ia merupakan perintis dalam industri yang saat itu merupakan industri baru yang bertumbuh. Didasari oleh tekadnya untuk menjadi pemimpin di bidang ini, ia mengarahkan karyawannya untuk menjaga tingkat produktivitas yang tinggi dan mengawasi dengan ketat gambaran profit perusahaannya. Namun, ia tidak memedulikan aspek pengembangan stafnya. Staf di bidang teknik dan administratif hanya memiliki kesempatan terbatas untuk menyumbangkan gagasan dan menggunakan inisiatif sendiri untuk mengembangkan proyek mereka. Selama bertahun-tahun, perusahaan Elliot meraih profit yang memadai, namun tidak pernah tumbuh menjadi pemimpin di industri tersebut seperti yang ia harapkan. Karena telah membekukan potensi dan ambisi karyawannya, ia kehilangan banyak staf teknis yang berpindah ke perusahaan lain. Dan karena hanya bersandar pada gagasannya sendiri, ia kehilangan gagasan inovatif yang mungkin datang dari stafnya.

Ringkasan dan Substansi

- Kepemimpinan adalah seni yang dapat dimiliki. Dengan sedikit usaha, setiap orang yang menginginkannya dapat belajar untuk mengarahkan orang lain dengan cara yang memunculkan respek, keyakinan, dan kerja sama yang sepenuh hati.
- Jangan menjadi bos—pimpinlah.
- Manajer sering terpengaruh oleh kesalahpahaman dan mitos mengenai manajemen. Jangan begitu saja mengikuti jejak langkah bos kita terdahulu.
- Jangan menjadi keras atau santai. Gaya pengawasan paling efektif berada di antara kedua sikap ekstrem tersebut. Gaya ini didasari oleh

pemahaman mengenai perilaku manusia, dan penerapan pengetahuan tersebut, ketika bekerja dengan orang yang berada di bawah pengawasan kita.

- Pujilah orang atas pekerjaan baiknya. Pekerjaan yang tidak dihargai sama halnya dengan tumbuhan yang tidak disiram. Produktivitas akan memudar karenanya.
- Ikuti kaidah platinum: "Perlakukan orang lain sebagaimana mereka ingin diperlakukan olehmu."
- Kita harus selalu ada untuk anak buah kita.

Bab 2

Karakteristik Pemimpin Sukses

Seseorang tidak perlu terlahir sebagai pemimpin; kebanyakan orang bisa dilatih untuk menjadi pemimpin, namun ada beberapa karakter yang harus dimiliki oleh pemimpin sejati. Penelitian telah dilakukan selama bertahun-tahun untuk menemukan apa saja karakter tersebut.

Walaupun kekuatan dan kemampuan individu berbeda-beda, penelitian menunjukkan bahwa manajer yang cemerlang melihat dunia dengan cara yang serupa. Berikut kualitas pemimpin sukses yang paling sering diamati:

1. Mereka memiliki nilai-nilai yang kuat dan standar etika yang tinggi. Kita dapat belajar banyak dari filosofi Sir John Templeton, pendiri Templeton Fund, salah satu perusahaan reksadana dengan laba tertinggi di dunia. Ia mendasarkan praktik bisnisnya pada keyakinan bahwa sebagian besar orang paling sukses adalah mereka yang secara etis paling termotivasi.

Menurutnya, orang-orang seperti itu kemungkinan memiliki pemahaman paling kuat mengenai pentingnya moralitas dalam bisnis, dan mereka dapat dipercaya untuk memberikan pelayanan secara penuh dan tidak menipu pelanggannya.

Kerja keras disertai kejujuran dan kegigihan adalah inti dari filosofi Templeton. Individu yang belajar menginvestasikan diri mereka dalam pekerjaan adalah orang yang sukses. Mereka mendapatkan apa yang mereka miliki. Lebih dari sekadar mengetahui nilai uang, mereka mengetahui nilai diri mereka.

2. Mereka memimpin dengan memberi contoh serta bertindak dengan penuh integritas dalam kehidupan personal dan profesional. Baik dalam menjalankan gagasan sendiri maupun orang lain, mereka bekerja untuk memastikan apa yang direncanakan akan tercapai. Tidak ada yang lebih ampuh dalam meningkatkan kemampuan kepemimpinan daripada kesuksesan dan pencapaian. Bekerja keras untuk meraih tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin dan rekan-rekannya akan meningkatkan probabilitas kesuksesan dan memberikan motivasi untuk melangkah maju.
3. Mereka memiliki pengetahuan mengenai tujuan perusahaan di tingkat korporasi dan departemen dan mengikuti perubahannya. Pemimpin terbaik menetapkan standar yang tinggi untuk diri mereka dan bekerja keras untuk meraih tujuan mereka. Seperti semua orang, kita melakukan kesalahan; dan ketika kita melakukannya, kita harus memandang kesalahan ini sebagai pembelajaran dan berupaya mengubahnya menjadi keberhasilan. Seperti apa yang dikatakan orang, "Jika Anda tidak pernah melakukan kesalahan, Anda tidak pernah membuat keputusan."
4. Mereka proaktif dan memotivasi diri untuk mencapai hasil. Mereka tidak pernah sepenuhnya puas dengan diri sendiri. Mereka mengikuti perkembangan terakhir di bidang mereka, namun juga memperbaiki pengetahuan dan perkembangan di berbagai area. Mereka membaca jurnal profesional dan majalah di berbagai bidang yang menjadi

minatny. Mereka banyak membaca. Mereka berperan aktif dalam asosiasi profesional dan perdagangan, tidak saja untuk mengikuti perkembangan, melainkan juga untuk berbagi gagasan dengan rekan-rekan dari organisasi lain. Mereka menghadiri dan berpartisipasi dalam konvensi dan konferensi, serta mengembangkan jejaring sosial, sehingga mereka bisa mendapatkan pengetahuan dan gagasan selama bertahun-tahun.

5. Mereka adalah komunikator yang baik dan pendengar yang luar biasa. Mereka mendengarkan orang lain dan mengakui bahwa orang lain, meskipun tidak berada dalam posisi kepemimpinan, dapat menyumbangkan gagasan dan saran yang mungkin lebih berharga daripada gagasan mereka sendiri. Pemimpin yang baik membangun iklim kerja sama dan kolaborasi, sehingga semua anggota tim mengetahui bahwa partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan memang diharapkan.
6. Mereka fleksibel di bawah tekanan dan dapat menjaga emosi. Ketika menghadapi kegagalan, komitmen menahan mereka agar tidak terperosok dalam kekalahan. Di Bab 1, kita membahas cara mempertahankan kepercayaan diri setelah mengalami kekalahan. Pemimpin yang baik mengikuti nasihat ini. Mereka tidak membiarkan kegagalan dan kekecewaan menahan mereka untuk terus berusaha, dan mereka mendorong para pengikut untuk bergerak maju.

Orang yang melangkah paling jauh umumnya adalah mereka yang memiliki keinginan dan keberanian. Perahu yang aman tidak pernah beranjak jauh dari garis pantai.

Dale Carnegie

7. Mereka memiliki sikap positif. Latihan berpikir positif meningkatkan kemampuan kita secara luar biasa karena dua alasan. Pertama, karena berpikir positif menemukan kemampuan diri dan memanggil sumber daya yang sebelumnya tersembunyi. Kedua, berpikir positif menjaga pikiran kita agar tetap berada dalam kondisi harmonis dengan membunuh rasa takut, khawatir, cemas, dan menghancurkan semua musuh keberhasilan dan efisiensi. Sikap ini juga menetapkan pikiran kita dalam kondisi menuju sukses. Sikap ini meningkatkan kemampuan kita, menjadikannya semakin tajam karena terbentuknya pandangan baru tentang kehidupan, dan membuat kita mengarah menuju tujuan kita, menuju kepastian, keyakinan, bukan menuju keraguan, ketakutan dan ketidakpastian. Kita harus menekankan sikap positif dalam pemikiran dan tindakan kita. Jika kita pemikir yang positif, rekan-rekan kita kemungkinan besar juga akan menjadi pemikir yang positif.
8. Mereka menumbuhkan kerja sama dan kolaborasi di dalam kelompok. Pemimpin yang baik tidak cepat merasa puas. Mereka selaluawas untuk membuat inovasi yang dapat meningkatkan cara kerja, mempertahankan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan keuntungan perusahaan.
9. Pikiran mereka terbuka terhadap gagasan baru dan mereka menerima saran. Bahkan, setelah perubahan dan perbaikan dibuat, mereka tetap mencari jalan yang lebih baik untuk meraih tujuan. Mereka meluangkan waktu untuk mengetahui apa yang mampu mendorong setiap individu dalam tim dan suka memotivasi dan membantu mereka meraih kesuksesan. Pemimpin besar memahami orang—apa yang mendorong mereka bertindak dan bereaksi. Mereka mengakui pentingnya menjadi faktor yang memotivasi orang—menarik dorongan dan perasaan orang lain. Mereka memiliki ketertarikan yang tulus

terhadap orang-orang yang berinteraksi dengan mereka. Dale Carnegie menyatakannya dengan singkat, "Anda bisa membuat lebih banyak teman dalam waktu dua bulan dengan membentuk ketertarikan yang tulus terhadap mereka daripada dalam dua tahun dengan mencoba membuat orang lain tertarik pada Anda."

10. Mereka mengakui kekuatan orang lain dan memaksimalkannya. Sering kali orang yang memiliki otoritas memaksa bawahannya untuk mengikuti perintah dengan memanfaatkan kekuasaan dari posisinya. Namun, mereka bukan pemimpin sejati. Ya, perintah akan diikuti, namun hanya itulah yang terjadi. Pemimpin sejati membangun keyakinan dan kepercayaan dalam diri rekan-rekan mereka. (Perhatikan, pemimpin sejati memandang mereka sebagai rekan—bukan bawahan.) Hal ini akan menimbulkan keinginan, bukan saja untuk mengikuti pimpinan sang manajer, melainkan juga untuk memulai, melakukan inovasi, dan menanamkan gagasan mereka sendiri sesuai tujuan yang ditetapkan.
11. Mereka membuat diri mereka dan orang lain bertanggung jawab terhadap hasil. Mereka menetapkan standar, yang dipahami dan diterima oleh rekan-rekannya, dan bekerja untuk memenuhi standar tersebut. Mereka mengambil langkah segera untuk memperbaiki penyimpangan. Mereka mengenali keterbatasan diri dan mencari bantuan ketika dibutuhkan.
12. Mereka efisien dan mengelola waktu secara efektif. Mereka membuat jadwal yang berarti, belajar menetapkan prioritas, dan meminimalkan interupsi dan gangguan.
13. Mereka kreatif dan inovatif. Mereka tidak takut mencoba gagasan baru. Pemimpin sejati tidak berpuas diri. Mereka selalu terjaga untuk menciptakan inovasi yang dapat meningkatkan cara kerja,

mempertahankan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan keuntungan organisasi. Pikiran mereka terbuka terhadap gagasan baru dan mereka mau menerima saran. Bahkan, setelah terjadi perubahan dan perbaikan, mereka tetap mencari jalan yang lebih baik untuk mencapai tujuannya.

14. Mereka memiliki visi. Pemimpin besar tahu apa yang ingin mereka raih dan langkah-langkah yang harus mereka ambil untuk meraihnya. Pandangan mereka melampaui tujuan jangka pendek dan mereka mempertahankan pandangan yang luas ini secara jelas dalam pikiran mereka. Theodore Hesburgh, mantan direktur Universitas Notre Dame, menyatakan secara singkat, "Esensi utama kepemimpinan adalah memiliki visi. Visi ini harus dinyatakan secara jelas dan kuat setiap saat. Anda tidak dapat meniup terompet yang lemah."
15. Mereka berfokus untuk menyelesaikan pekerjaan. Kami sudah bertemu dengan orang di berbagai posisi manajemen yang tampaknya memiliki ciri-ciri seorang pemimpin besar, namun ternyata tidak berhasil. Dalam perjalanan, mereka kehilangan kesempatan.

Berikut ini sebuah contoh. Ketika ABC Distributing Co. merekrut Brian sebagai manajer penjualan regional, mereka sangat antusias terhadapnya. Brian datang dengan rekomendasi yang sangat baik. Selama proses seleksi, ia membuat manajer pemasaran terkesan karena pengetahuan pasarnya yang mendalam, gagasannya yang inovatif untuk meningkatkan bisnis, serta kepribadiannya yang menarik. Selama bulan-bulan pertama, ia mengembangkan program pemasaran yang kreatif dan komprehensif untuk wilayahnya. Selama berminggu-minggu ia menghabiskan waktu memperbaiki, menulis materi, dan membuat grafik untuk program tersebut. Karenanya, ia membuat presentasi yang berkesan di hadapan manajemen dan tenaga penjual. Dan di sanalah semuanya berakhir. Ia tidak pernah benar-benar mewujudkan program tersebut. Ketika manajer pemasaran mengecek

dengan atasan Brian sebelumnya, ia mendapati bahwa Brian adalah seorang staf pemasaran—cemerlang untuk jenis pekerjaan itu—namun tidak pernah memiliki tanggung jawab lini. Ia tidak memiliki bahan utama dalam kepemimpinan, yaitu menyelesaikan pekerjaan.

16. Mereka tidak mudah gentar. Ketika menghadapi kegagalan, mereka berhenti sebentar dan kemudian berjuang untuk mengatasi masalah. Contoh yang baik adalah Tom Monaghan, pendiri Domino's Pizza. Ia mengembangkan perusahaannya dari sebuah kedai piza satu lantai menjadi rantai kedai yang terdiri dari beberapa ribu gerai pengiriman ke rumah selama jangka waktu sekitar 30 tahun. Pada tahun 1989 ia menjual perusahaan itu. Setelah dua setengah tahun, perusahaan yang membeli perusahaannya kehilangan momentum yang diciptakan Monaghan. Ia membeli kembali perusahaan itu dan kembali menjadi CEO untuk menyelamatkannya. Ia merevitalisasi perusahaan itu dan mengembangkannya menjadi 5.000 lebih perusahaan di Amerika Serikat, dan lebih dari 3.000 di negara-negara lain.

Beralih dari Melakukan Menjadi Memimpin

Salah satu alasan seseorang dipromosikan ke posisi manajerial dan kepemimpinan adalah mereka efektif ketika melakukan pekerjaan. Saat kita dipromosikan, pekerjaan kita adalah membuat orang lain mampu melakukan suatu pekerjaan sama baiknya atau bahkan lebih baik daripada ketika kita melakukannya. Hal ini membutuhkan kumpulan keahlian yang sama sekali berbeda. Kesuksesan kita memerlukan transisi dari kemampuan melakukan menjadi kemampuan memimpin, sehingga kita dapat mendayagunakan keahlian serta waktu kita.

Menyeimbangkan Manusia dan Proses

Untuk menjadi manajer yang efektif kita harus menciptakan keseimbangan antara manusia dan proses. Terlalu berfokus pada manusia dapat berakhir pada situasi tertentu, yaitu ketika karyawan kunci berhenti, pekerjaan pun berhenti. Terlalu berfokus pada proses berarti meletakkan sistem yang baik; namun tak seorang pun memahami atau mau bekerja di dalam sistem itu. Berfokus pada proses berarti mengatakan, "Inilah rencananya dan inilah cara kita mengerjakannya." Berfokus pada manusia berarti mengatakan, "Marilah kita mendiskusikan rencana dan alasan kita melakukannya." Dengan keseimbangan yang tepat, produktivitas dan komitmen tetap berada di tingkat tertinggi.

Menyeimbangkan Motivasi dan Tanggung Jawab

Tanpa motivasi, tidak ada pekerjaan yang selesai, namun beberapa orang percaya bahwa orang akan mengalami demotivasi segera setelah mereka diberi tanggung jawab. Sebenarnya, hal ini tidak mesti terjadi. Kita dapat membuat perangkat yang membuat orang bertanggung jawab atas tujuan dan komitmen mereka dan pada saat bersamaan tetap memiliki motivasi. Dengan adanya keseimbangan seperti itu, kita akan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap hasil yang diraih oleh diri sendiri dan tim kita.

Jika secara umum Anda tidak menyukai seseorang, ada cara yang sederhana untuk memperbaiki karakternya, yaitu cukup dengan melihat kualitas baik dalam dirinya. Anda pasti akan menemukannya.

Dale Carnegie

Berkomunikasi dan Melatih untuk Mendapatkan Hasil

Saat ini tugas seorang manajer adalah membangun anak buah. Ketika kita menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan kita mencapai hasil, mengembangkan keahlian baru, dan menjadi sukses, kita memenuhi panggilan tertinggi sebagai seorang manajer dan pemimpin. Berkomunikasi secara kuat dan sensitif, menjadi pelatih, dan membangun karyawan adalah prioritas tertinggi seorang pemimpin.

Salah satu alasan pekerja dipromosikan menjadi manajer adalah mereka menunjukkan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk unggul dalam bidang keahlian mereka. Sekarang, kesuksesan tidak hanya bergantung pada pencapaian personal, namun juga pada kemampuan melatih orang lain agar mereka sukses. Peralihan yang sukses dari seorang karyawan menjadi seorang manajer menuntut kerangka pikir dan keahlian baru. Tabel berikut menunjukkan perbedaan antara seorang karyawan dan seorang pemimpin yang sukses:

Karyawan	Manajer atau Pemimpin
Membutuhkan bimbingan dan arahan	Merencanakan strategi, prioritas, dan jalur tindakan untuk mendukung manajemen yang lebih tinggi
Mengikuti struktur	Membentuk struktur dan menetapkan kebijakan
Memiliki perspektif jangka pendek	Memiliki perspektif jangka panjang
Menerima dan mematuhi	Menantang, membujuk, dan memengaruhi

Menunjukkan keahlian di bidang tertentu	Menemukan kesempatan untuk mewujudkan kekuatan individual
Ingin memahami, "Apa gunanya untuk saya"	Memberikan motivasi dan kekuatan, mendapatkan komitmen, serta memberi persetujuan
Menghindari risiko dan konflik, serta mencari keberlanjutan	Mengambil risiko, terus-menerus mengkaji ulang, dan merangkul konflik serta perubahan
Membuat keputusan secara analitis	Membuat keputusan menggunakan intuisi
Berusaha untuk didengarkan dan dipahami	Mendengarkan dan mencoba memahami
Mengidentifikasi apa yang diperlukan agar unggul dalam pekerjaan	Menyediakan waktu untuk melatih, memberi dukungan, membimbing, dan menyediakan sumber daya untuk sukses
Mencari tujuan	Memberikan tujuan dengan penuh antusiasme, semangat, dan keyakinan
Mendambakan kepercayaan, keterlibatan, tanggung jawab, dan kepemilikan	Meminta saran, kemudian mendelegasikan, memberdayakan, dan menetapkan tanggung jawab
Mebutuhkan penghiburan dan umpan balik	Memberikan umpan balik kinerja yang konsisten
Mencari penghargaan dan pengakuan	Secara konsisten membangun keyakinan, menunjukkan respek dan berbagi kemajuan
Mencari jalur karier yang jelas	Menyediakan kesempatan untuk bertumbuh

Menetapkan Tujuan dan Membuat Rencana untuk Meraihnya

Langkah pertama dalam menerapkan keahlian kepemimpinan adalah menetapkan tujuan. Seperti seorang navigator andal, pemimpin yang efektif menentukan tujuan yang harus ditetapkan, dan bagaimana serta kapan waktu yang tepat untuk meraih tujuan tersebut. Beberapa orang memilih istilah "sasaran". Tujuan dan sasaran adalah istilah yang bisa saling dipertukarkan, yang dipakai untuk menggambarkan maksud, atau hasil jangka panjang, saat usaha organisasi dan individu diarahkan.

Ada orang-orang yang suka melakukan perjalanan tanpa peta. Mereka ingin mengikuti arus dan berharap dapat menemukan petualangan dan keberuntungan. Kadang-kadang mereka menemukannya—tapi pemimpin dan manajer dalam suatu perusahaan atau organisasi tidak mungkin mengambil risiko seperti itu. Karena mereka bertanggung jawab terhadap tim, mereka harus tahu arah yang ingin ditempuh, apa yang ingin diraih, masalah-masalah apa yang ditemui selama perjalanan, dan bagaimana cara mengatasi masalah-masalah tersebut.

Jika kita tidak mengetahui secara tepat apa yang ingin kita raih, tidak ada cara untuk mengukur seberapa dekat kita dari tujuan itu. Tujuan yang spesifik menetapkan standar untuk mengukur kemajuan kita.

Tujuan yang ingin dicapai misi tim kita harus selaras dengan tujuan lebih besar yang ditetapkan oleh organisasi. Jika kita tidak mengordinasikan tujuan dari rencana pekerjaan diri sendiri, departemen, atau tim kita dengan tujuan organisasi, kita akan membuang waktu dan energi.

Tujuan adalah fondasi dari program motivasi. Dalam berjuang meraih tujuan, kita menjadi termotivasi. Dengan mengetahui tujuan dari anggota tim dan membantu mereka meraihnya, kita memberikan motivasi kepada mereka.

Di sebagian besar organisasi, tujuan keseluruhan perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak dan disaring ke bawah ke departemen-departemen

atau tim-tim, yang menggunakan tujuan keseluruhan itu sebagai petunjuk dalam menetapkan tujuan mereka.

Proses Penetapan Tujuan

Proses penetapan tujuan memakan waktu, energi, dan upaya. Tujuan bukan sesuatu yang kita tulis di serbet selama rehat kopi. Kita harus merencanakan apa yang benar-benar ingin kita raih, menetapkan jadwal, menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk masing-masing aspek pekerjaan, kemudian mengantisipasi dan merencanakan pemecahan hambatan yang dapat mengancam atau menggagalkan pencapaian tujuan kita.

Tujuan harus dikomunikasikan. Tujuan harus benar-benar dipahami oleh semua orang yang terikat untuk meraihnya. Para manajer—baik di eselon tertinggi maupun di setiap tingkat dari hierarki manajemen—tidak saja harus menyadari tujuan perusahaan, melainkan juga harus berkomitmen penuh terhadapnya.

Manfaat penetapan tujuan

1. Menetapkan tujuan mendorong timbulnya motivasi dalam diri individu yang melakukan pekerjaan tersebut. Jika seseorang mengetahui mengapa sesuatu diinginkan, kemungkinan mereka untuk belajar melakukannya dengan baik dan dengan demikian mencapai hasil yang diinginkan, lebih besar daripada jika mereka hanya diperintah untuk melakukannya. Orang merasa bangga ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Orang tidak dapat benar-benar mengetahui apakah pekerjaan mereka memuaskan atau tidak jika mereka tidak mengetahui tujuan pekerjaan itu.

Sebagai contoh, Neil adalah seorang mahasiswa teknik yang mengikuti program pendidikan kerja sama. Ia bekerja selama tiga bulan di suatu industri dan mengikuti pelajaran di kelas selama tiga bulan. Ia bekerja di laboratorium penelitian sebuah perusahaan plastik besar,

bertugas melakukan pengujian rutin. Pekerjaan itu berulang-ulang dan membosankan. Dalam waktu singkat Neil kehilangan minat, sehingga kinerjanya menurun. Manajer laboratorium yang melihat dampak dari pekerjaan itu memanggil Neil dan dengan hati-hati menjelaskan pentingnya pengujian itu, penerapan hasilnya, dan bagaimana tepatnya pekerjaan itu berkontribusi terhadap tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang unggul. Setelah Neil memahami makna dari pekerjaan yang ia lakukan, kinerjanya membaik dan dengan segera ia memberikan hasil terbaik.

2. Menetapkan tujuan akan membuat perencanaan menjadi konsisten. Ketika beberapa orang terlibat dalam pembuatan rencana organisasi, pemahaman yang menyeluruh mengenai tujuan perusahaan akan memudahkan pembuatan rencana yang selaras dengan tujuan tersebut. Setiap orang yang terlibat dalam proses perencanaan akan memperhatikan tujuan utama dan menyesuaikan aspek perencanaannya dengan gambaran keseluruhan.
3. Penetapan tujuan menciptakan basis koordinasi dan kontrol yang kukuh. Atas dasar tujuan tersebut, standar kinerja dapat ditetapkan dan akhirnya standar ini menjadi petunjuk untuk pengukuran kinerja.

Membangun Fleksibilitas

Kadang-kadang kita tidak dapat meraih tujuan yang ditetapkan. Keadaan mungkin berubah. Apa yang kelihatannya dapat berjalan mungkin tidak lagi berlaku. Daripada menjadi frustrasi, kita harus bersikap fleksibel.

Tujuan berubah sejalan dengan perubahan keadaan

Kita menetapkan tujuan berdasarkan keadaan tertentu yang kita antisipasi selama berlangsungnya proyek. Namun, keadaan berubah dan tujuan awal mungkin harus disesuaikan. Untuk mengantisipasi keadaan tersebut, banyak perusahaan yang menggunakan program penetapan tujuan yang terdiri atas tiga tingkat:

- Alternatif 1: Tujuan utama atau tujuan standar: Apa yang kita rencanakan untuk kita raih jika segala sesuatu berjalan dengan baik.
- Alternatif 2: Tujuan yang sedikit lebih rendah. Jika keadaan berubah dan secara jelas terlihat bahwa tujuan utama tidak dapat diraih, kita dapat menggunakan alternatif ini daripada menetapkan ulang tujuan dari awal.
- Alternatif 3: Tujuan dengan tingkat yang lebih tinggi. Jika kita membuat kemajuan yang lebih besar daripada yang dipikirkan di awal, daripada merasa puas karena melampaui target, kita dapat beralih ke alternatif ini dan meraih lebih banyak.

Ambil contoh PCX, sebuah perusahaan di kawasan metropolitan Philadelphia yang merawat dan memperbaiki komputer. Tujuan penjualan tahunannya adalah mendapat sepuluh klien baru. Ketika pesaingnya membuka gerai pelayanan di komunitas yang sama, seluruh energi perusahaan diarahkan ulang untuk menjaga klien yang dimilikinya saat itu agar mereka tidak kehilangan pelanggan. Dengan demikian, tujuan awal untuk menarik pelanggan baru harus dikurangi.

Di sisi lain, ketika PCX mengalami tahun yang baik, tujuannya bisa ditingkatkan. Jika PCX mendapatkan delapan klien baru selama setengah tahun pertama, secara otomatis target mereka dinaikkan ke tingkat yang lebih tinggi.

Membuat Tim Menerima Proses Penetapan Tujuan

Dalam sebuah seminar penetapan tujuan, seorang peserta mengeluh, "Saya sulit membuat orang menerima konsep keseluruhan. Mereka begitu terbenam dalam pekerjaan individual, sehingga tidak dapat melihat melampaui masalah mereka sendiri." Inilah cara mengatasi situasi seperti itu:

- Libatkan setiap orang yang ada di dalam departemen atau di dalam tim proyek kita ke dalam tahapan awal proses perencanaan.
- Diskusikan butir-butir utama dari rencana keseluruhan.
- Minta setiap orang menggambarkan di mana posisi mereka dalam keseluruhan rencana.
- Beri kesempatan kepada setiap orang untuk memberikan komentar di setiap tahapan proyek.

Memilah-milah tujuan jangka panjang menjadi potongan-potongan kecil yang relevan bagi karyawan membantu mereka untuk dapat melihat bagaimana bagian mereka di dalam proyek terhubung dengan bagian lain. Mereka juga dapat melihat bagaimana cara menata keseluruhan tim atau tujuan proyek untuk jangka panjang.

Kenalilah dengan saksama tujuan setiap anggota tim. Jika tujuan mereka tidak selaras dengan tujuan perusahaan, departemen, atau kelompok, tunjukkan kepada mereka bahwa menerapkan keahlian untuk memenuhi tujuan tim akan memperbesar kemungkinan untuk memenuhi harapan mereka.

Proses Perencanaan

Seluruh tim harus dilibatkan dalam pembentukan rencana untuk setiap proyek atau tugas. Sebagai penyelia atau pemimpin tim, kita harus mengoordinasi dan memimpin proses tersebut. Tugaskan suatu aspek

husus perencanaan kepada seorang rekan yang paling tahu mengenai aspek tersebut dan buatlah keputusan yang memiliki dampak signifikan terhadap keseluruhan proyek.

Perencanaan harus dikaitkan dengan tujuan organisasi. Perencanaan menjadi sembarangan jika tidak mengikuti tujuan tersebut. Ketika tujuan sudah didefinisikan dengan jelas, perencana harus memeriksa masalah di dalamnya. Untuk melakukan hal ini, ikuti langkah berikut:

Perjelas masalahnya. Pastikan setiap pembuat rencana memahami masalah dengan pandangan yang sama. Contohnya, jika tujuan keseluruhan rencana adalah meningkatkan penjualan, dan satu orang mendiagnosis situasi tersebut sebagai masalah dalam teknik penjualan, sementara yang lain melihatnya sebagai masalah dalam penetapan harga, tidak ada solusi yang bisa dicapai. Untuk memastikan situasi tersebut betul-betul dipahami oleh semua pembuat rencana, ajukan pertanyaan ini:

Apa yang harus dilakukan? Apakah memperbaiki inefisiensi? Apakah mempersiapkan kejadian yang mungkin terjadi di masa depan? Mengubah metode? Atau beberapa hal khusus lainnya?

Mengapa rencana ini harus dilakukan? Jika tidak dilakukan, apa yang akan terjadi? Apakah rencana ini diperlukan untuk memecahkan masalah saat ini atau untuk persiapan di masa depan? Bagaimana tindakan ini memengaruhi tujuan perusahaan?

Kapankah rencana ini harus dilakukan? Apakah akan segera ada keadaan genting? Jika tidak, seperti apa jadwal yang harus dibuat untuk menyelesaikannya?

Di mana rencana ini harus dilakukan? Apakah tersedia fasilitas untuk rencana ini dan implementasinya?

Siapa yang akan ditugaskan untuk mengembangkan rencana ini? Apakah rencana ini akan ditugaskan kepada sebuah kelompok perencanaan khusus, atau kepada anggota kelompok yang terlibat dalam operasional saat ini dan akan bertanggung jawab terhadap implementasi rencana?

Bagaimana rencana ini dilaksanakan? Dengan cara apa rencana ini akan dibuat dan kemudian diimplementasikan?

Orang yang sukses mengambil keuntungan dari kesalahannya dan mencoba lagi dengan cara lain.

Dale Carnegie

SOP: Kitab Suci Perusahaan

Salah satu jenis perencanaan yang paling sering digunakan adalah penetapan Prosedur Operasi Standar (*Standard Operating Procedure*—SOP), kadang-kadang disebut Praktik Standar (*Standard Practice*—SP), yang memaparkan rencana dan kebijakan organisasi secara terperinci. Walaupun organisasi yang progresif umumnya membatasi SOP pada masalah-masalah yang berkaitan dengan kebijakan personalia, tindakan jaminan keselamatan, dan hal-hal lain yang terkait, banyak perusahaan memasukkan metode pekerjaan dan prosedur secara khusus dalam "kitab suci" mereka atau mengumumkannya pada "panduan instruksi" yang menyertainya. Menetapkan kebijakan dan prosedur untuk kegiatan rutin akan menghilangkan kebutuhan membuat rencana baru setiap kali kegiatan itu dilakukan. Karena SOP menetapkan standar yang harus diikuti setiap orang, seluruh karyawan yang bekerja dengan panduan instruksi dapat mengacu pada SOP setiap saat, yang akhirnya menjamin konsistensi ketika berhadapan dengan situasi tertentu.

Jika kita harus membuat SOP, buatlah SOP yang sederhana. Sering kali SOP menjadi begitu rumit karena para manajer ingin SOP mencakup setiap kejadian yang mungkin terjadi. Hal itu tidak bisa dilakukan.

Secara berkala manajer harus membuat keputusan berdasarkan faktor-faktor yang tak terduga. SOP harus mencakup masalah-masalah umum secara terperinci, namun memberi ruang bagi para manajer (atau staf non-manajerial, jika perlu) untuk membuat keputusan spontan karena desakan keadaan.

SOP juga harus fleksibel. Jangan membuat SOP yang kaku, sehingga tidak dapat diubah, meskipun keadaan sudah berubah. Rencana mungkin

menjadi usang karena adanya teknologi baru, kompetisi, peraturan pemerintah, atau perkembangan metode yang lebih efisien. Masukkan kebijakan untuk melakukan pengkajian ulang dan penyesuaian ke dalam SOP.

Juga, camkanlah bahwa tidak semua rencana merupakan SOP. Rencana mungkin dibuat untuk tujuan khusus, kadang-kadang digunakan hanya satu kali, dan kadang-kadang dibuat untuk proyek yang berlangsung selama beberapa bulan, bahkan beberapa tahun.

Prosedur operasi standar hanyalah satu fase perencanaan. Seperti disebutkan sebelumnya, sebaiknya membuat SOP yang hanya mencakup masalah kebijakan yang bersifat luas, sehingga rencana spesifik dapat dirancang untuk proyek baru pada saat terbentuk.

Panduan membuat SOP yang sukses:

- Nyatakan dengan jelas tindakan yang diharapkan dari setiap karyawan.
- Tentukan kapan penyimpangan diizinkan dan tidak diizinkan.
- Uji SOP sebelum ditetapkan.

Hambatan dalam Menerapkan Tanggung Jawab

Sebaik apa pun suatu rencana dirancang, selalu ada kemungkinan rekan-rekan kita atau manajer lain menentangnya. Hasil dari diri kita, atau hasil dari tim kita, tergantung pada penanganan situasi ini. Keadilan, konsistensi, dan kekuatan dibutuhkan di tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan dengan cara yang tepat. Tanpa sikap tersebut, semangat setiap orang bisa jatuh, yang akhirnya memengaruhi produktivitas, kesetiaan pelanggan, dan kesetiaan karyawan—semua itu merupakan hal yang wajib dimiliki di dunia kerja yang kompetitif saat ini.

Berikut beberapa saran untuk menangani masalah itu:

1. Pastikan seluruh tujuan dan sasaran jelas dan dikomunikasikan kepada setiap orang yang terlibat. Pastikan mereka tidak hanya memahami, melainkan juga menerima tujuan tersebut.
2. Sasaran kinerja harus ditunjukkan secara jelas. Cara melakukannya akan dibahas di Bab 5.
3. Tujuan dan standar sebaiknya tidak direvisi, kecuali ada masalah serius yang mengubah cakupan proyek.
4. Pastikan seluruh pemangku kepentingan tertarik serta merasa memiliki tujuan dan standar.
5. Tahapan dan metode pengukuran, pengawasan, serta komunikasi pencapaian harus ditetapkan.
6. Dorong rekan-rekan Anda untuk mengajukan pertanyaan yang tepat demi mengungkapkan hambatan dalam meraih hasil.
7. Tentukan dan patuhilah jadwal.
8. Berikan pelatihan dan teknik umpan balik.
9. Waspada! motivasi yang kurang dan padamnya semangat mereka yang terlibat dalam proyek dan siapkan aksi untuk mengatasinya.
10. Tetapkan sistem penghargaan yang relevan untuk tujuan yang berhasil diraih.

Ringkasan dan Substansi

Pemimpin yang efektif mengikuti prinsip-prinsip ini:

- Anggota tim akan memberi respons yang lebih baik terhadap kepemimpinan yang partisipatif daripada kepemimpinan otoriter.
- Rekan-rekan kerja harus diberi kesempatan untuk menggunakan bakat, keahlian, dan kekuatan otak mereka.
- Pemimpin yang baik menciptakan iklim kerja sama dan kolaboratif, sehingga setiap karyawan memahami bahwa partisipasi mereka dalam pembuatan keputusan akan disambut.
- Pemimpin yang baik berpikir mereka adalah fasilitator. Pekerjaan mereka memudahkan rekan-rekan mereka menyelesaikan pekerjaan.

- Pemimpin yang efektif siap untuk mengambil inisiatif, bertindak, dan bukan bereaksi.
- Pemimpin terbaik menetapkan standar yang tinggi untuk diri mereka dan kemudian bekerja keras untuk meraih tujuan mereka.
- Mereka berfokus untuk menyelesaikan pekerjaan dan tidak mudah merasa gentar.

Prinsip-prinsip untuk mengikat tanggung jawab kita dan orang lain

Sebagai pemimpin, kita adalah pihak yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan ataupun kegagalan tim. Demi menjamin kesuksesan, kita memiliki kewajiban membuat rekan-rekan kita menyadari bahwa mereka juga memiliki tanggung jawab. Inilah beberapa petunjuk untuk melakukannya:

- Buatlah tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang.
- Selaraskan tujuan kinerja dengan strategi.
- Sadarilah perubahan dalam cakupan proyek dan lakukan revisi terhadap tujuan, prosedur, dan tenggat jika rencana atau proyek berubah.
- Raihlah kesepakatan dan terimalah tujuan dan standar yang ditetapkan.
- Secara konsisten umumkanlah tujuan, sasaran, pos pemeriksaan, dan tahapan yang ditetapkan kepada semua orang yang terlibat.
- Ajukanlah pertanyaan yang tepat, hadapi tantangan yang mengadang, dan carilah masukan untuk menghilangkan hambatan dalam pencapaian tujuan.
- Prioritaskan aktivitas, tetap berfokus, dan kelola waktu sesuai tujuan kinerja.
- Buatlah sistem mentor dan pelajarylh cara melatih secara efektif dan memberi umpan balik yang konstruktif.

- Pertahankan antusiasme, komitmen, dan motivasi dengan memberikan pengakuan yang tulus dan konsisten.
- Kembangkan sistem penghargaan yang relevan untuk tujuan yang berhasil diraih.

Bab 3

Menanamkan Motivasi kepada Staf Kita

Ketika anak buah kita memberi laporan tentang pekerjaan mereka, pernahkah kita bertanya kepada diri sendiri, "Apakah mereka bahagia berada di sini? Apakah mereka lebih suka bekerja untuk orang lain? Apakah hanya gaji dan tunjangan yang dibayarkan perusahaan yang menjadi motivasi mereka bekerja?" Gaji dan tunjangan memang penting, namun sebagian besar perusahaan saat ini membayar gaji yang memuaskan dan menawarkan paket tunjangan yang sebanding. Pasti ada sesuatu yang lebih daripada itu. Para psikolog memberitahu kita bahwa ada lima faktor dasar yang memberikan motivasi dalam hubungan antara seseorang dan pekerjaannya.

Pengakuan sebagai Individu

Setiap orang berbeda, baik dari diri kita maupun dari anggota lain dalam kelompok. Setiap karyawan akan merasa senang jika kita mengenali perbedaan tersebut dan memperlakukannya sebagai orang yang spesial, bukan sebagai komponen standar yang bisa dipertukarkan. Penjelaj

harus mendengarkan dan mengamati orang-orang yang berada di bawah pengawasannya dan belajar membedakan masing-masing dari mereka. Pelajarilah kekuatan dan keterbatasan mereka, apa yang mereka sukai atau tidak sukai, cara mereka beraksi dan bereaksi, dan sesuaikan cara kita menangani masing-masing orang dengan individualitas mereka.

Dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan tersebut, kita belajar bahwa masing-masing anak buah memiliki perhatian khusus terhadap pekerjaan mereka. Kita mendapati bahwa Joe sangat memperhatikan keamanan dan tidak akan mengambil risiko karena takut gagal dan membuat pekerjaannya terganggu. Kita perhatikan bahwa Betty adalah seseorang yang sangat ambisius dan ingin kariernya menanjak secepat mungkin. Di antara anak buah lain, Sam dan Lil membutuhkan dorongan terus-menerus, sementara Karen selalu mencoba pendekatan baru. Dengan memperhatikan perbedaan masing-masing individu, kita akan mampu bekerja dengan setiap orang secara efektif dan membantu mereka mendapatkan apa yang paling mereka inginkan dari kita sebagai manajer.

Bangga dalam Bekerja

Kebanyakan orang yang berada di posisi penyelia atau manajemen merasa bangga akan pekerjaan mereka. Mereka umumnya mendapatkan promosi dan meraih pencapaian yang signifikan dalam pekerjaan mereka. Mereka dianggap sebagai bagian penting dari perusahaan. Jika kita dapat menanamkan perasaan bangga pada setiap anak buah kita, semangat dan komitmen mereka akan meningkat.

Untuk mencapai situasi tersebut, setiap anak buah harus diberi orientasi menyeluruh mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh departemennya dan bagaimana pekerjaan itu terhubung dengan seluruh kegiatan perusahaan. Para karyawan harus diberitahu tentang bagaimana pekerjaan spesifik yang mereka lakukan telah membantu departemen dan perusahaan mencapai misi.

Penghargaan dan pujian harus diberikan ketika memang layak. Dale Carnegie mendorong kita untuk "tulus dalam menghargai dan royal dalam memberikan pujian". Ketika orang tahu pekerjaan mereka dihargai, rasa bangga akan tumbuh dan menetap.

Perasaan Memiliki

Banyak perusahaan sesumbar tentang semangat korps yang mereka hasilkan. Semangat tim merupakan bagian yang esensial dari kesuksesan aktivitas kelompok. Orang menyukai perasaan bahwa mereka adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka: sebuah tim, kelompok sosial, unit militer, atau perusahaan. Perasaan ini berasal dari rasa bangga terhadap pekerjaan, namun itu hanyalah awal. Orang menjadi lebih bahagia, lebih kooperatif, dan lebih produktif ketika mereka mengidentifikasi diri dengan kelompok mereka—terutama kelompok yang sukses dan efektif. Orang-orang sesumbar tentang pelayanan mereka di Korps Marinir AS lama setelah pekerjaan mereka selesai. Dengan bangga orang bercerita bahwa mereka bekerja di IBM, AT&T, Sony, Toyota, atau perusahaan-perusahaan bergengsi lain.

Bagaimana cara membangun rasa memiliki dalam diri karyawan kita? Manajer yang baik membangun semangat tim dengan menjelaskan tujuan perusahaan dan membuat mereka berpartisipasi dalam menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, mereka merasa dirinya penting bagi departemen, dan hal ini meningkatkan komitmen mereka. Jika mereka merasa antusias dengan pekerjaan, mereka akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Antusiasme yang membara, didukung akal sehat dan kegigihan, adalah kualitas yang paling sering membentuk kesuksesan.

Dale Carnegie

Perlakuan yang Adil

Kebijakan dan prosedur harus ditetapkan, dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan, dan dijalankan secara konsisten. Cindy dan Sandy memiliki masalah terlambat datang ke kantor. Atasannya menyukai Cindy, namun tidak terlalu menyukai Sandy. Ia menerapkan sanksi kedisiplinan terhadap Sandy, namun hanya memberikan teguran ringan kepada Cindy. Bukan saja Sandy menjadi kecewa, orang lain di dalam departemen menganggap perlakuan ini tidak adil. Orang yang melakukan pelanggaran yang sama harus mendapat perlakuan yang sama.

Orang menanggapi masalah secara emosional—bukan secara rasional—ketika kepentingan mereka ada dalam bahaya. Keinginan akan perlakuan yang adil berakar di dalam landasan emosional semua orang. Favoritisme adalah penyebab terbesar jatuhnya semangat. Favoritisme merusak perasaan aman dalam diri orang lain, yang merasa takut upaya dan nilai diri mereka tidak diakui.

Kesempatan untuk Mengekspresikan Gagasan

Billy tidak pernah melupakan atasannya yang pertama. "Saya memikirkan gagasan hebat yang dapat meningkatkan produksi di departemen saya. Semua orang tertarik, dan saya menemui atasan saya untuk menyampaikan gagasan itu kepadanya. Ia tidak pernah mendengarkan gagasan saya. Ia berkata, 'Kamu dibayar untuk bekerja, bukan untuk berpikir. Kembalilah ke mesinmu.' Saya tidak pernah menyarankan gagasan lain dalam pekerjaan itu."

Orang yang melakukan suatu pekerjaan memiliki banyak pandangan tentang proses pelaksanaan pekerjaan itu dan sering kali memunculkan saran yang baik. Kita lebih kreatif daripada yang kita pikirkan. Kita harus membiasakan diri mendorong anak buah kita memberikan saran dan mempertimbangkan saran itu dengan serius. Jika saran itu tidak bisa diterima, jelaskan alasannya, namun jangan pernah mengabaikannya.

Karyawan harus merasa bebas membahas kemajuan personal mereka dengan para manajer. Beberapa penyelia tanpa sengaja membangun batas antara diri mereka dan anak buah, sehingga para anak buah itu merasa tidak nyaman mendekati mereka. Kita mungkin tidak menyadari hal ini, namun jika anak buah jarang mendiskusikan masalah mereka dengan kita, hal ini bukan berarti mereka tidak memiliki masalah. Kemungkinannya lebih karena para anak buah itu tidak merasa bebas berdiskusi dengan kita.

Apa yang Membuat Karyawan Hidup

Mari kita lihat lagi beberapa faktor yang dicari karyawan dalam pekerjaan mereka:

Pengakuan dan penghargaan

Seperti tertulis sebelumnya, pengakuan adalah faktor kunci. Hal ini diperkuat oleh laporan The Society for Human Resource Manager, berdasarkan Gallup Poll terhadap 400 perusahaan. Laporan ini mengonfirmasi bahwa hubungan antara karyawan dan atasan langsungnya adalah faktor yang lebih berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk tinggal daripada gaji atau tunjangan. Kepemimpinan yang adil dan menginspirasi, termasuk pelatihan dan *mentoring*, mampu mempertahankan karyawan. Gallup Poll yang lain menunjukkan bahwa indikator utama kepuasan karyawan dan produktivitas mereka adalah kepercayaan bahwa atasan memperhatikan mereka dan dapat dipercaya.

Beberapa orang lebih termotivasi oleh bentuk insentif lain selain uang. Dalam laporan Employee Retention Headquarters, dibandingkan uang, penghargaan dan keterlibatan yang lebih sering membuat karyawan bahagia. Mereka butuh diyakinkan, baik secara verbal maupun nonverbal, bahwa manajemen menghormati posisi mereka dan mereka adalah faktor penting bagi kesuksesan organisasi. Mereka menikmati perayaan dalam

setiap tahapan dan kemenangan, baik secara umum maupun perorangan, secara verbal dan tertulis, dengan tepat dan tulus.

Pekerjaan yang menggugah dan memuaskan

Dalam buletin ASTD (American Society for Training & Development) bulan Oktober 2003, dilaporkan bahwa bagi sebagian besar karyawan saat ini, pekerjaan yang menggugah dan bernilai lebih penting daripada gaji dan pencapaian. Sulit memberikan harga bagi antusiasme dan ketertarikan terhadap sebuah pekerjaan. Manajer yang menumbuhkan keterlibatan karyawan di awal proyek mendapatkan lebih banyak gagasan kreatif dan sebagai hasilnya menanamkan investasi karyawan yang lebih besar serta menimbulkan kebanggaan. Karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atas masalah-masalah dengan spektrum luas membantu menciptakan lingkungan yang mereka sukai, sehingga mereka ingin tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Jalur karier yang jelas dan kesempatan untuk berkembang

Dengan menyediakan kesempatan untuk berkembang, baik secara personal maupun profesional, kecil kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan di tempat lain. Menyediakan kesempatan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan keahlian baru dan pengembangan karier merupakan indikasi bahwa manajer bersedia berinvestasi demi karyawannya. Ini faktor penting dalam mempertahankan karyawan. Mendorong karyawan bergabung dengan organisasi profesional dengan cara menanggung biaya keanggotaan, serta memberikan waktu dan biaya masuk untuk menghadiri pertemuan dan konferensi, akan meningkatkan motivasi mereka. Perusahaan yang memiliki tingkat kesetiaan karyawan yang tinggi memiliki reputasi dalam perekrutan internal. Jalur karier yang disepakati bersama akan menarik komitmen karyawan dan memastikan penerimaan mereka atas tujuan dan arah perusahaan.

Manajer yang menghargai hidup seimbang

Organisasi yang menerapkan konsep hidup seimbang memiliki tingkat kesetiaan karyawan yang lebih tinggi daripada organisasi yang menganut kepercayaan bahwa karyawan harus makan, bernapas, dan tidur dengan pekerjaannya. Menyadari dan menghargai pentingnya keluarga dan kehidupan personal akan mencegah padamnya motivasi dan menumbuhkan kesetiaan karyawan. Menurut Society for Human Resource Management, perusahaan perlu menyadari isu mengenai kualitas hidup dan pekerjaan. Mereka harus bersedia menawarkan jadwal yang fleksibel dan peka terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan karier pasangan, perawatan anak, dan perawatan orangtua.

Kompensasi dan manfaat yang kompetitif

Uang itu penting, namun uang sesungguhnya tidak sepenting yang kita pikir. Karyawan mengharapkan bayaran yang adil dan kompetitif. Mereka merasa berhak mendapatkan manfaat standar asuransi kesehatan dan rencana masa pensiun. Dalam sebuah survei, 92 persen responden menyatakan bahwa tawaran kenaikan gaji 10.000 dolar per tahun tidak akan mendorong mereka berpindah perusahaan jika saat ini mereka menerima pelatihan pengembangan personal dan profesional.

Hanya ada satu cara... untuk membuat setiap orang melakukan apa pun. Dan cara itu adalah dengan membuat orang tersebut ingin melakukannya.

Dale Carnegie

Memotivasi demi Kinerja Puncak

Tugas pertama kita sebagai manajer atau pemimpin adalah membangun keahlian dan kemampuan setiap rekan kerja, sehingga mereka dapat

menyelesaikan pekerjaan dengan kapasitas tinggi. Cara terbaik untuk memulainya adalah dengan mempelajari setiap orang sebagai seorang individu.

Kita mungkin berpikir yang perlu kita ketahui tentang rekan kerja kita adalah sebaik apa mereka melakukan pekerjaan. Salah! Dalam mengenali anggota tim, kita memerlukan informasi yang lebih dari sekadar mengetahui keahlian mereka—hal itu penting, namun hanya sebagian dari keseluruhan permukaan. Pelajari apa yang penting bagi rekan-rekan kita—ambisi, tujuan, keluarga, dan perhatian khusus mereka—dengan kata lain, apa yang membuat mereka bersemangat.

Metode Operasi

Masing-masing orang memiliki cara khusus dalam melakukan pekerjaan dan menjalani hidup. Inilah "M.O." (Metode Operasi) kita. Pelajari cara setiap anggota staf beroperasi, maka kita akan menemukan M.O.-nya. Sebagai contoh, kita mungkin memperhatikan seseorang yang selalu memikirkan sebuah topik sebelum memberi komentar, dan yang lain mungkin beberapa kali membaca kembali apa yang sudah dikerjakan sebelum memulai pekerjaan baru. Memperhatikan gaya bekerja semacam itu membantu kita memahami orang dan memungkinkan kita bekerja secara lebih efektif dengan mereka.

Dengan mengamati dan mendengarkan, kita bisa belajar banyak tentang rekan-rekan kita. Dengarkan ketika mereka berbicara kepada kita; dengarkan apa yang mereka katakan, dan dengarkan apa yang tidak mereka katakan. Dengarkan ketika mereka berbicara dengan orang lain. Menguping mungkin tidak sopan, namun kita bisa belajar banyak dari situ. Amati cara rekan-rekan kita melakukan pekerjaan serta cara mereka bertindak dan bereaksi. Tidak perlu waktu lama untuk mengidentifikasi apa yang mereka sukai dan tidak sukai, kebiasaan dan keanehan mereka. Dengan mendengarkan, kita bisa mempelajari hal-hal yang dianggap

penting oleh setiap rekan kita serta mempelajari "tombol merah" yang dapat menyalakan atau memadamkan mereka.

Untuk mendapatkan hasil terbaik dari setiap karyawan, kita harus memahami mereka sebagai manusia dan bekerja dengan mereka sebagai individu agar dapat membantu mereka membuat dan memenuhi komitmen untuk bekerja dengan lebih baik daripada sekarang.

Seperti tertulis sebelumnya, kita harus menyadari bahwa setiap manusia tidak sama dan kita harus menangani masing-masing sesuai individualitasnya daripada mencoba membuat mereka melakukan hal yang sama dengan cara yang sama. Marilah melihat kata "PEOPLE" dan dengan memberi kepanjangan pada setiap huruf, kita mendapatkan petunjuk tentang cara meraih tujuan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dari karyawan kita.

Personality (Kepribadian)

Setiap orang memiliki kepribadian yang spesial. Manajer harus meluangkan waktu untuk mengetahui bagaimana setiap orang bertindak dan bereaksi, apa yang membangkitkan mereka—atau memadamkan mereka, apa sebenarnya yang menjadi perhatian mereka. Kesalahan besar yang dilakukan oleh banyak penyelia adalah mencoba memperlakukan semua orang dengan cara yang sama. Beberapa orang membutuhkan lebih banyak perhatian daripada orang-orang lain, sementara beberapa orang menganggap perhatian Anda sebagai sikap ingin tahu dan mengatur. Ada orang-orang yang butuh dorongan terus-menerus, sementara yang lain hanya sesekali membutuhkan tepukan di bahu.

Exceptional Characteristics (Karakter yang Luar Biasa)

Lihatlah sifat dalam diri seseorang yang membedakannya dari orang lain. Laurie sangat kreatif. Di waktu luangnya ia menggambar, memahat, dan

menulis puisi. Bagaimana sifat tersebut membantu pekerjaannya? Dengan mempertimbangkan kreativitasnya, kita bisa menunjuk Laurie untuk menangani proyek yang sulit atau menyumbangkan gagasan dan saran yang dapat memecahkan masalah dalam pekerjaan. Gary adalah orang yang perfeksionis. Ia mungkin bekerja dengan lamban, namun selalu benar. Dengan memberinya tugas yang menekankan kualitas, kita memanfaatkan kelebihanannya dengan cara yang paling efektif.

Opportunity (Kesempatan)

Pada dasarnya pekerjaan Claudette membosankan. Namun, atasannya menyadari bahwa ia senang belajar dan akan memberikan upaya terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya yang membosankan apabila ia melihat pekerjaan itu akan membawanya pada tantangan yang lebih besar. Dengan memberi kesempatan kepada Claudette untuk mempelajari pekerjaan-pekerjaan lain di departemennya, ia akan mampu berlatih dan mempersiapkan diri untuk pekerjaan itu, yang akan mendorong Claudette untuk belajar dan berkembang.

Kesempatan yang dimaksud tidak hanya terbatas pada kemungkinan meraih posisi lebih tinggi dalam pekerjaan. Ada orang yang tidak menginginkan tanggung jawab sebagai penyelia atau pekerjaan manajerial, namun mereka mencari kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan atau melakukan pekerjaan yang lebih menarik. David menganggap dirinya "manusia sosial". Ia berhubungan baik dengan orang lain. Namun, dalam pekerjaannya sebagai akuntan, ia menghabiskan sebagian besar waktu bekerja sendirian. Dengan memberi kesempatan bagi David untuk melatih karyawan lain di departemen mengenai prosedur perusahaan dan mengadakan rapat-rapat secara berkala, antusiasme dan kinerja keseluruhan David akan meningkat.

Participation (Partisipasi)

Orang-orang yang melakukan suatu pekerjaan memiliki lebih banyak masukan mengenai cara melakukan pekerjaan itu daripada yang kita sadari. Ketika prosedur baru dikembangkan atau proyek baru direncanakan, ajaklah orang-orang yang akan melakukan pekerjaan itu berpartisipasi dalam menentukan cara menyelesaikannya. Sebagai seorang manajer departemen, Kathy percaya bahwa ia mengetahui dengan tepat cara merencanakan proyek baru. Bagaimanapun, ia memiliki pengalaman bertahun-tahun dalam pekerjaan ini. Namun, daripada merancang rencana lalu memberitahukan cara melaksanakan pekerjaan itu pada karyawannya, ia mengajak mereka berpartisipasi pada tahapan awal prosedur perencanaan. Tidak saja mereka memiliki gagasan luar biasa yang sebelumnya tidak terpikirkan oleh Kathy, partisipasi dalam perencanaan mengikat komitmen mereka untuk bekerja keras, memastikan keberhasilan rencana tersebut.

Leadership (Kepemimpinan)

Pemimpin yang baik tidak menetapkan tujuan bagi karyawan lalu memberitahukan cara untuk meraihnya. Pemimpin yang baik bekerja dengan karyawannya dan mendorong mereka menetapkan tujuan sendiri, serta memberi perangkat yang dibutuhkan untuk meraih tujuan itu.

Fred adalah orang yang cerdas dan pekerja yang baik, namun Paul, atasannya, merasa Fred memiliki kemampuan lebih besar daripada yang digunakannya. Fred takut mengambil inisiatif dalam setiap proyek dan terus-menerus mendatangi Paul untuk meminta instruksi. Untuk membantu Fred mengatasi masalah ini, Paul mulai memberi Fred proyek kecil dan memberikan tanggung jawab kepada Fred untuk menyelesaikannya. Dengan meningkatkan kompleksitas tugas ini secara perlahan-lahan, Paul membantu Fred mengembangkan kepercayaan diri yang ia butuhkan agar dapat menghasilkan kinerja yang luar biasa.

Expectation (Ekspektasi)

Biarkan karyawan tahu bahwa kita mengharapkan kinerja yang tinggi. Jangan merasa puas dengan hasil kerja yang biasa-biasa saja. Terlalu banyak manajer merasa senang jika karyawannya memenuhi standar minimum. Itu tak masalah pada saat bisnis berkembang, namun ketika perusahaan berjuang untuk tetap hidup, kita perlu lebih dari sekadar memenuhi standar. Karyawan kita harus didorong untuk berupaya menjadi lebih baik dan lebih baik lagi.

Penghargaan bagi mereka yang meraih tujuan sering kali membantu. Mary Kay Ash, pendiri perusahaan kosmetik Mary Kay, menyatakan bahwa kesuksesan besar perusahaannya disebabkan oleh praktik yang membuat karyawannya terus-menerus menetapkan ekspektasi yang lebih tinggi dan lebih tinggi bagi diri mereka sendiri—kemudian memberikan penghargaan kepada mereka dalam bentuk pengakuan ketika tujuan itu berhasil diraih.

Ketika orang-orang dihadapkan pada ekspektasi atasannya, keluarganya, dan yang paling penting, diri sendiri, untuk meningkatkan kinerja, tidak ada yang dapat menghentikan mereka untuk mencapai kesuksesan sejati.

Dengan mengenali karyawan dan bekerja bersama mereka, seraya memanfaatkan kekuatan individual mereka, hasil yang kita dapatkan adalah keberhasilan departemen dan kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Uang sebagai Motivator

Inilah pelajaran kecil dalam logika:

- A: Semakin banyak uang yang kita dapatkan, semakin bahagialah kita.
 - B: Semakin banyak pekerjaan yang kita lakukan, semakin banyak uang yang kita dapatkan.
- Oleh karena itu:
- C: Orang akan berupaya memproduksi lebih banyak, mendapatkan uang lebih banyak, dan dengan demikian menjadi lebih bahagia.

Namun, apakah itu benar? Kadang-kadang, tapi tidak selalu. Asumsikan A dan B benar, secara logika seharusnya C benar. Benar? Kadang-kadang ya, namun sering kali tidak.

Mari kita lihat mengapa uang tidak selalu memberikan motivasi seperti yang tampak secara logika.

Motivator vs. Satisfier

Sebuah tim ilmuwan perilaku yang dipimpin oleh Frederick Herzberg mempelajari apa yang orang-orang inginkan dari pekerjaan mereka dan mengelompokkannya dalam dua kategori:

1. *Satisfier*—Faktor-faktor pemberi kepuasan (disebut juga faktor perawatan): Faktor yang diperlukan seseorang dari sebuah pekerjaan untuk membenarkan upaya minimum. Faktor-faktor ini meliputi kondisi pekerjaan, uang, dan tunjangan. Meski demikian, ketika karyawan merasa puas, memberi mereka faktor yang sama dalam jumlah lebih banyak tidak akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Banyak hal yang disebut orang sebagai motivator sesungguhnya hanyalah *satisfier*.
2. *Motivator*—Faktor-faktor yang merangsang orang untuk memberikan lebih banyak energi, upaya dan antusiasme dalam pekerjaan mereka. Motivator menyebabkan orang benar-benar bergerak. Untuk melihat apakah konsep ini dapat diterapkan dalam pekerjaan, mari andaikan kita bekerja di fasilitas yang kurang, dengan penerangan buruk, ventilasi tidak memadai, dan ruangan sempit. Tentu saja, produktivitas menurun.

Dalam beberapa bulan, perusahaan kita pindah ke lingkungan baru yang memiliki penerangan baik, penyejuk ruangan, serta ruangan luas, dan hasilnya adalah produktivitas yang melonjak.

CEO perusahaan merasa gembira. Ia berkata kepada dewan direksi, "Saya sudah mendapatkan solusi untuk meraih produktivitas yang tinggi: Jika kita memberikan kondisi lingkungan pekerjaan yang lebih baik, mereka akan memproduksi lebih banyak, oleh karena itu saya akan membuat kondisi lingkungan pekerjaan menjadi lebih baik lagi." Ia menyewa perancang interior, memasang karpet baru, menempelkan lukisan di dinding, dan menaruh tumbuh-tumbuhan di sekitar kantor. Karyawan merasa senang. Menyenangkan untuk bekerja di lingkungan seperti itu—namun, produktivitas sama sekali tidak meningkat.

Mengapa tidak? Orang mencari tingkat kepuasan dalam pekerjaan mereka—dalam hal ini, kondisi lingkungan pekerjaan yang cukup baik. Ketika lingkungan pekerjaan dapat diterima, karyawan merasa puas, dan hal itu terlihat dari produktivitas mereka. Namun, setelah kondisi lingkungan pekerjaan memenuhi tingkat kepuasan mereka, menambahkan lebih banyak lagi tidak akan memotivasi mereka.

Jadi, Apa Hubungannya dengan Uang?

Uang, sama halnya dengan kondisi lingkungan pekerjaan, adalah *satisfier*. Kita mungkin berasumsi menawarkan lebih banyak uang akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Dan mungkin kita benar—untuk kebanyakan orang, namun tidak untuk setiap orang. Program insentif, ketika orang diberi kesempatan untuk mendapatkan lebih banyak uang dengan memproduksi lebih banyak, adalah bagian dari rencana kompensasi perusahaan. Program ini berhasil untuk beberapa orang, namun tidak untuk beberapa orang lainnya.

Departemen penjualan adalah contoh yang baik. Karena tenaga penjual umumnya bekerja atas basis komisi, atau insentif, mereka berada dalam posisi yang membuat iri karena jarang meminta kenaikan gaji. Jika tenaga penjual ingin mendapat lebih banyak uang, yang perlu mereka lakukan hanyalah bekerja lebih keras atau lebih cerdas dan mendapatkan uang

sebanyak yang mereka inginkan. Dengan demikian, semua tenaga penjual sangat kaya. Benarkah? Salah!

Bagaimana mungkin logika ini tidak berjalan? Manajer penjualan mengeluhkan masalah ini sejak awal. Mereka berkata, "Kita memiliki program insentif yang luar biasa, dan uang tersedia untuk staf penjualan kita. Yang harus mereka lakukan hanyalah meraihnya—dan mereka tidak melakukannya. Mengapa tidak?"

Kita harus menyelami hati manusia untuk mendapatkan jawabannya. Kita semua menetapkan tingkat gaji personal, secara sadar atau di bawah sadar, yang membuat kita merasa puas. Sampai titik tersebut, uang memotivasi kita, namun setelah itu tidak lagi. Tingkat ini bervariasi antara satu orang dan orang lain.

Beberapa orang menetapkan titik yang sangat tinggi, dan uang merupakan motivator utama bagi mereka; beberapa orang lain merasa puas dengan tingkat yang lebih rendah. Hal ini tidak berarti mereka tidak menginginkan kenaikan gaji tahunan atau bonus, namun jika untuk mendapatkan uang ekstra itu diperlukan usaha khusus dan ketidaknyamanan, lupakan saja.

Sebagai contoh, andaikan Derek berada di grup produksi dan gajinya 60% dari gaji kita. Istrinya bekerja, namun dari sifat pekerjaannya kita tahu gajinya tidak besar. Derek mengendarai mobil berusia dua belas tahun dan membeli baju di toko diskon. Satu-satunya liburan yang pernah dilakukan keluarganya adalah sesekali mengunjungi perkemahan. Kita merasa kasihan pada Derek. Namun, sekarang kita bisa membantu Derek. Kita membutuhkan beberapa karyawan untuk proyek khusus yang akan dilaksanakan selama enam hari Sabtu mendatang dengan bayaran dua kali lipat. Ketika kita tanyakan pada Derek apakah ia menginginkan tugas itu, jawabannya, "Tidak," dan kita tidak bisa memahami alasannya. Menurut pandangan kita, seharusnya ia bersemangat mendapatkan lebih banyak uang, namun ia sudah mencapai tingkat kepuasan yang diinginkannya. Bagi Derek, memiliki waktu bebas di hari Sabtu bersama keluarganya lebih penting daripada kesempatan untuk mendapatkan uang lebih banyak.

Contoh ini tidak berarti bahwa uang tidak memberikan motivasi sama sekali. Kesempatan mendapatkan uang memotivasi orang sampai pada titik yang membuat mereka puas. Beberapa orang, seperti Derek, merasa puas di titik yang lebih rendah. Sepanjang mereka bisa memenuhi kebutuhan mendasar, hal-hal lain menjadi lebih penting daripada uang. Bagi orang lain, titik ini sangat tinggi, dan mereka berusaha mendapatkan lebih banyak uang.

Dengan mempelajari sebanyak-banyaknya tentang rekan-rekan kita, kita belajar mengenai minat, tujuan, gaya hidup, dan tingkat pendapatan yang membuat mereka puas. Menawarkan kesempatan mendapatkan lebih banyak uang kepada orang yang tak peduli akan hal itu adalah perbuatan sia-sia. Kita harus mencari cara lain untuk memotivasi mereka.

Tunjangan: Motivator atau Satisfier?

Tunjangan adalah hal penting bagi kebanyakan perusahaan. Beberapa perusahaan menyediakan berbagai bentuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan tunjangan-tunjangan lain bagi karyawan. Sesungguhnya, paket tunjangan adalah salah satu faktor yang dicari calon karyawan ketika mereka melakukan evaluasi tawaran pekerjaan—namun, tunjangan bukan motivator. Pernahkah Anda mendengar seseorang bekerja lebih keras karena perusahaan menawarkan program asuransi gigi?

Tunjangan adalah *satisfier*. Tunjangan yang baik menarik orang untuk bekerja di suatu perusahaan, juga mencegah orang berhenti.

Membuat karyawan senang tidaklah cukup. Tantangannya adalah mengembangkan standar kinerja tinggi yang menantang karyawan dan memotivasi mereka untuk bekerja memenuhi standar tersebut. Beberapa motivator yaitu:

Pengakuan

Manusia mengidamkan pengakuan. Orang senang mengetahui bahwa orang lain tahu siapa mereka, apa yang mereka inginkan, dan apa yang mereka percayai. Pengakuan dimulai ketika kita menghafalkan nama orang dan menggunakannya. Tentu saja kita mengetahui nama-nama karyawan pria dan wanita di kelompok kita, namun sering kali kita harus berkoordinasi dengan kelompok-kelompok lain, dengan pemasok internal dan eksternal, subkontraktor, dan pelanggan. Setiap orang punya nama. Pelajarilah nama-nama mereka. Gunakanlah. Inilah langkah pertama dalam mengakui individualitas setiap orang.

Ingatlah bahwa nama seseorang, bagi pemiliknya, merupakan bunyi yang paling merdu dan paling penting dalam segala bahasa.

Dale Carnegie

Pengakuan tidak terbatas hanya pada penyebutan nama. Dalam wawancara saat Warren berhenti dari pekerjaannya di Building Maintenance Company, ia ditanya mengenai hal-hal yang paling ia sukai dan tidak sukai mengenai perusahaan itu. Warren menjawab bahwa meskipun gaji dan tunjangan perusahaan baik, ia tidak pernah merasa menjadi bagian dari organisasi. "Saya merasa saya terlihat tidak lebih dari sekadar roda di dalam mesin," katanya. "Selama sembilan bulan bekerja di departemen, saya mengajukan beberapa saran, menawarkan diri untuk melakukan proyek tambahan, dan mencoba menerapkan pendekatan kreatif dalam beberapa pekerjaan yang ditugaskan kepada saya. Atasan saya tidak mengakui semua hal yang saya sumbangkan."

Tunjukkan bahwa kita peduli

Seperti halnya kita memiliki kehidupan di luar perusahaan, demikian juga rekan-rekan kita. Pekerjaan merupakan bagian penting dari hidup kita, namun banyak aspek kehidupan yang mungkin lebih penting, contohnya kesehatan, keluarga, dan minat lain. Tunjukkan minat yang tulus kepada rekan kerja kita sebagai manusia yang utuh.

Penting bagi Virginia, kepala *teller* asosiasi simpan-pinjam di Wichita, Kansas, untuk menyambut rekan-rekan yang masuk kerja kembali setelah berlibur atau sakit beberapa hari. Ia menanyakan liburan atau keadaan kesehatan mereka dan memberitahukan berita terbaru mengenai perusahaan. Ia membuat mereka merasa bahwa ia merindukan mereka—dan itu tampak tulus, karena ia benar-benar merindukan mereka.

Jacob, seorang kakek, menyadari bahwa anak-anak adalah pusat kebanyakan keluarga. Ia menaruh minat yang tulus terhadap aktivitas anak-anak rekan kerjanya dan bahkan menemani rekan-rekannya dalam acara-acara sekolah yang diikuti oleh anak-anak mereka. Beberapa orang mungkin menganggap situasi ini mengawasi atau mengganggu, namun perhatian tulus Jake diterima sebagai minat yang positif dan membantu membuat anggota timnya melebur menjadi satu keluarga.

Pujian

”Dua kali saya berbuat baik dan saya tidak mendengar apa-apa. Satu kali saya berbuat buruk, dan itulah yang selalu saya dengar.”

Ada penyelia yang tidak pernah memuji orang. Mereka berpikir sudah semestinya orang-orang bekerja dengan baik dan mereka tidak perlu dipuji karena melakukan sesuatu yang memang diharapkan dari mereka. Seorang penyelia yang keras sesumbar, ”Saya tidak pernah memuji orang. Mereka tahu kerja mereka diterima jika saya membiarkan mereka. Jika saya harus berbicara dengan mereka, itu berarti mereka berada dalam masalah.”

Manusia ingin dipuji. Kita semua ingin mengetahui bahwa orang lain

mengakui karya dan pencapaian kita. Hal ini menjadi sangat penting ketika pujian datang dari penyelia atau orang lain yang kita hormati.

Pujian harus tulus

Carol baru saja meninggalkan ruangan untuk menghadiri rapat. Ia berhenti sebentar ketika sampai di pintu, berbalik arah dan berkata, "Teman-teman, saya ingin kalian tahu bahwa kalian bekerja dengan baik," sambil tersenyum dan meninggalkan ruangan. Di ruang rapat ia berkata kepada rekan-rekannya bahwa ia telah meningkatkan semangat departemennya dengan melemparkan pernyataan tersebut.

Di departemennya, bawahannya melihat pernyataan itu dengan kaca mata berbeda. Salah satu dari mereka berkomentar dengan keras, "Dia hanya memberikan pernyataan positif bulanannya kepada kita."

Apa yang diasumsikan Carol sebagai penguat moral dipandang bawahannya sebagai sesuatu yang tidak tulus. Pujian harus tulus dan kita tidak bisa memalsukan ketulusan.

Salah satu cara membuat pujian itu benar-benar tulus adalah dengan memasukkan alasan pujian ke dalam pujian itu. Daripada mengatakan, "Kerja yang baik, Joe," akan jauh lebih efektif jika mengatakan, "Joe, cara Anda menangani keluhan pelanggan adalah contoh baik tentang profesionalisme yang ingin kita lihat di departemen ini."

Menggabungkan kritik dan pujian

Ketika seorang karyawan harus dikritik, banyak penyelia menggabungkan kritik dan pujian. Ini seharusnya membuat kritik lebih mudah dicerna. Sering kali hal ini mengurangi penolakan yang mengiringi kecaman. Namun, jika satu-satunya pujian yang diberikan selalu ditemani berbagai bentuk komentar negatif, pujian menjadi tidak berarti. Ketika penyelia melontarkan pujian, karyawan berpikir, "Oke, kapan ia akan melemparkan kritik pada saya?"

Umumnya, percakapannya menjadi seperti ini, "Sam, Anda salah satu karyawan tercepat dan saya menghargai hal ini, tapi Anda membuat terlalu banyak kesalahan...." Saat Sam mendengar kata "tapi", pikirannya memblokir pujian. Ia tahu bahwa kata selanjutnya adalah kritik.

Barry mengatasi masalah ini dengan cara mengganti "tapi" dengan "dan": "Sam, Anda adalah salah satu pekerja tercepat. Saya menghargai hal itu, dan Anda bisa bekerja dengan lebih efektif jika memperbaiki kualitas pekerjaan Anda. Mari kita lihat apa yang bisa kita lakukan bersama untuk membantu Anda dalam masalah ini."

Kata "dan" tidak memiliki konotasi negatif seperti "tapi". Karyawan masih berseri-seri karena pujian dan menjadi terbuka terhadap saran perbaikan.

Takut memberi pujian

Beberapa manajer berkomentar, "Jika saya lebih sering memuji anak buah yang bekerja dengan baik dibanding yang lain, bukankah hal ini dianggap sebagai favoritisme?"

Seharusnya tidak. Ketika pengakuan memang pantas diberikan, dan diberikan kepada setiap orang yang pantas mendapatkannya, ini bukanlah favoritisme. Mereka yang tidak dipuji harus menyadari bahwa mereka belum pantas mendapatkannya.

Kekhawatiran lain, "Ketika kinerja seseorang membaik secara signifikan, apakah lebih baik memberi tambahan pujian kepada mereka daripada kepada seseorang yang selama ini sudah melakukan pekerjaan dengan baik?"

Pujian berlebihan dapat menimbulkan penolakan dari orang-orang yang sudah mengerjakan pekerjaan sesuai harapan. Pengakuan berlebihan dapat menimbulkan kesan kita mengharapkan pencapaian luar biasa menjadi hal yang rutin. Kita harus menyesuaikan cara memuji dengan kebutuhan spesifik rekan-rekan kita. Ketika seseorang mencapai standar yang diharapkan, pujilah ia atas pencapaiannya dan tunjukkan bahwa ini adalah

hal yang dilakukan oleh anak buah baik lainnya, yang juga kita hargai. Lakukan ini di depan karyawan lain, sehingga semua mengetahui bahwa pujian diberikan karena pencapaian seseorang di tingkat tersebut, bukan karena kerja yang luar biasa. Secara wajar, orang-orang yang melakukan lebih baik harus mendapatkan pengakuan spesial.

Manajer bertanya, "Apakah orang harus dipuji karena melakukan pekerjaan rata-rata secara konsisten?" Setiap orang membutuhkan pujian, namun memberikan pengakuan spesial atas kinerja rutin akan merugikan seseorang. Pujian semacam ini tidak memberikan insentif untuk memperbaiki diri. Kadang-kadang, penyelia mungkin memuji bawahannya untuk pencapaian spesial atau memberi komentar karena jumlah kehadiran yang baik. Hal ini tidak boleh dilakukan secara reguler, kalau tidak pujian akan kehilangan nilainya. Pujian tidak boleh terjadwal. "Sekarang tanggal 14, inilah hari untuk memuji Kathy." Namun, berikan pujian saat keadaan mengharuskannya.

Menyampaikan pujian

Bersikap langsung: waktu terbaik untuk memuji adalah saat terjadi peristiwa yang patut dipuji. Ketika Alice menyampaikan laporan kepada atasannya, atasannya langsung memuji Alice karena menyelesaikan pekerjaan sebelum tenggat. Setelah membaca isinya, ia kembali memuji Alice karena isi laporannya.

Bersikap spesifik: seperti dikatakan sebelumnya, masukkan di dalam pujian itu atas alasan apa kita memuji seseorang.

Gambarkan nilai perbuatan itu kepada organisasi: "Dengan mengalahkan tenggat kita mungkin bisa menyelesaikan proyek dan memecahkan masalah konsumen demi kepuasannya." Doronglah mereka untuk terus melakukan pekerjaan dengan baik. "Kita sudah membuat kemajuan besar dalam pekerjaan ini dan saya tahu kita akan terus menggunakan keahlian luar biasa ini untuk membantu kita mencapai tujuan."

Memberikan sesuatu yang bisa mereka simpan

Mengatakan kepada orang bahwa kita menghargai apa yang mereka lakukan adalah gagasan baik, namun akan lebih efektif lagi jika kita menuliskannya. Aura pujian yang terucap langsung dari mulut kita akan memudar; namun sepucuk surat atau bahkan catatan singkat akan bertahan lama. Kita tidak perlu mengeluarkan uang banyak. Ini tidak memerlukan banyak waktu.

Menulis kartu ucapan terima kasih

Di A&G Merchandising Company di Wilmington, Delaware, pemimpin kelompok diberi paket kartu "terima kasih". Kata "Terima Kasih" dicetak dengan huruf indah di lipatan depan dan halaman dalam kartu dibiarkan kosong. Setiap kali seseorang melakukan sesuatu yang patut mendapatkan pengakuan spesial, manajernya akan menulis catatan di salah satu kartu, memerinci pencapaian spesial tersebut, dan memberi selamat kepada karyawan itu karena telah meraihnya. Penerima kartu akan menghargai kartu tersebut dan menunjukkannya kepada teman-teman serta keluarga mereka.

Plakat dan sertifikat

Apa pun jenis penghargaan yang kita berikan kepada karyawan—besar atau kecil (uang tunai, tanda mata, tiket pertunjukan atau pertandingan, perjalanan wisata)—layak bila kita mengeluarkan tambahan beberapa dolar untuk tambahan sertifikat atau plakat. Karyawan senang menggantungkan penghargaan semacam ini di dinding bilik kerja atau kantor, di atas kursi kantor, atau di rumah mereka. Uang dihabiskan, tanda mata menjadi rusak, perjalanan menjadi memori masa lalu, namun sertifikat atau plakat menjadi pengingat pengakuan yang permanen.

Memotivasi karyawan marginal

Siapakah karyawan marginal kita? Mereka adalah orang-orang yang memenuhi standar kinerja minimum, namun jarang melampauinya. Mereka tidak cukup buruk untuk dipecat, namun tidak benar-benar menjalankan tugas. Memotivasi orang-orang seperti ini menjadi tantangan bagi pemimpin. Apakah alasan di balik keberadaan karyawan marginal di dalam organisasi kita?

Seleksi yang buruk

Debbie, petugas *data entry*, adalah seorang karyawan marginal. Karena tidak ada pasokan yang cukup untuk petugas *data entry*, Barbara, atasannya, merekrut Debbie, meskipun ia tidak cukup memenuhi persyaratan. Barbara memutuskan untuk mempertahankan Debbie, meskipun ia berada di bawah standar kinerja yang diharapkan, ketika menyelesaikan masa percobaan. "Setidaknya seseorang mengoperasikan komputer itu," pikir Barbara, "dan saya akan tetap bekerja bersamanya dan membuat ia menjadi produktif."

Enam bulan kemudian, meskipun mendapatkan pelatihan tambahan, Debbie masih belum memenuhi standar produksi. Ia tidak memiliki kemampuan untuk menjadi benar-benar produktif.

Seleksi yang buruk adalah salah satu alasan utama produksi marginal. Dengan menetapkan spesifikasi pekerjaan yang realistis dan tidak melakukan kompromi saat perekrutan—bahkan ketika benar-benar membutuhkan orang untuk mengisi pekerjaan itu—kemungkinan memilih orang yang sukses dalam pekerjaan itu akan meningkat.

Meski demikian, sebaik apa pun prosedur seleksi kita, mungkin saja terjadi kesalahan dan orang yang kita rekrut tidak memenuhi harapan. Oleh karena itu, masa percobaan menjadi penting. Selama periode ini, penyelia harus memastikan karyawan baru mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan memahami standar yang harus dipenuhi. Setiap usaha harus

dilaksanakan untuk membantu orang tersebut memenuhi standar melalui pelatihan, bimbingan, dan perhatian khusus.

Bersabarlah. Kadang-kadang alasan produksi marginal bukanlah ketidakmampuan, melainkan kurangnya pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan. Dalam merancang program pelatihan untuk orang-orang baru, tetapkan standar khusus dan jadwal. Pastikan peserta pelatihan menyadari hal ini. Jika standar tidak terpenuhi pada waktu yang ditentukan, kita harus bekerja dengan peserta pelatihan untuk mengatasi penyebabnya.

Setiap usaha harus dilakukan untuk menyelamatkan peserta pelatihan, namun jika usaha itu gagal, jangan mempertahankan orang yang tidak memenuhi standar minimum. Lebih baik memberhentikan karyawan marginal seussai masa percobaan.

Karyawan yang baik dengan kinerja menurun

Phil sudah bekerja di perusahaan yang sama selama enam tahun. Pekerjaannya selalu jauh di atas standar minimum dan penyeliannya, Lili, melihat Phil sebagai salah satu karyawan terbaik. Beberapa bulan lalu produksi Phil mulai menurun. Ia tampak kehilangan minat terhadap pekerjaannya.

Mengapa hal ini terjadi pada orang-orang seperti Phil? Kadang-kadang hal ini disebabkan oleh masalah personal. Kehidupan personal dan pekerjaan seseorang tidak bisa dipisahkan. Masalah serius di rumah akan memengaruhi pekerjaan kita.

Kadang-kadang hal ini disebabkan rasa dendam atas hal yang nyata atau karena persepsi sendiri. Beberapa orang memendam rasa ini jauh di dalam diri mereka dan membusuk jika tidak dikeluarkan dan ditangani.

Saat berdiskusi dengan Phil, Lili mendapati bahwa Phil sudah menetapkan tujuan untuk dirinya sendiri, yang tidak terpenuhi dalam pekerjaannya. Meskipun pekerjaannya dipuji dan ia mendapatkan penilaian luar biasa, ia tidak meraih posisi yang ia harapkan pada awal kariernya.

Penyelia harus mengetahui tujuan karyawan dan melakukan apa yang diperlukan untuk membantu mereka meraihnya. Biarkan karyawan mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk meraih tujuan itu—termasuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi, mendapatkan pelatihan tambahan atau pemelajaran di luar, dan menunjukkan waktu yang dibutuhkan untuk meraihnya. Jika karyawan tidak mungkin meraih tujuannya dalam pekerjaan ini, penyelia dan karyawan harus menentukan cara agar tujuan tersebut dimodifikasi, sehingga bisa diraih.

Kebosanan

Selama bertahun-tahun Ann adalah salah satu karyawan terbaik di departemennya. Namun, sekarang Ann merasa bosan. Ia sudah melakukan pekerjaan yang sama dalam waktu lama, sehingga tidak lagi menikmatinya. Ia mencari-cari alasan untuk istirahat. Ketika sedang bekerja, ia bergosip dengan rekan-rekan kerjanya, memanjangkan waktu istirahat, dan bekerja sesedikit mungkin, sehingga bisa melarikan diri.

Salah satu cara yang bisa dilakukan penyelia untuk membantu karyawan yang dulunya produktif untuk mengembalikan produktivitasnya adalah dengan memperkaya pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang tadinya dilakukan oleh beberapa orang sekarang dikombinasikan menjadi satu pekerjaan, sehingga setiap karyawan melakukan pekerjaan yang lebih beragam. Jalan lain adalah dengan merestrukturisasi cara melakukan pekerjaan. Hal ini dilakukan dengan paling efektif ketika karyawan berpartisipasi dalam proses restrukturisasi. Orang-orang yang melakukan suatu pekerjaan sering kali memiliki gagasan untuk membuat pekerjaan itu menjadi menarik dan efektif.

Salah satu pendekatan untuk menghilangkan kebosanan adalah dengan memberikan tugas khusus kepada karyawan. Perubahan laju adalah antidot yang baik untuk kebosanan.

Peluncur (Coaster)

Michael sudah bekerja di perusahaan yang sama selama 22 tahun dan berada di posisinya sekarang selama delapan tahun. Ia bahagia dengan pekerjaannya, namun juga menyadari bahwa karena sifat pekerjaan dan struktur organisasi, kemungkinannya untuk meraih promosi kecil. Ia bekerja dengan baik; mengetahui bahwa ia tidak akan dipecat kecuali jika ia melakukan sesuatu yang sangat buruk. Secara sadar atau tidak, ia memutuskan untuk tidak bekerja mati-matian. Ia hanya akan meluncur sampai tiba saatnya pensiun.

Kebanyakan perusahaan memiliki "peluncur". Mereka adalah karyawan yang baik, yang bisa berkontribusi pada produktivitas, namun merasa sudah melakukan bagiannya. Bagaimana kita bisa mengembalikan motivasi orang-orang seperti itu?

Associated Products memanfaatkan "peluncur" untuk pengujian produk baru. Ketika akan meluncurkan lini baru, mereka melakukan uji pasar di kota-kota utama. Bukannya menggunakan perusahaan pengujian pemasaran, mereka menugaskan para "pekerja lama". Terlibatnya karyawan di dalam peran yang baru dan penting menunjukkan bahwa mereka dihargai, dan hal ini memberi kesempatan pada mereka untuk melakukan sesuatu yang baru dan berbeda. Stimulasi tersebut berlanjut ketika mereka kembali melakukan pekerjaan reguler.

Perusahaan lain mengangkat karyawan lama sebagai pelatih dan mentor bagi karyawan baru. Memberi tanggung jawab seperti ini membuat karyawan lama jadi lebih berdedikasi terhadap pekerjaan dan perusahaannya, serta mengubah mereka dari karyawan marginal menjadi anggota tim yang produktif.

"Karyawan saya tidak peduli pada pekerjaan mereka. Jika saya tidak terus-menerus mendorong mereka, tidak ada pekerjaan yang terselesaikan," keluh Al.

"Saya tidak punya masalah sama sekali," jawab Carl. "Tim saya selalu

bersedia memberikan upaya apa pun yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.”

Apakah alasan di balik sikap karyawan yang bertolak belakang dari kedua manajer ini? Mengapa kelompok Carl jauh lebih termotivasi daripada kelompok Al? Hal ini bisa saja disebabkan oleh gaya manajemen sang penyelia, atau karena sifat pekerjaan itu sendiri.

Ahli perilaku manusia umumnya sepakat bahwa meskipun motivasi karyawan dapat ditingkatkan oleh faktor-faktor, seperti pengakuan, apresiasi, tantangan, dan tentu saja, perlakuan yang adil, motivator paling efektif adalah pekerjaan itu sendiri. Jika karyawan Al memandang pekerjaan mereka membosankan dan tidak menantang, Al akan mengalami kesulitan dalam memotivasi mereka, sebaik apa pun ia sebagai penyelia. Di sisi lain, jika karyawan Carl menikmati pekerjaan mereka sedemikian rupa, sehingga mereka tidak sabar menunggu datangnya pagi dan benci untuk pulang pada sore hari, hanya sedikit hal tersisa yang bisa dilakukan Carl agar mereka termotivasi.

Memperkaya Pekerjaan

Sayangnya, sejumlah besar pekerjaan dalam industri saat ini bersifat rutin, dan sangat sukar, jika mungkin, menciptakan ketertarikan akan pekerjaan itu sendiri. Salah satu cara mengatasi hal ini adalah dengan memperkaya pekerjaan.

Ketika Jennifer direkrut sebagai kepala departemen proses klaim Liability Insurance Company, ia mewarisi departemen yang memiliki semangat rendah, yang terwujud dalam tingkat pengunduran diri karyawan yang tinggi serta karyawan yang bersungut-sungut. Proses klaim dilakukan seperti jalur perakitan. Setiap petugas menandai bagian tertentu dari formulir klaim, meneruskannya kepada petugas berikutnya, yang menandai bagian lain, dan seterusnya. Jika ditemukan kesalahan atau pertanyaan terhadap interpretasi, seorang spesialis akan menanganinya. Dari sisi

operasional perusahaan, alur seperti ini sangat efisien. Namun, pekerjaan jadi membosankan dan tidak menantang. Jennifer mengatur ulang sistem itu. Ia memperkaya pekerjaan dengan menghilangkan "jalur perakitan". Setiap petugas menandai seluruh bagian formulir, mengoreksi kesalahan dan membuat interpretasi. Hal ini membutuhkan pelatihan tambahan dan pada awalnya memperlambat pekerjaan, namun imbalannya adalah terbentuknya kelompok karyawan yang bermotivasi tinggi dan benar-benar tertarik pada pekerjaan mereka. Tingkat pengunduran diri, absen, dan ketidakpuasan berkurang secara signifikan. Saat sistem itu diterapkan secara maksimal, kecepatan dan akurasi meningkat.

Membuat Staf Terlibat

Dengan bersikap bahwa pekerjaan adalah upaya timbal balik dari manajemen untuk karyawan—bukan "atasan" memberi perintah kepada "bawahan" untuk melakukan suatu pekerjaan, kita membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan karyawan yang terlibat jadi lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan.

Ketika produktivitas yang diharapkan tidak dapat diukur, banyak perusahaan menetapkan kuota produksi untuk karyawannya. Hal ini khususnya berlaku untuk bagian penjualan serta posisi di bagian manufaktur dan kerja kantor. Denise mengepalai Word Processing Section di departemennya. Ia menetapkan kuota spesifik untuk sebagian besar proyek pengiriman surat massal dan mengukur kinerja karyawan dari pemenuhan kuota tersebut. Denise memperhatikan bahwa karyawan terbaiknya pun jarang berproduksi di atas kuota. Ketika ia mencoba meningkatkan jumlah surat yang diharapkan, ia menghadapi penolakan dan bahkan perlawanan terbuka.

Ketika sebuah proyek baru direncanakan, bukannya memaksakan kuota untuk proyek tersebut, Denise meminta karyawan yang akan bekerja dalam proyek itu mempelajari dan menyarankan tujuan produksi. Ia terkejut ketika mereka menyarankan kuota lebih tinggi daripada yang ia kira.

Manajer dan karyawan harus bersama-sama menetapkan kuota dan/atau tujuan yang dapat diraih serta diterima oleh kedua belah pihak. Ketika seseorang berpartisipasi dalam penetapan kuota, ia akan memiliki komitmen untuk memenuhinya dan bersedia bekerja untuk memastikan kuota itu tercapai.

Dalam bukunya, *How to Win Friends and Influence People*, Dale Carnegie mengantisipasi apa yang kemudian diungkap oleh ahli perilaku manusia. Ia menulis, "Tak seorang pun menyukai perasaan seolah ia sedang dibujuk untuk membeli sesuatu atau diberitahu untuk melakukan sesuatu. Kita lebih suka jika merasa mengambil sendiri keputusan kita atau bertindak atas gagasan kita sendiri. Kita suka jika ditanya tentang harapan, keinginan, dan pikiran kita."

Ringkasan dan Substansi

Delapan cara memberikan apa yang diinginkan karyawan dari pekerjaan

1. Biarkan setiap orang mengetahui cara menyesuaikan diri.
2. Bantu mereka memperbaiki diri dengan latihan dan bimbingan.
3. Tulus dalam menghargai dan royal dalam memberikan pujian.
4. Beritahu karyawan kita mengenai perubahan yang berdampak pada mereka, dan jika mungkin, jelaskan mengapa perubahan itu dibuat.
5. Galilah kemampuan terbaik setiap orang.
6. Lihat kemampuan yang tidak dimanfaatkan serta bantu orang itu membangun dan menggunakan kemampuan tersebut.
7. Jangan pernah menghambat kesempatan orang untuk maju.
8. Berikan kebebasan lebih besar kepada karyawan dalam mengontrol pekerjaan mereka. Dorong mereka untuk memberikan gagasan tentang metode dan pendekatan yang lebih baik.

Lima tips untuk pujian yang efektif

Meskipun memotivasi karyawan adalah hal yang penting, pujian tidak selalu berhasil. Beberapa penyelia memuji setiap aktivitas kecil, sehingga menghilangkan nilai pujian untuk pencapaian yang nyata. Penyelia lain mengucapkan pujian sedemikian rupa, sehingga terkesan palsu. Untuk membuat pujian lebih bermakna, ikutilah saran-saran berikut:

1. Jangan berlebihan. Pujian itu manis. Permen juga manis, namun semakin banyak yang kita makan, semakin berkurang rasa manisnya—dan kita mungkin sakit gigi. Terlalu banyak pujian akan mengurangi manfaat yang timbul dari setiap pujian; jika berlebihan, nilai keseluruhannya justru hilang.
2. Bersikap tulus. Kita tidak dapat memalsukan ketulusan. Kita harus benar-benar percaya bahwa kita memuji rekan-rekan yang layak mendapatkannya. Jika kita sendiri tidak percaya, begitu pula rekan-rekan kita.
3. Alasan untuk memberi pujian harus spesifik. Daripada mengatakan, "Kerja yang baik!", jauh lebih baik mengucapkan, "Laporan yang Anda tulis mengenai masalah XYZ membuat saya memahami kompleksitas masalah ini dengan lebih jelas."
4. Minta saran dari rekan-rekan. Tidak ada yang lebih membanggakan daripada dimintai saran tentang cara mengatasi situasi tertentu. Hati-hati: Pendekatan ini bisa berbalik kepada kita jika kita tidak mengikuti saran itu. Jika kita harus menolak saran, ajukan pertanyaan kepada orang itu sampai mereka melihat keterbatasan dalam saran mereka dan memikirkannya kembali.
5. Umumkan pujian. Berbeda dengan teguran yang sebaiknya selalu diberikan secara personal, pujian (jika mungkin) harus diungkapkan di hadapan publik. Kadang-kadang materi yang menjadi bahan pujian merupakan masalah personal, namun sering kali layak diberitahukan kepada seluruh tim. Jika anggota tim lain menyadari pujian yang

diberikan kepada seorang rekan, mereka akan terdorong untuk mendapatkan pengakuan serupa. Dalam beberapa kasus, pujian atas pencapaian yang signifikan dapat diumumkan secara luas, misalnya disampaikan pada saat rapat atau acara perusahaan.

Motivator terbaik

Pekerjaan bisa menjadi berulang-ulang, membosankan, dan tidak menantang. Beberapa cara untuk mengatasinya adalah dengan merancang kembali pekerjaan, sehingga tercipta keragaman, tantangan, dan komitmen.

Libatkan rekan-rekan dalam tahapan perencanaan pekerjaan baru. Catat masukan mereka tentang produksi atau kuota penjualan, metode, dan standar kinerja. Ketika orang-orang merasa "memiliki" pekerjaan, kemungkinan mereka akan mencurahkan segala upaya untuk meraih tujuan menjadi lebih besar.

Bab 4

Memilih Staf Organisasi

Kebanyakan manajer merasa mengisi lowongan dalam departemen mereka adalah gangguan menyebalkan dari fungsi riil mereka. Waktu, energi, dan faktor yang menguras emosi saat proses perekrutan mengalihkan mereka dari tugas-tugas reguler, menambah jam kerja, dan yang terburuk, mereka takut membuat pilihan yang salah dan harus mengulang kembali seluruh proses perekrutan dalam beberapa bulan.

Bagi kebanyakan perusahaan besar dan beberapa perusahaan kecil, tugas merekrut dan memilih karyawan baru ditangani oleh departemen sumber daya manusia (SDM). Namun, ketika hal ini dilakukan, penyelia lini dan ketua tim harus berpartisipasi dalam prosesnya. Hampir selalu, mereka ikut mewawancarai calon karyawan. Bagaimanapun, mereka akan menjadi atasan karyawan yang direkrut, dan mereka bertanggung jawab terhadap kegagalan atau kesuksesan karyawan baru itu.

Beberapa perusahaan tidak memiliki departemen SDM, atau jika ada, bertempat di kantor pusat, sehingga manajer kantor cabang harus melakukan perekrutan sendiri.

Sayangnya, meskipun para manajer ini umumnya memiliki keahlian

untuk menyelesaikan pekerjaan khusus mereka, mereka tidak mendapatkan pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan agar berhasil melakukan perekrutan. Sebagai akibatnya, terjadi kesalahan yang tak terhitung—yang paling minimal adalah waktu dan upaya yang terbuang, dan yang paling buruk, merekrut orang yang ditakdirkan untuk gagal.

Sebagai seorang penyelia dan manajer, kita tidak bisa memandang remeh aspek pekerjaan ini. Pria dan wanita yang kita rekrut akan berkontribusi pada keberhasilan kita atau menjadi penyebab kegagalan kita mencapai tujuan.

Membangun Spesifikasi Pekerjaan yang Realistis

Kita bisa lebih efektif dalam memilih orang-orang yang akan bekerja bersama kita dan menjadi tempat kita bergantung agar pekerjaan diselesaikan dengan cara mencari spesifikasi pekerjaan yang realistis.

Analisislah pekerjaan dengan saksama dan tentukan latar belakang yang harus dimiliki oleh karyawan baru agar bisa menyelesaikan pekerjaan itu. Kita harus bertanya pada diri sendiri ketika membuat daftar persyaratan, "Apakah persyaratan ini benar-benar dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan?"

Jeff sedang mencari karyawan untuk mengisi lowongan petugas pelayanan pelanggan. Salah satu spesifikasi yang ditetapkan adalah gelar sarjana. Apakah hal ini realistis? Tentu saja, ada keuntungan dari merekrut sarjana untuk pekerjaan ini, namun apakah pekerjaan ini benar-benar membutuhkan keahlian yang didapatkan di perguruan tinggi? Bisakah seseorang dengan pendidikan formal yang lebih rendah melakukan pekerjaan tersebut?

Ketika Jeff ditanya mengapa ia menginginkan seorang sarjana untuk pekerjaan itu, jawabnya, "Mengapa tidak? Ada banyak sarjana yang mencari pekerjaan, saya sebaiknya memanfaatkan situasi ini dan mendapatkan yang terbaik." Apakah ini masuk akal? Mensyaratkan pendidikan yang lebih tinggi

(atau kualifikasi lain) daripada yang dibutuhkan lebih banyak kerugiannya daripada manfaatnya. Tentu saja, kita mungkin mendapatkan orang-orang yang lebih cerdas dan kreatif. Namun, karena orang-orang ini tidak tertantang, mereka mungkin jadi kurang produktif dibandingkan dengan orang-orang yang berpendidikan lebih rendah. Karyawan yang bosan dengan pekerjaan adalah karyawan pengeluh, yang memiliki masalah kehadiran dan akan meninggalkan pekerjaan dalam waktu singkat. Dan yang lebih penting, kita menghilangkan kandidat terbaik yang mungkin kita dapatkan apabila kita menetapkan penekanan pada latar belakang yang salah.

Ketika Lynn mendapatkan persetujuan untuk menambah petugas akuntansi di bagiannya, ia memberitahu departemen SDM bahwa yang dibutuhkan adalah seseorang yang setidaknya memiliki sepuluh tahun pengalaman dalam tata buku dan akuntansi. Apakah ini realistis? Ketika ditanya mengapa sepuluh tahun, Lynn menjawab, "Semakin banyak pengalaman yang dimiliki pelamar, semakin banyak yang ia ketahui, sehingga dengan cepat ia akan menjadi produktif." Apakah selalu terdapat korelasi langsung antara pengalaman dan keahlian? Belum tentu. Kita semua mengenal orang-orang yang bekerja selama sepuluh tahun tetapi memiliki pengalaman setara satu tahun bekerja. Kita juga mengenal orang-orang yang menguasai keahlian hebat meskipun baru bekerja sebentar.

Menyadari bahwa masa kerja semata tidak benar-benar mengukur keahlian, Lynn memikirkan kembali spesifikasinya. Bukan lagi meminta sepuluh tahun pengalaman, ia menetapkan daftar faktor yang harus dimiliki karyawan baru dan menguraikan kekuatan yang harus dimiliki orang itu untuk setiap faktor. Dengan mengajukan pertanyaan khusus untuk setiap faktor saat mewawancarai pelamar, ia dapat menentukan berapa banyak yang diketahui oleh pelamar dan apa yang telah mereka lakukan di setiap area yang penting bagi pekerjaan itu.

Dengan demikian, apakah ini berarti masa kerja seseorang tidak berarti apa-apa? Tidak. Sering kali satu-satunya cara meraih keahlian yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan adalah dengan benar-benar melakukan

pekerjaan dengan kapasitas yang sama. Namun, dengan menekankan pada apa yang mereka capai daripada berapa lama mereka sudah melakukan pekerjaan itu, kita dapat membuat keputusan yang lebih baik.

Salah satu persyaratan yang sering ditemukan dalam spesifikasi suatu pekerjaan adalah pengalaman dalam "industri kita". Benar, sering kali keahlian dan pengetahuan akan suatu pekerjaan hanya dapat diraih di perusahaan yang melakukan pekerjaan serupa, namun ada banyak pekerjaan yang menganggap latar belakang dari industri lain sama bernilainya atau bahkan lebih baik, karena karyawan baru tidak terikat tradisi dan bisa membawa konsep yang kreatif dan inovatif ke dalam pekerjaan kita.

Dengan membatasi populasi tempat kita mencari karyawan baru hanya pada satu industri, kita tidak saja menghilangkan potensi mendapatkan orang-orang yang berkualitas, melainkan juga ada kemungkinan pekerjaan tidak terisi dalam waktu lama. Manajer SDM Associated Health Aids merasa frustrasi. Enam bulan sudah berlalu sejak asisten administratif untuk *vice president* pemasaran berhenti dan sampai sekarang posisi itu masih kosong. Masalahnya, sang VP menuntut agar asistennya memiliki pengalaman di bidang kesehatan. Tidak ada seorang pelamar pun yang datang dengan pengalaman seperti itu. Ketika ditanya mengapa latar belakang itu dibutuhkan, VP tersebut menjawab staf administrasinya harus mengetahui bahasa perdagangan. Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh seseorang yang tidak familier dengan "bahasa" itu untuk mempelajarinya? Mungkin dua atau tiga bulan. Perusahaan sudah membuka lowongan selama enam bulan, sementara itu, dalam waktu selambat-lambatnya 90 hari, kekurangan persyaratan "penting" itu sudah dapat diatasi.

Untuk menghindari terjatuh dalam jebakan yang sama saat menentukan spesifikasi pekerjaan, analisislah pekerjaan itu dengan saksama. Tanyakan, "Apa yang harus dimiliki seorang pelamar yang tidak dapat saya lakukan sendiri, atau saya tidak ingin meluangkan waktu untuk melatih mereka melakukannya?" Hal itulah yang seharusnya menjadi spesifikasi esensial untuk suatu pekerjaan.

Jika ada sejumlah besar pelamar, kita juga harus menentukan faktor-faktor khusus yang dapat membantu. Faktor-faktor ini digunakan untuk membantu kita memilih pelamar-pelamar yang memenuhi seluruh faktor esensial. Namun, ketika menetapkan faktor khusus, pastikan bahwa kita realistis dan tidak mengeliminasi orang-orang yang bagus. Contohnya, persyaratan tentang gelar sarjana, sementara latar belakang pendidikan seperti itu tidak benar-benar penting, bukanlah hal yang bijaksana.

Bagian vital dari setiap spesifikasi pekerjaan adalah indikasi tentang faktor-faktor tak kasatmata—sering kali faktor ini lebih signifikan dalam memilih orang yang tepat dibandingkan faktor yang kasatmata. Tentu saja, kita semua lebih suka merekrut orang yang memiliki inteligensi, kreativitas, integritas, kesetiaan, sikap positif, dan antusiasme tinggi, serta hal-hal serupa. Namun, ketika membuat daftar faktor-faktor tidak kasatmata dalam suatu pekerjaan, pastikan faktor-faktor tersebut diletakkan dalam perspektif yang tepat dalam kaitannya dengan pekerjaan. Jika pekerjaan membutuhkan keahlian komunikasi, spesifikasikan keahlian yang dibutuhkan: komunikasi oral orang per orang? Kemampuan berbicara di dalam kelompok? Komunikasi per telepon? Menulis surat dan memo? Membuat salinan atau brosur iklan? Membuat *power point* atau teknik komunikasi berbasis komputer lainnya?

Jika pekerjaan membutuhkan "perhatian terhadap hal-hal yang terperinci", spesifikasikan jenis pekerjaan yang terperinci itu. Jika pekerjaan mensyaratkan bekerja di bawah tekanan, indikasikan jenis tekanan: memenuhi tenggat harian? Tenggat sesekali? Kondisi pekerjaan yang tak nyaman? Atasan yang keras? Analisis dan deskripsi tentang faktor tak kasatmata yang dibutuhkan dalam pekerjaan sama pentingnya dengan analisis dan deskripsi mengenai pendidikan, pengalaman, dan keahlian.

Dengan menetapkan spesifikasi pekerjaan yang realistis dan melakukan seleksi untuk memastikan pelamar memenuhi spesifikasi, kita akan mempekerjakan orang-orang yang berkualitas dan membentuk tim yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan serta sasaran kita.

Seleksi Pelamar

Setelah menetapkan spesifikasi pekerjaan, kita harus memulai pencarian kandidat. Karyawan yang saat ini bekerja dengan kita sering kali mengetahui orang-orang yang mungkin memenuhi kualifikasi posisi yang lowong.

Promosi atau transfer karyawan saat ini ke posisi baru adalah tindakan yang bagus dan harus didorong. Kandidat internal adalah faktor yang sudah kita ketahui. Perusahaan sudah melihat saat mereka bekerja, kelemahan dan kekuatan mereka, keanehan perilaku mereka, kebiasaan mereka dalam bekerja, pola kehadiran dan ketepatan waktu, dan semua hal kecil yang terungkap dari observasi selama bertahun-tahun. Ini juga baik untuk semangat dan motivasi karyawan. Masalahnya, bagaimanapun, ini adalah pembatasan kandidat hanya kepada karyawan. Di dunia yang sangat kompetitif saat ini, perusahaan harus berusaha menemukan kandidat terbaik untuk posisi yang lowong—dan orang itu mungkin tidak berasal dari karyawan kita sekarang.

Suatu saat ada perusahaan yang sesumbar bahwa ketika sang direktur pensiun, mereka akan merekrut karyawan junior. Setiap orang bergerak satu tingkat ke atas. Besar kemungkinan di suatu organisasi yang besar terdapat banyak orang yang sangat kompeten untuk mengisi lowongan baru dan tentu saja mereka harus dipertimbangkan dengan serius. Namun, mencari kandidat dari luar dapat membawa keterampilan dan keahlian yang saat ini kurang dimiliki, dan membawa gagasan baru yang kadang-kadang tidak dimiliki oleh orang-orang yang dibesarkan di dalam organisasi itu.

Charlie memanfaatkan berbagai sumber dalam mengisi lowongan di departemennya dan menerima lebih dari tiga puluh resume. Semuanya terlihat bagus. Siapa dari mereka yang harus ia wawancara? Ketika menyeleksi resume, lihatlah faktor-faktor berikut:

1. Apakah pelamar memenuhi spesifikasi dasar?

Jangan membuang waktu memanggil pelamar yang tidak memenuhi persyaratan utama dari suatu pekerjaan.

2. Carilah hal-hal yang dihilangkan.

Banyak resume yang menghilangkan data tentang lama bekerja. Hal ini dilakukan untuk menyembunyikan periode menganggur atau meninggalkan kesan tentang pengalaman yang lebih banyak atau lebih baik daripada pencapaian sebenarnya. Salah satu cara mengatasi hal ini adalah dengan meminta pelamar mengisi formulir aplikasi perusahaan. Formulir perusahaan bisa dikirim kepada pelamar untuk dikembalikan sebelum kita menentukan siapa yang akan diwawancarai. Jika ada kebutuhan segera untuk mengisi lowongan, teleponlah atau kirimlah e-mail kepada pelamar yang kita inginkan untuk mengisi informasi yang hilang.

3. Carilah hal-hal yang tidak konsisten.

Pelamar mungkin menyatakan bahwa ia memiliki latar belakang yang baik di bidang tertentu, sementara perusahaan tempatnya bekerja tidak bergerak di bidang tersebut. Contohnya, resume Jack mengesankan latar belakang dalam pemasaran barang-barang kemasan. Namun, dari sepuluh tahun pengalaman yang ia miliki, hanya dua tahun ia bekerja di perusahaan yang berorientasi konsumen, itu pun sudah cukup lama.

4. Carilah kemajuan.

Selama bertahun-tahun bekerja, apakah pelamar meraih kemajuan yang layak, baik dalam karier maupun pendapatan?

Bandingkan latar belakang pelamar yang terkait dengan spesifikasi pekerjaan dan dalam kaitannya dengan latar belakang pelamar lain, dan pilihlah yang terbaik untuk pemberhentian selanjutnya—wawancara pekerjaan.

Ketika berbicara dengan orang lain, dengarkan dengan penuh perhatian. Jangan menampakkan sikap bosan atau membiarkan ekspresi “saya sudah tahu” terkilas di wajah Anda.

Dale Carnegie

Mendapatkan yang Terbaik dari Wawancara

Berikut beberapa saran untuk melakukan wawancara yang bermakna. Setelah membuat pelamar merasa nyaman dengan sapaan yang bersahabat dan beberapa komentar mengenai aspek-aspek nonkontroversial dari latar belakangnya, mulailah wawancara terstruktur dengan mengajukan pertanyaan terbuka.

”Ceritakan pengalaman Anda dengan Perusahaan XYZ.”

”Latar belakang apa yang Anda miliki dalam analisis penjualan?”

”Ceritakan tentang proyek terakhir Anda.”

Berdasarkan jawaban yang Anda terima, berfokuslah pada aspek-aspek utama dari latar belakang pelamar di bidang tersebut dan ajukan pertanyaan spesifik yang terperinci mengenai apa yang telah ia kerjakan dan raih.

Mac menjawab pertanyaan terbuka mengenai proyek terakhirnya, yaitu ketika ia membuat analisis pasar mengenai potensi sebuah produk baru. Pertanyaan spesifik untuk menguraikan dan melakukan verifikasi tentang apa yang sebenarnya ia lakukan mencakup: ”Bagaimana Anda mendapatkan data yang dibutuhkan?” ”Masalah apa yang Anda hadapi saat menjalin kerja sama dengan orang-orang lain yang terlibat?” ”Bagaimana Anda mengatasi masalah itu?” ”Apa hasilnya?” Uraikan langkah-langkah yang Anda ambil saat menganalisis.” ”Apa aspek tersulit dari proyek itu?”

Dengan menanyakan aspek spesifik mengenai suatu proyek dan bukan sekadar menerima pernyataan pelamar, kita akan mendapatkan pandangan yang jelas mengenai pengalaman aktual pelamar dan bukan generalisasi

umum yang sering kali didapat dari wawancara pekerjaan. Hal ini akan membantu kita mengidentifikasi pencapaian riil pelamar.

Evaluasi Karakter Personal

Kita tidak saja mempekerjakan keahlian seseorang, namun juga karakteristik personal yang dibawa individu itu ke dalam pekerjaan. Seseorang yang berpenampilan baik, menarik, memiliki bakat dalam percakapan ringan, serta pembawaan yang menyenangkan, akan meninggalkan kesan yang begitu baik, sehingga kita mungkin jadi terlalu terpengaruh oleh polesan tersebut. Untuk menentukan kepribadian sebenarnya dari seorang pelamar, kita harus melihat di bawah permukaan.

Dengan mengajukan "pertanyaan situasional", jejak kepribadian personal seorang pelamar dapat terungkap. Pertanyaan situasional adalah ketika seseorang ditanya tentang caranya menanggapi masalah-masalah sulit di masa lampau atau cara mengatasi suatu situasi hipotetis. Contohnya, "Seorang pelanggan menelepon dan sangat marah. Pengiriman yang dijanjikan belum sampai dan hal ini merusak seluruh jadwal produksi pelanggan tersebut. Bagaimana Anda mengatasi (atau akan mengatasi) masalah ini?" Dari jawabannya, kita dapat menentukan integritas sang kandidat (apakah ia akan berbohong mengenai pengiriman ini?), taktik (apakah ia diplomatis?), sikap (apakah ia setia pada perusahaan?).

Wawancara umumnya merupakan alat utama untuk membuat keputusan dalam merekrut. Oleh karena itu, pewawancara perlu mendapatkan informasi dan kesan yang dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan. Berikut sepuluh hal yang menjebak pewawancara, sehingga mereka tidak mempelajari orang-orang yang dipertimbangkan untuk direkrut dengan sebaik-baiknya:

1. Wawancara yang tak terstruktur: Ketika Bill kembali dari sebuah wawancara dengan Kepala Akuntan Goody Gumdrop Candy Co.,

ia yakin sang pewawancara hanya mendapatkan sedikit informasi, atau bahkan tidak sama sekali. Bill melaporkan bahwa sang Kepala Akuntan melompat dari satu topik ke topik yang lain—berbicara sesaat tentang pendidikan, kemudian beralih ke beberapa fase pengalaman kerja, kemudian kembali ke pendidikan, beralih ke sikap, kemudian tujuan kerja, dan akhirnya, beberapa pertanyaan lagi tentang latar belakang. Terlalu banyak wawancara yang berubah menjadi tak lebih dari sekadar bincang-bincang informal. Agar wawancara menjadi lebih efektif, pewawancara harus mengikuti serangkaian pola yang memungkinkannya menanyakan semua butir penting secara sistematis. Tidak penting apakah bermula dari pendidikan, pekerjaan pertama, atau pekerjaan terakhir, selama terbangun suatu struktur agar mencakup semua informasi. Bagaimanapun, kita harus fleksibel dalam struktur, sehingga kita tidak gagal menyelidiki suatu area yang menarik karena area itu tidak cocok dengan rencana wawancara.

2. Wawancara untuk pekerjaan yang salah: Beberapa pewawancara tidak memberikan perhatian yang cukup tentang spesifikasi pekerjaan. Barbara melamar untuk posisi analis pekerjaan. Pewawancara mengajukan semua jenis pertanyaan mengenai setiap aspek administrasi SDM, kecuali analisis pekerjaan. Sebelum wawancara, pelajailah spesifikasi pekerjaan. Kenali rincian dan implikasinya. Bingkailah pertanyaan yang akan menarik aspek-aspek latar belakang pelamar yang menunjukkan pengetahuannya (atau kekurangtahuannya) terhadap spesifikasi tersebut.
3. Membiarkan pelamar mendominasi wawancara: pelamar yang berpengalaman dapat mendominasi situasi, sehingga ia hanya menceritakan hal-hal yang mendukung serta mampu meredam sisi negatif. Pewawancara yang baik harus mempertahankan kontrol. Ketika menghadapi seorang pelamar yang tidak membiarkan kita berbicara,

yang membelokkan pertanyaan kita agar sesuai dengan keinginannya, yang terus-menerus menambahkan informasi yang tidak relevan namun bisa menunjang latar belakangnya, potong pembicaraannya. Kita bisa mengatakan, "Itu hal yang menarik, namun maukah Anda memberikan rincian yang spesifik tentang... (kemudian sebutkan area spesifik)." Cara terbaik dalam mengatasi usaha pelamar untuk mendominasi adalah dengan menuntut agar ia menjawab pertanyaan kita dengan memuaskan.

4. Menjadi Tuhan: Salah satu keluhan utama pelamar mengenai wawancara adalah sikap mereka yang merendahkan. Pewawancara bertindak begitu superior, sehingga pelamar merasa tidak nyaman. Karena pewawancara memiliki kekuasaan untuk merekrut, atau setidaknya memberikan referensi untuk pertimbangan lebih lanjut, ada kecenderungan untuk "menjadi Tuhan" serta memamerkan kekuasaan ini. Sedikit kerendahan hati akan membuahkan hubungan yang baik, wawancara yang lebih efektif, dan menambah teman kita dan perusahaan kita.

Jangan bersikap penting. Jangan biarkan orang lain merasa lebih rendah daripada Anda dalam hal apa pun.

Dale Carnegie

5. Memberikan sinyal: Beberapa pewawancara begitu terdesak untuk mengisi sebuah posisi, sehingga mereka membantu pelamar menjawab pertanyaan mereka dengan benar. Mereka memberikan sinyal untuk jawaban yang diharapkan. "Pekerjaan ini membutuhkan kemampuan berhubungan dengan orang lain. Anda memiliki kemampuan ini—bukankah begitu?" Tak seorang pun akan menjawab, "Tidak."

6. Membuat pelamar terdiam: Ketika Harry diwawancara, ia tidak pernah memiliki kesempatan untuk bercerita mengenai kualifikasinya. Pertama, pewawancara bercerita tentang perusahaan, kemudian ia bercerita tentang pekerjaan, dan selanjutnya tentang pekerjaannya. Ketika akhirnya ia mengajukan pertanyaan, ia menyela sebelum Henry dapat menyelesaikan jawabannya. Wawancara adalah percakapan dua arah. Jika salah satu pihak mendominasi—pelamar atau pewawancara—wawancara tidak akan meraih tujuannya.

Susan mendiamkan pelamarnya dengan cara lain. Ia menuliskan semua hal yang disampaikan pelamar. Tidak apa-apa jika kita sesekali mencatat, namun penulisan kata per kata akan membuat pelamar terdiam dan membuat pewawancara tidak sepenuhnya mendengarkan apa yang dikatakan pelamar.

7. Menjadi jaksa: Martin senang mewawancarai orang. Kesenangan terbesarnya adalah "menangkap" hal-hal yang tidak konsisten. Ia akan mengulangi suatu pertanyaan dalam beberapa bentuk untuk memastikan jawaban yang sama. Jika ia menemukan "kesalahan", ia akan memojokkan korbannya. Ia sesumbar mengenai semua "hal palsu" yang berhasil diungkapkannya. Namun, sering kali inkonsistensi yang diungkapkannya tidak penting, sehingga ia bukan saja kehilangan calon karyawan potensial, namun juga meninggalkan kesan buruk pada pelamar yang ia wawancarai.
8. Menjadi psikolog: Hanya karena kita mempelajari Psikologi Dasar di universitas bukan berarti kita memenuhi persyaratan sebagai psikolog. Beberapa pewawancara memainkan peran sebagai psikolog melebihi pengetahuan yang mereka miliki. Mereka mencari arti tersembunyi dari setiap kata yang disampaikan pelamar. Mereka menyematkan motif-motif Freud ke dalam pengalaman kerja, hubungan keluarga, sikap dan bahkan komentar santai yang dilontarkan pelamar. Fakta bahwa mereka tidak memiliki kualifikasi untuk membuat pertimbangan

tersebut tidak mengganggu mereka sama sekali. Mereka begitu terserap dalam "evaluasi psikologi", sehingga tidak bisa menentukan apakah seorang pelamar bisa melakukan pekerjaan itu atau tidak.

9. "Jatuh cinta pada pelamar": Kadang-kadang seorang pewawancara begitu terkesan pada salah satu aspek presentasi pelamar, sehingga aspek itu mendominasi wawancara. Mungkin saja aspek itu berupa penampilan atau karisma pelamar, atau mungkin penguasaan keahlian yang dibutuhkan perusahaan. Walaupun sifat itu begitu berkesan, mungkin ada fakta-fakta penting pada latar belakang pelamar yang menghentikannya. Pewawancara yang baik menyadari bahwa daya tarik atau keahlian adalah aset, namun keduanya harus ditempatkan dalam perspektif yang tepat. Wawancara yang terstruktur dengan baik, yang memungkinkan evaluasi setiap faktor yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam pekerjaan dengan hati-hati, dapat mengatasi masalah ini.
10. Kegagalan menggali secara terperinci: George ditanyai serangkaian pertanyaan tentang apakah ia memiliki pengalaman dalam beberapa area pekerjaan di bidangnya. Ia mengiyakan setiap pertanyaan, namun di luar dugaan, sang pewawancara menerima jawabannya tanpa menggali lebih jauh untuk menentukan kedalaman pengalamannya di setiap area. George bisa saja dengan mudah memberikan kesan yang salah tentang latar belakangnya dengan memberikan informasi yang salah atau dengan membesar-besarkan pengetahuannya. Wawancara yang baik membutuhkan eksplorasi menyeluruh tentang pengetahuan pelamar. Pelajari spesifikasi pekerjaan dan bingkailah pertanyaan berdasarkan apa yang diharapkan agar dapat memenuhi spesifikasi tersebut.

Dengan merencanakan wawancara secara saksama, mengenali jebakan-jebakan dalam wawancara, serta menghindarinya, kita bisa menjadikan wawancara lebih bermakna dan membuat keputusan yang lebih efektif.

Jangan menyela orang lain ketika bicara. Biarkan orang itu bicara. Jika Anda menyela, Anda meninggalkan kesan bahwa apa yang orang itu katakan tidak berharga untuk didengarkan.

Dale Carnegie

Lakukan verifikasi

Jika mungkin, hubungi mantan atasan pelamar yang membuat kita tertarik untuk memverifikasi apakah perkataannya benar. Untuk mendapatkan informasi yang bermakna, cobalah berbicara dengan penyelia langsungnya, bukan departemen SDM. Penyelia melakukan observasi harian terhadap pelamar, sementara di sebagian besar perusahaan informasi yang dimiliki SDM terbatas pada apa yang dimiliki dalam catatannya.

Makin banyak perusahaan yang merasa keberatan memberikan informasi mengenai mantan karyawannya kepada perusahaan lain, namun usaha ini patut dicoba. Salah satu cara mengatasi penolakan adalah dengan menekankan bahwa kita ingin melakukan verifikasi dan bukan meminta informasi. Sebelum mengajukan permintaan, siapkan rangkaian pertanyaan yang diambil dari aplikasi pelamar, resume, dan catatan saat wawancara. Pastikan Anda memilih aspek signifikan dari latar belakang pelamar, sehingga kita bisa mendapatkan hasil yang maksimal dalam waktu yang terbatas.

Memilih Karyawan Terbaik

Di sebagian besar kontak kita dengan orang lain, reaksi langsung kita ditentukan oleh penampilan mereka. Seseorang yang memiliki karakter fisik, pakaian, dan penampilan yang menyenangkan, rapi serta menarik, mampu mengawali hubungan interpersonal dengan baik. Ini tidak berarti kita harus memberikan penilaian hanya lewat kulit luar, atau kita sebaiknya

memilih pria yang rupawan dan wanita yang cantik. Kerapian, pembawaan yang menyenangkan, serta selera berpakaian dan penampilan yang baik memang penting. Namun, berhati-hatilah agar tidak terlalu berlebihan dalam menekankan penampilan.

Barbara adalah seorang wanita muda yang sangat menarik. Selama lima tahun ia memiliki empat pekerjaan sebagai wiraniaga... dan gagal di keempatnya. Manajer penjualan sangat terkesan pada kecantikan Barbara, sehingga ia berasumsi Barbara akan segera meninggalkan kesan yang baik kepada calon pembeli dan menjadi wiraniaga yang sukses. Namun, tidak banyak hal lain yang bisa ditawarkan Barbara. Ia terlalu terbiasa mendapatkan sesuatu dari penampilannya, sehingga tidak pernah bekerja keras.

Jangan mengartikan bahwa penampilan bukanlah faktor yang harus dipertimbangkan. Banyak orang-orang menarik yang juga memiliki keahlian, dorongan, dan kapabilitas untuk melakukan pekerjaan yang baik. Karena banyak orang cenderung memberi penekanan yang lebih besar pada penampilan daripada seharusnya. Kita sebaiknya melihat lebih dalam ke seluruh aspek latar belakang dari seseorang yang menarik, sebelum mengambil keputusan.

Kita menyukai orang-orang seperti kita

Semua rekan Tom adalah alumni universitasnya. Walaupun Beth, yang berasal dari Iowa, bekerja di Chicago, tiga stafnya juga berasal dari Iowa. Ketika Tom dan Beth ditanya mengapa mereka memilih orang-orang tersebut, jawaban mereka mencakup komentar tentang kualifikasi pekerjaan, jejak kepribadian dan kecerdasan, namun tak seorang pun memasukkan kesamaan latar belakang sebagai faktor.

Di alam bawah sadarnya, seseorang cenderung menyukai orang-orang yang memiliki latar belakang mirip dengannya. Ada perasaan nyaman ketika berhadapan dengan orang-orang yang memiliki lingkungan atau pengalaman serupa. Hal ini dapat menjadi aset, sehingga hubungan pekerjaan

dapat berkembang dengan cepat dan lebih mudah. Namun, hal ini juga bisa menyebabkan pemilihan calon yang memiliki kualifikasi kurang memenuhi standar. Keterbatasan lain yang terjadi ketika semua orang di satu kelompok memiliki latar belakang yang sama adalah kecenderungan mereka untuk berpikir serupa, sehingga paparan terhadap gagasan baru jadi terbatas.

Kepercayaan diri

Ketika Frank diwawancarai, ia meninggalkan kesan tentang kepercayaan diri yang baik. Ia tidak takut berbicara mengenai kegagalannya, dan tidak seperti orang lain yang sesumbar mengenai keberhasilannya demi membuat pewawancara terkesan, Frank berbicara terus terang tentang keberhasilannya. Ia memberikan gambaran tentang seseorang yang merasa sepenuhnya aman dengan perasaan dan kemampuannya. Kemungkinan besar Frank akan mewujudkan kepercayaan diri ini dalam pekerjaan, yang memungkinkannya siap beradaptasi dengan situasi baru.

Lancar berekspresi

Laura mampu membicarakan latar belakangnya dengan mudah dan lancar. Ia tidak ragu-ragu atau mencari-cari kata yang tepat. Ketika pewawancara menuntut hal yang terperinci, ia sudah siap dengan statistik, contoh, dan aplikasi spesifik. Hal ini tidak saja menunjukkan keahlian, melainkan juga kemampuan berkomunikasi—suatu bahan yang esensial dalam pekerjaan.

Namun, ada orang-orang yang secara alami dapat membicarakan hal-hal hebat tentang pekerjaan, meski hanya memiliki sedikit pengalaman dan pengetahuan. Mereka mempelajari dan menggunakan jargon-jargon suatu bidang. Untuk menentukan apakah seorang pelamar adalah seorang pembicara namun bukan pelaksana, ajukanlah pertanyaan mendalam dan

galilah contoh-contoh spesifik dari pekerjaan mereka. Para pemalsu alami tidak dapat memberi jawaban yang bermakna.

Sikap awas

Diane cemerlang saat wawancara. Ia bereaksi terhadap pertanyaan dan komentar dengan ekspresi wajah dan sikap tubuh. Kita dapat melihat bahwa ia siap. Pelamar yang awas dan cemerlang umumnya adalah orang-orang dinamis dan menarik yang akan mencurahkan segalanya untuk pekerjaan.

Kematangan

Kematangan tidak bisa diukur dari umur kronologis seseorang. Orang yang muda bisa sangat matang dan orang yang lebih tua mungkin masih memendam emosi seperti anak-anak. Pelamar yang benar-benar matang tidak bersikap bermusuhan atau defensif. Mereka tidak menginterpretasikan pertanyaan sebagai ungkapan seorang "pendakwa yang ingin menangkap mereka". Mereka tidak menunjukkan rasa mengasihani diri, atau mencari-cari alasan atas kesalahan dan kekurangan di masa lalu. Mereka bisa mendiskusikan kelemahan sesiap mereka mendiskusikan kekuatan.

Rasa humor

Evan orang yang pemurung. Tak sekali pun ia tersenyum dan merasa relaks ketika wawancara. Bahkan, ketika kami mencoba mencairkan wawancara dengan memberikan komentar lucu, ia hampir tidak bereaksi. Hal ini mungkin disebabkan oleh rasa tegang, namun kemungkinan besar Evan adalah salah satu orang yang sangat serius yang tidak pernah melihat masalah dari sisi yang lebih ringan. Mereka adalah orang yang sukar

menjadi bawahan dan tidak mungkin bekerja dalam tim. Lebih mudah dan lebih ceria bekerja dengan seseorang yang memiliki rasa humor.

Di sisi lain, pelamar yang terlalu konyol, yang menceritakan humor tak pantas, tertawa keras-keras, atau bertindak tak selaras dengan situasi mungkin menandakan ketidakmatangan.

Kecerdasan

Walaupun beberapa aspek kecerdasan mungkin dapat diukur dengan pengujian, kita juga dapat menangkap dengan baik jenis kecerdasan yang dimiliki seseorang saat wawancara. Jika suatu pekerjaan memerlukan reaksi cepat pada situasi yang berkembang (contohnya penjualan), seseorang yang menjawab pertanyaan dengan cepat dan masuk akal memiliki jenis kecerdasan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu. Namun, jika seseorang melamar pekerjaan yang memerlukan pertimbangan dalam menjawab pertanyaan (contohnya ahli riset), respons yang lambat namun dipikirkan secara saksama merupakan indikasi dari jenis kecerdasan yang dibutuhkan.

Perhatikan "efek halo"

Rob adalah seorang genius di bidang komputer. Beri ia jenis masalah yang dapat dipecahkan komputer maka ia akan merancang program untuk memecahkannya. Atasannya sangat terkesan pada kemampuannya, sehingga Rob dipromosikan ke posisi yang memerlukan kemampuan membuat keputusan yang tidak dapat dilakukan komputer. Mereka berasumsi jika ia sangat baik di satu area, ia akan baik di semua area.

Lawan dari hal ini adalah "efek *pitchfork*". Seseorang memiliki satu karakter negatif yang mendominasi, sehingga evaluasi kita terhadap orang itu akan mengabaikan sisi-sisi positif yang dimilikinya.

Untuk menghindari prasangka yang timbul dari efek *halo* atau *pitchfork*

atau sisi evaluasi sempit lainnya kita harus melihat orang itu secara keseluruhan dan bukan hanya dari karakter tertentu.

Cari catatan keberhasilan

”Masa lampau adalah pendahuluan.” Dalam memilih orang untuk suatu pekerjaan baru, baik melalui promosi internal maupun merekrut dari luar, faktor paling signifikan adalah catatan masa lalu. Orang yang berhasil cenderung terus meraih kesuksesan. Orang dengan catatan prestasi yang biasa saja cenderung mengulangi prestasi mereka yang sedang-sedang saja. Dengan melakukan evaluasi terhadap pencapaian seseorang dalam pekerjaan atau tugas sebelumnya, kita bisa mendapatkan gambaran grafis mengenai apa yang mungkin ia lakukan pada situasi baru. Untuk menentukan dan melakukan evaluasi pola keberhasilan, tanyakan kepada pelamar apa yang menurutnya merupakan kontribusi utama di pekerjaan sebelumnya. Ketika Lee melamar pekerjaan sebagai tenaga penjual, ia tidak memiliki pengalaman yang spesifik, namun catatan keberhasilan dalam pekerjaan administratif sebelumnya menunjukkan bahwa ia dapat menghadapi dan mengatasi masalah kompleks di berbagai bidang. Manajer penjualan menyadari bahwa ini adalah aset utama dalam penjualan dan memilih Lee daripada beberapa tenaga penjual yang lebih berpengalaman yang menjadi pesaingnya. Dalam beberapa bulan Lee membuktikan pola keberhasilannya berlanjut di posisi yang baru dan berada di jalur menuju salah satu tenaga penjual terbaik.

Cara seseorang menerima pekerjaan juga menceritakan banyak hal tentang dirinya. Betty adalah manajer kantor di perusahaannya. Pencapaian utamanya adalah membuat pekerjaan terus mengalir, memadamkan konflik, dan memastikan setiap tugas diselesaikan dengan akurat tepat pada waktunya. Ini hal yang baik—jika kita menginginkan individu berjenis ”pemelihara”, yaitu orang yang bisa mempertahankan operasional sebagaimana adanya. Namun, jika kita membutuhkan inovasi atau kreativitas,

lebih baik mencari seseorang yang dapat memperkenalkan sistem baru untuk meningkatkan produktivitas atau mengubah organisasi agar menjadi lebih efisien.

Pencapaian yang dibanggakan oleh seorang pelamar juga memberikan pandangan lebih banyak mengenai pemikirannya tentang sifat pekerjaannya. Saat menjawab pertanyaan mengenai pencapaiannya, Gary, calon untuk posisi eksekutif sumber daya manusia, dengan bangga menceritakan bahwa ia mengadakan liga boling dan turnamen softball untuk perusahaannya. Pesaingnya, Eileen, menjelaskan bahwa ia memperkenalkan program pemberian saran yang menjadi akar inovasi untuk menekan biaya. Berdasarkan kedua jawaban itu, calon manakah yang lebih baik?

Kehangatan

Aset yang sangat penting ini adalah bahan utama yang menjadi ”daya tarik perekrutan”. Aset ini sulit digambarkan, namun kita tahu ketika hal itu ada. Seseorang yang hangat bereaksi dengan penuh empati dan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap hal yang dibicarakan. Orang ini akan berbicara dengan bebas mengenai hubungan interpersonal. Ia merasa nyaman saat wawancara dan membuat kita nyaman. Individu dengan tipe kepribadian seperti ini merasa nyaman di setiap lingkungan dan kemungkinan besar akan menyesuaikan diri dengan departemen secara cepat dan alami. Mereka adalah orang yang disukai dan mudah untuk hidup dan bekerja bersama.

Kepekaan terhadap Umpan Balik

Pelamar yang memahami bahwa kita menyampaikan pesan bukan saja melalui pertanyaan dan komentar, melainkan juga melalui bahasa tubuh, mungkin akan melakukan hal yang sama dalam pekerjaan. Ini adalah aset yang berharga di tempat kerja. Orang-orang seperti ini mudah dilatih.

Mereka siap menerima dan melaksanakan instruksi dan kritik, serta bekerja sama dengan baik.

Sifat alami

Seseorang yang alami dan relaks kemungkinan merupakan seseorang yang terintegrasi dengan baik. Namun, jangan otomatis menilai negatif seorang pelamar yang tegang. Untuk menjangkau orang seperti itu, dan menentukan karakter laten yang mungkin ada di balik ketidaknyamanannya, diperlukan keterampilan, kesabaran, dan kegigihan. Ketegangan mungkin menjadi kedok yang menutupi diri mereka sesungguhnya.

Memberikan informasi kepada pelamar

Memberikan informasi mengenai perusahaan dan pekerjaan adalah bagian penting dari wawancara. Seluruh pekerjaan dan pengeluaran yang dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan hilang jika pelamar tidak menerima tawaran kita. Dengan memberikan gambaran positif tentang pekerjaan kepada mereka saat wawancara, kemungkinan tawaran kita diterima menjadi lebih tinggi.

Kapan dan apa yang harus diceritakan mengenai pekerjaan

Beberapa pewawancara memulai wawancara dengan menggambarkan kewajiban suatu pekerjaan. Yang lain memberikan salinan deskripsi pekerjaan sebelum wawancara. Ini kesalahan serius. Jika seorang pelamar terlalu cepat mengetahui terlalu banyak tentang suatu pekerjaan, kemungkinan besar ia akan menyesuaikan jawabannya agar cocok dengan pekerjaan tersebut.

Sebagai contoh, kita menceritakan kepada pelamar bahwa suatu pekerjaan memerlukan kegiatan menjual ke rantai pertokoan. Bahkan ketika si pelamar memiliki pengalaman terbatas di bidang ini, ketika kita bertanya, "Jenis pasar apa yang pernah Anda masuki?"—tebaklah bidang apa yang ia tekankan dalam jawabannya.

Cara terbaik untuk memberikan informasi mengenai tugas dan kewajiban seseorang dalam suatu pekerjaan adalah dengan memberitahukannya saat wawancara—yaitu setelah kita mengetahui latar belakang pelamar di bidang pekerjaan itu. Contohnya:

Pewawancara: Jenis pasar apa yang pernah menjadi tugas Anda?

Pelamar: Rantai toko obat, toko diskon, *department store* dan jasa *mail order*.

Lanjutkan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik mengenai pengalaman pelamar di setiap pasar ini. Jika latar belakang pelamar di pasar *department store* memuaskan, pewawancara dapat mengatakan, "Saya senang Anda memiliki latar belakang yang sangat baik dalam menangani rantai *department store* karena itu mewakili 40 persen daftar pelanggan kita. Jika Anda direkrut, Anda akan bekerja sama dengan mereka."

Jika latar belakang di bidang tersebut lemah, pewawancara dapat mengatakan, "Sebagian besar bisnis kita dilakukan bersama-sama dengan rantai *department store*. Oleh karena itu, jika Anda direkrut, kami akan memberikan pelatihan tambahan di bidang ini."

Kebanyakan pewawancara memberi kesempatan kepada pelamar untuk bertanya mengenai pekerjaan dan perusahaan pada saat tertentu (biasanya akhir) dalam wawancara. Pertanyaan yang diajukan pelamar bisa memberikan pandangan mengenai kepribadiannya dan membantu evaluasi kita.

Apakah pertanyaan-pertanyaannya terutama bersifat personal (seperti masa liburan, waktu libur, kenaikan gaji, dan pertanyaan-pertanyaan serupa) atau berkisar tentang pekerjaan? Orang yang hanya mempertimbangkan aspek personal kemungkinan kurang memiliki motivasi dibandingkan

pelamar yang berorientasi pada pekerjaan. Pertanyaan-pertanyaan mereka juga memberikan sinyal mengenai minat mereka yang sebenarnya. Jika dari pertanyaan-pertanyaannya kita merasa bahwa pelamar yang menjanjikan tidak terlalu antusias terhadap pekerjaan, kita diberi kesempatan untuk menjual prospek manfaat bergabung dengan perusahaan kita.

Kita selalu "menjual" ketika melakukan wawancara. Kita perlu mempresentasikan perusahaan dan pekerjaan dengan cara yang positif dan antusias. Hal ini tidak berarti kita harus membesar-besarkan atau menyesatkan pelamar. Ceritakan kepada pelamar faktor negatif pekerjaan saat wawancara, namun tunjukkan bagaimana aspek-aspek positif dapat mengimbangnya. Contohnya, "Pekerjaan ini mensyaratkan kerja lembur pada bulan-bulan pertama untuk mendapatkan pelatihan teknis yang kompleks, namun setelah Anda menguasai sistem kami, Anda bisa meningkatkan keahlian di bidang ini."

Entah kita mempertimbangkan karyawan untuk dipromosikan atau merekrut dari luar, kita harus mengambil setiap langkah untuk memastikan keputusan yang tepat. Waspada akan bahaya yang timbul dari sikap suka atau tidak suka yang personal, penekanan berlebihan terhadap penampilan, serta efek *halo* atau *pitchfork*. Lihatlah pola-pola keberhasilan pada masa lalu, sikap positif terhadap pekerjaan, jenis kecerdasan yang terkait dengan pekerjaan, dan kepribadian yang hangat, alami, dan dewasa.

Ringkasan dan Substansi

- Sebelum mengevaluasi resume, tentukan daftar persyaratan utama. Jika pelamar tidak memenuhi spesifikasi itu, tak ada gunanya mengatur waktu wawancara.
- Jangan melihat resume apa adanya. Bacalah makna yang tersirat. Cari faktor-faktor negatif yang tersembunyi.
- Mintalah pelamar melengkapi aplikasi perusahaan. Resume pelamar sebaiknya digunakan sebagai pelengkap, bukan pengganti aplikasi perusahaan.
- Sebelum melakukan wawancara, kaji ulang spesifikasi pekerjaan, deskripsi lamaran, serta resume dan formulir aplikasi pelamar.
- Wawancara yang baik harus terstruktur, namun cukup fleksibel, sehingga memungkinkan pertanyaan ditindaklanjuti.
- Buatlah pelamar merasa nyaman dengan mengajukan pertanyaan yang tidak mendesak pada awal wawancara.
- Periksa referensi calon yang prospektif dengan berbicara kepada atasannya langsung, bukan departemen SDM.
- Ketika membandingkan para calon, pertimbangkan orang-orang tersebut secara keseluruhan, bukan hanya pengalaman kerja. Hindari efek *halo* atau *pitchfork*.

Bab 5

Meningkatkan Kinerja

Phil menerima ucapan selamat dengan gembira. Ia memenangkan kejuaran antarklub selama tiga tahun berturut-turut. Wartawan dari koran lokal bertanya kepadanya, "Phil, Anda juara golf yang tak terkalahkan. Nasihat apa yang bisa Anda berikan kepada kami untuk memperbaiki kinerja?" Tanpa ragu-ragu, Phil menjawab, "Mulailah dari penempatan bola pada awal permainan."

Persiapan

Semua kinerja, baik di lapangan golf maupun dalam pekerjaan, diawali dengan persiapan. Sebelum bola pertama dipukul atau suatu tugas dilakukan, apa yang kita lakukan untuk menyiapkannya akan membuat perbedaan antara kinerja secukupnya dan kinerja yang luar biasa. Pada golf, *tee up* bukan sekadar menempatkan bola di *tee*, namun juga semua hal yang dilakukan sebelum pertandingan berjalan agar bisa menguasai permainan.

Kompetensi Teknis

Langkah pertama untuk meraih kinerja yang baik adalah memiliki pengetahuan sebanyak mungkin tentang suatu topik. Kompetensi dalam suatu pekerjaan—seperti halnya pada olahraga, dimulai dari mempelajari hal-hal dasar dan kemudian berlanjut ke aspek prosedur yang lebih kompleks. Menjadi cakap secara teknis di suatu bidang usaha adalah bahan dasar untuk meraih kinerja puncak.

Darlene merasa tertantang dengan teknologi baru di bidang diagnosis dan penanganan medis. Sebagai seorang asisten perawat di Mercy Hospital, ia mengamati peralatan baru, namun tidak mengoperasikannya. Pada setiap kesempatan, Darlene mengunjungi departemen yang sedang menggunakan peralatan tersebut. Ia berbicara dengan para teknisi dan diberi literatur untuk dipelajari. Ia tertarik terutama pada penggunaan mesin *ultrasound* yang banyak digunakan untuk mengidentifikasi masalah internal. Ia kemudian mendaftarkan diri di sebuah program pelatihan, dan menjadi seorang Registered Diagnostic Medical Sonographer. Ia dipindahkan ke pekerjaan penuh waktu di bidang ini. Kebanyakan orang yang memiliki sertifikat seperti Darlene akan merasa puas dengan pekerjaan itu, namun ia ingin menjadi lebih dari sekadar karyawan yang baik; ia ingin menjadi teknisi terbaik. Ia melanjutkan pendidikannya dan bekerja sukarela untuk proyek-proyek khusus dengan para dokter yang menggunakan peralatan itu. Dalam waktu relatif singkat, Darlene menjadi *sonographer* yang memiliki pengetahuan teknis terbaik di rumah sakit tersebut dan berada di jalur menuju karier yang sukses.

Pelatihan

Pelatihan tidak berhenti sampai seseorang mendapatkan kompetensi teknis. Atlet terbaik pun akan terus berlatih walaupun mereka sudah sangat sukses. Mereka tahu bahwa kebutuhan akan pelatihan tidak akan berakhir.

Sam adalah seorang tenaga penjual sukses yang tidak percaya bahwa ia

akan menyelesaikan pelatihannya. "Begitu banyak hal yang harus dipelajari," keluhnya. Setiap tahun, Sam mengambil setidaknya satu pelatihan di bidang wiraniaga atau pengetahuan produk. Ia menjadwalkan waktu setiap minggu untuk membaca dan mendengarkan rekaman pelatihan. Akibatnya, kinerja Sam dalam melayani pelanggan dan meningkatkan nilai penjualan terus berkembang.

Mengajari Orang Lain

Salah satu cara untuk menyempurnakan keahlian kita adalah dengan mengajari orang lain. Ketika mengajar kita bukan saja dapat mengkaji secara sistematis apa yang sudah kita lakukan dan memperkuatnya, namun sering kali seseorang belajar dari orang yang dilatihnya. Pertanyaan dan saran dari peserta dapat membawa kita pada tingkat pengetahuan yang lebih dalam tentang suatu bidang.

Ann adalah penyelia pengolah kata untuk suatu komite aksi politik. Menjelang masa pemilu, ia merekrut dua tambahan operator dan harus melatih mereka. Agar peserta pelatihan ini dapat belajar dengan cepat dan efisien, Ann menetapkan rencana pelatihan. Proses membentuk rencana ini memaksa Ann memikirkan kembali banyak teknik yang ia gunakan untuk dirinya sendiri. Ia mengingat kembali beberapa cara cepat dan pendekatan khusus yang sudah tidak ia gunakan selama bertahun-tahun dan muncul dengan berbagai gagasan baru. Ketika pelatihan dimulai, interaksi antara Ann dan peserta pelatihan mendorongnya untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktivitas personalnya.

Mencoba

Para juara tidak pernah berkata, "Hal itu tidak bisa dilakukan." Mereka mencari jalan untuk mengatasi hambatan. Bahkan, sang juara tidak selalu menang, namun mereka tidak pernah kalah tanpa sebelumnya mencoba untuk menang.

Norman Strauss, salah satu kontraktor pengecatan untuk industri di New York, dihadapkan pada masalah besar. Proposal penawarannya untuk mengecat Madison Square Garden, arena olahraga *indoor* terbesar di New York, harus selesai pada akhir minggu. Masalah utamanya adalah mengecat langit-langit yang berjarak 110 kaki di atas tanah. Cara yang umum untuk menjangkau langit-langit adalah dengan membangun konstruksi pipa, yang akan menjadi tempat para pengecat berdiri ketika sedang menyemprot langit-langit.

Biaya untuk membangun struktur ini sama untuk setiap peserta lelang. Salah satu cara untuk mengurangi biaya penawaran adalah mencari jalan untuk mengecat langit-langit tanpa harus membangun konstruksi pipa. Semua orang tahu hal ini tak bisa dilakukan, jadi mengapa bersusah-payah?

Namun, Norman Strauss tidak mudah menyerah. Ia percaya bahwa untuk meraih kesuksesan, seseorang harus terus mencari pemecahan masalah. Dalam perjalanan pulang sore itu, Norman memperhatikan sebuah perusahaan listrik sedang mengecat ulang lampu jalan yang tergantung tinggi. Untuk meraih lampu tersebut, mereka menggunakan "pemetik ceri", yaitu truk yang memiliki tangga di atapnya, yang dapat disesuaikan dengan ketinggian berbeda. "Mengapa tidak menggunakan pemetik ceri untuk menjangkau langit-langit Garden," pikir Norman. Penyelidikan kesokan harinya menunjukkan bahwa cara itu layak dan ekonomis. Strauss dapat memasukkan tawaran yang secara signifikan lebih rendah daripada para pesaingnya dan ia mendapatkan pekerjaan itu.

Berpikir

Langkah terakhir untuk mempersiapkan kinerja yang kuat adalah berpikir. Sebelum memulai suatu pertandingan atau pekerjaan, kita harus memikirkannya. Seorang pegolf yang baik akan memikirkan cara bermain di *hole* itu sebelum memukul tongkat. Seorang pelaksana yang luar biasa memikirkan cara untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum memulai suatu proyek.

Untuk operasional yang kompleks, waktu yang disediakan untuk memikirkan perencanaan harus sama besar dengan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan itu sendiri. Sebelum melakukan penawaran penjualan, perwakilan penjualan yang sukses sudah memikirkan masak-masak semua masalah yang mungkin timbul dan cara mengatasinya. Para eksekutif memikirkan setiap akibat yang mungkin muncul dari sebuah keputusan sebelum mengambil keputusan itu. Hal ini juga berlaku bagi penampil terbaik di teater, film, televisi, dan olahraga.

Kita bisa menjadi pekerja yang luar biasa dengan melakukan persiapan yang saksama di setiap usaha kita, menjadi terampil secara teknis, dan tidak pernah berhenti berlatih, mengajari orang lain, dan terus mencoba—terutama ketika menghadapi kesulitan.

Proses Kinerja

Standar kinerja biasanya didasari oleh pengalaman para karyawan sukses yang sudah melakukan jenis pekerjaan itu dalam jangka waktu lama. Baik yang mencakup kuantitas maupun kualitas pekerjaan, atau aspek-aspek lain, standar tersebut harus memenuhi kriteria berikut:

Spesifik. Setiap orang yang melakukan pekerjaan harus mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan darinya di pekerjaan itu.

Dapat diukur. Perusahaan harus memiliki tolok ukur untuk mengukur kinerja. Mengukur kinerja menjadi mudah ketika standar bisa dikuantifikasikan; namun menjadi lebih sukar (walaupun bukan tidak mungkin) ketika standar tidak dapat dikuantifikasikan. Ketika pengukuran dengan angka tidak mungkin dilakukan, beberapa kriteria yang bisa dipakai antara lain penyelesaian tugas secara tepat waktu, pengenalan konsep-konsep baru, atau kontribusi terhadap kegiatan kelompok.

Realistis. Ketika standar tidak mungkin dicapai, karyawan akan menganggapnya tidak adil, lalu menolak untuk bekerja dan meraihnya.

Gambaran Kinerja (Performance Result Description—PRD)

Meningkatkan kinerja—baik kinerja diri sendiri maupun rekan-rekan kita—harus dicapai dengan cara yang sistematis. Proses ini diawali dengan melihat posisi kita dan hasil yang menjadi tanggung jawab kita pada akhir hari, bulan, dan tahun. Kemudian, dilanjutkan di seluruh organisasi untuk memastikan terciptanya keselarasan dari tingkat teratas sampai paling bawah.

Langkah pertama adalah menentukan secara tepat apa yang ingin kita capai dalam pekerjaan itu dan bagaimana mengukurnya. Untuk melakukan hal ini, kita harus merancang sebuah *Performance Result Description* (PRD). Tidak seperti deskripsi pekerjaan prototipikal yang hanya berpusat kepada kegiatan atau tugas yang harus dilakukan, PRD memberikan gambaran seperti apa suatu pekerjaan setelah berhasil diselesaikan dengan baik.

PRD adalah suatu pandangan yang berorientasi pada hasil, yang memungkinkan para manajer dan karyawan menempatkan jalur visi, misi, dan nilai-nilai organisasi ke dalam tujuan pekerjaan individu yang bisa diukur. PRD tidak saja membantu mereka menemukan dan menggambarkan fungsi-fungsi pekerjaan individual yang kita sebut sebagai *Key Result Areas* (KRA), tapi secara pasti juga mengukur keberhasilan penyelesaian di suatu area melalui standar kinerja yang ditetapkan secara jelas. Dokumen ini menjadi alat penyalaras yang menetapkan akuntabilitas individual secara jelas di seluruh tim, departemen, dan organisasi.

Saat hal tersebut diterapkan, setiap orang di organisasi berfokus untuk mencapai visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan pekerjaan sehari-hari. Alat ini membantu menentukan dan mengukur tujuan, memberi tanggung jawab yang jelas, dan menetapkan akuntabilitas. Orang menggunakan teknologi untuk mengukur kecepatan dan kinerja mobil dengan *speedometer* dan pengukur bensin. Para pemimpin membantu mendefinisikan kinerja dengan mengidentifikasi KRA dan standar kinerja yang relevan di tempat kerja. Sistem ini membuat orang-orang bebas mengukur dan

mengawasi kinerja mereka sendiri dan meminimalkan kebutuhan akan sistem pengukuran dan disiplin tradisional.

Pandangan ini berawal dari atas dengan adanya visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, kemudian bergerak ke hasil-hasil individual yang selalu selaras dengan tim, manajer, dan misi organisasi.

Ketika kita memaksimalkan proses kinerja, kita menciptakan lingkungan, sehingga kepemimpinan kita membuat para karyawan bebas mencapai hasil yang dibutuhkan organisasi agar tetap kompetitif dan melampaui harapan pelanggan, dan pada saat bersamaan tumbuh secara personal dan profesional.

Komponen-komponen utama PRD

Dalam mengembangkan PRD untuk suatu pekerjaan, kita harus menentukan:

- Apa tujuan pekerjaan ini? Dengan kata lain, mengapa pekerjaan ini ada?
- Apa komitmen kita dalam pekerjaan ini dan mengapa?
- Apa yang menjadi Key Result Area (KRA), yaitu area yang menentukan bahwa hasil tertentu harus bisa dicapai, dan ketika hasil itu tercapai maka fungsi pekerjaan terpenuhi?
- Apakah tujuan ini selaras dengan tujuan, visi, dan misi organisasi?

Standar kinerja harus spesifik

Untuk memastikan KRA ditetapkan dengan memuaskan, standar kinerja harus spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi kepada hasil, dan memiliki jenjang waktu. Hal-hal yang harus diuraikan secara spesifik yaitu:

- Tenggat
- Biaya

- Kewajiban
- Kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai KRA
- Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan
- Apa yang dibutuhkan untuk mencapai KRA?

Standar kinerja harus dapat diukur

Standar kinerja merupakan suatu kondisi yang berwujud dan terukur, yang harus ada sebelum pekerjaan bisa dilaksanakan dengan baik. Standar-standar ini berfokus pada hasil, bukan kegiatan. Standar-standar ini harus berorientasi pada hasil.

Walaupun kita dapat menetapkan standar sendiri, ketika dibuat secara tertulis, standar-standar tersebut harus dinegosiasikan sampai tercapai kesepakatan dengan tingkat manajemen yang lebih tinggi. Selama proses penyelesaian pekerjaan, dapat dilihat apakah setiap standar sudah tercapai atau belum. Hal ini membuat proses menjadi objektif, bukan subjektif, dan menghilangkan ketakutan akan proses penilaian kinerja.

Berikut pertanyaan-pertanyaan untuk menguji kekuatan standar kinerja:

- Apakah berada di bawah kontrol atau wilayah kita?
- Apakah kita mengukur hasil atau hanya menguantifikasikan aktivitas?
- Di bagian mana kita mengharapkan kesempurnaan?
- Apakah ada kemungkinan salah paham mengenai istilah atau bahasa yang dipakai? Contohnya, kata-kata seperti: "baik", "banyak", "efektif", "berhasil", "sukses", "terbaik", dan sebagainya adalah kata-kata yang tidak dapat diukur atau disepakati dengan mudah.

Setiap orang bodoh bisa menyalahkan, mengomel, dan mengkritik, namun diperlukan karakter dan kontrol diri untuk memahami dan memaafkan.

Dale Carnegie

Berikut contoh daftar standar kinerja. Tentu saja setiap pekerjaan memerlukan analisis tersendiri. Contoh berikut diberikan sebagai ilustrasi.

- Setidaknya 30% pertumbuhan bisnis pada tahun fiskal 2010-11 didapatkan dari pelanggan baru.
- Setiap staf menyelesaikan resertifikasi wajib tahunannya paling lambat satu bulan setelah peringatan tahunan hari masuknya, sebagaimana disyaratkan pada standar agen sertifikasi.
- Seluruh staf menghadiri satu sidang pelatihan setiap minggu selama enam bulan terakhir.
- Keluhan pelanggan tentang keterlambatan pengiriman sudah berkurang sebesar 20% selama tahun fiskal 2010-11.
- Restrukturisasi rapat orientasi karyawan, agar lebih menyenangkan bagi staf, sudah diselesaikan tanggal 15 Juni 2010.
- Tim penjualan mengembangkan tingkat hubungan bisnis yang berulang dengan pelanggan di bidang farmasi sebesar 17% antara tanggal 1 April dan 30 September 2010.
- Jumlah kasus pembobolan dan vandalisme di kantor cabang sudah berkurang sebesar 50% selama tahun fiskal 2010-11, sehingga premi asuransi berkurang 10%.
- Tenggat desain grafis sudah dipenuhi setiap waktu untuk setiap klien.

Penilaian Kinerja Formal

Di kebanyakan organisasi dilakukan evaluasi kinerja formal, umumnya setiap tahun. Banyak pemimpin yang menambahkan penilaian informal setiap setengah tahun atau setiap kuartal untuk membantu rekan-rekannya menyadari kemajuan mereka.

Pentingnya penilaian formal

- Menyediakan kerangka untuk mendiskusikan catatan pekerjaan seseorang secara keseluruhan. Pemimpin dapat memanfaatkan pertemuan ini untuk mengenali seorang karyawan dari kesuksesan masa lalunya dan memberi saran agar bisa berkontribusi lebih besar.
- Membuat pemimpin bisa membandingkan seluruh anggota kelompok dengan kriteria yang sama.
- Menyediakan data yang berguna untuk menentukan jenis-jenis pelatihan tambahan yang dibutuhkan karyawan.
- Di banyak perusahaan, penilaian formal ini merupakan faktor utama dalam menentukan kenaikan gaji dan bonus.
- Karena sifatnya yang formal, penilaian ini dipertimbangkan secara lebih serius daripada komentar informal mengenai kinerja seseorang.
- Penilaian ini dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan tujuan, perencanaan karier, dan pertumbuhan personal.

Sisi buruk penilaian kinerja

- Penilaian ini bisa menimbulkan stres pada pemimpin dan staf.
- Beberapa pemimpin merasa tidak nyaman membuat rekan-rekan mereka tidak bahagia, sehingga meninggikan nilai mereka.
- Banyak sistem penilaian formal yang tidak cukup baik, menyulitkan, atau dirancang dengan buruk, sehingga menimbulkan lebih banyak masalah daripada solusi.
- Pada beberapa kasus penilaian, karyawan yang baik dinilai rendah oleh penyelia mereka karena mereka takut karyawan tersebut akan menjadi pesaing mereka.

Penilaian kinerja yang dikelola dengan tepat dapat menjadi pengalaman yang menantang bagi karyawan dan manajer. Untuk membuatnya efektif, jangan memperlakukan penilaian ini sebagai ajang konfrontasi. Jadikan

penilaian tersebut sebagai media pertukaran dua arah yang bermakna, yang membawa pada komitmen rekan-rekan untuk meraih perbaikan dan menetapkan tujuan untuk tahun mendatang, serta memberikan pengalaman yang lebih produktif dan memuaskan.

Memilih Sistem Terbaik

Banyak sistem penilaian kinerja formal yang dapat digunakan. Mari kita melihat beberapa program yang paling sering dipakai:

Sistem Berbasis Karakter (*Trait-Based System*)

Sistem evaluasi yang paling sering digunakan adalah format "karakter". Serangkaian karakter diurutkan dan setiap karakter diukur pada skala dari tidak memuaskan sampai luar biasa. Contoh umum yaitu:

Karakter

- Kuantitas pekerjaan
- Kualitas pekerjaan
- Pengetahuan akan pekerjaan
- Dapat diandalkan
- Kemampuan mengikuti instruksi
- Inisiatif
- Kreativitas
- Kerja sama

Penilaian

Luar biasa baik	5 poin
Baik	4 poin
Rata-rata	3 poin

Butuh perbaikan	2 poin
Tidak memuaskan	1 poin

Dari permukaan, tampaknya sistem ini mudah dikelola dan dipahami, namun memiliki banyak masalah:

- Kecenderungan memberi nilai tengah. Daripada memeriksa setiap karakter dengan saksama, lebih mudah memberi nilai rata-rata atau mendekati rata-rata (nilai tengah).
- "Efek *halo*". Seperti dibahas sebelumnya, beberapa manajer begitu terkesan pada salah satu karakter, sehingga mereka memberi nilai tinggi untuk semua karakter. Ini adalah lawan dari "*pitchfork effect*".
- Bias personal. Manajer adalah manusia, dan manusia memiliki bias personal untuk menilai baik-buruknya orang lain. Bias semacam ini dapat memengaruhi setiap jenis penilaian, namun yang paling rentan adalah sistem penilaian berbasis karakter.
- Perilaku terakhir. Mudah mengingat apa yang dilakukan karyawan selama beberapa bulan terakhir, namun manajer cenderung melupakan apa yang mereka lakukan di paruh pertama periode penilaian.

Penilaian berbasis karakter memakai ukuran angka, oleh karena itu sangat mengundang orang untuk membandingkan nilai antar karyawan. Beberapa perusahaan mendorong penggunaan kurva lonceng dalam membuat penilaian ini. Konsep kurva lonceng didasari oleh asumsi bahwa di populasi yang besar, kebanyakan orang akan berada di kategori rata-rata (tengah), sebagian kecil berada di bawah rata-rata dan di atas rata-rata, dan lebih sedikit lagi yang berada di kategori tertinggi dan terendah.

Masalah yang timbul dari penggunaan kurva lonceng dalam evaluasi karyawan adalah distribusi semacam ini mungkin tidak terbentuk pada kelompok—dan oleh karena itu penggunaan kurva lonceng untuk kelompok kecil akan menjadi tidak adil bagi karyawan di tingkat atas dan bawah.

Sebagai contoh, misalkan Carla adalah seorang genius yang bekerja di sebuah departemen yang seluruh karyawannya genius. Namun, Carla adalah genius tingkat paling rendah di kelompoknya. Pada kurva lonceng kelompok itu, ia mungkin dinilai "tidak memuaskan". Pada kelompok lain, ia mungkin akan dinilai "luar biasa baik".

Atau, misalnya pekerjaan Harold sesungguhnya sekadar memuaskan, namun seluruh anggota lain di kelompoknya memiliki kinerja di bawah rata-rata. Dibandingkan dengan orang lain, jika menggunakan kurva lonceng, kita akan menilai Harold "luar biasa baik".

Setiap manajer dan pemimpin kelompok harus diberitahu dengan hati-hati mengenai arti setiap kategori dan definisi setiap karakter. Memahami kuantitas dan kualitas relatif mudah. Namun, bagaimana dengan kategori dapat diandalkan? Bagaimana mengukur inisiatif, kreativitas, dan hal-hal lain yang tak berwujud? Dengan mengembangkan program pelatihan yang memasukkan diskusi, permainan peran, dan studi kasus, kita bisa menetapkan standar yang dipahami dan digunakan oleh setiap orang.

Tetapkan kriteria penilaian. Mudah mengidentifikasi karyawan yang unggul dan karyawan yang tidak memuaskan, akan lebih sukar membedakan orang-orang yang berada di tiga kategori menengah.

Buatlah catatan kinerja karyawan sepanjang tahun. Kita tidak perlu mencatat kinerja rata-rata, namun kita harus mencatat apa pun hal khusus yang harus diraih atau gagal diraih oleh karyawan. Beberapa catatan positif dapat berisi, contohnya, "Melampaui kuota di atas 20 persen", "Menyelesaikan proyek dua hari sebelum tenggat", atau "Memberi saran yang mengurangi sepertiga waktu yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan." Catatan di sisi negatif mungkin berisi, "Harus mengulangi laporan karena kesalahan besar", atau "Ditegur karena memperpanjang waktu makan siang selama tiga kali pada bulan ini."

Usahakan kita mengenali bias personal kita dan mengatasinya.

Kumpulkan informasi. Cari contoh-contoh spesifik mengenai kinerja serta perilaku yang luar biasa dan tidak memuaskan untuk mendukung evaluasi.

Evaluasi Berbasis Hasil

Daripada menilai karyawan berdasarkan pendapat mengenai karakter mereka, sistem penilaian yang lebih efektif berfokus pada pencapaian hasil yang spesifik. Penilaian berbasis hasil dapat digunakan pada situasi apa pun selama hasilnya dapat diukur. Sistem ini jelas lebih mudah digunakan ketika faktor-faktor yang dapat dihitung terlibat (seperti volume penjualan dan unit produksi), namun juga bermanfaat untuk bidang yang tak berwujud, seperti meraih tujuan spesifik dalam pengembangan manajemen, meraih tujuan personal, dan membuat usaha kolaboratif.

Pada sistem evaluasi berbasis hasil, orang-orang yang melakukan evaluasi tidak bersandar pada penilaian atas karakter yang abstrak. Mereka berfokus pada apa yang diharapkan dari karyawan dan seberapa dekat mereka dalam memenuhi harapan tersebut. Harapan disepakati pada awal satu periode dan diukur pada akhir periode tersebut. Pada akhir periode tersebut, tujuan baru ditetapkan untuk diukur pada akhir periode berikutnya.

Inilah cara kerja sistem itu:

- Untuk setiap pekerjaan, manajer dan orang yang melakukan pekerjaan menyepakati area pencapaian kunci (KRA) untuk pekerjaan itu. Karyawan harus meraih hasil untuk memenuhi tujuannya.
- Pemimpin dan orang yang ditugaskan untuk melakukan pekerjaan menetapkan hasil yang diharapkan dari setiap orang pada setiap KRA.
- Selama pengkajian formal, hasil yang dicapai seorang rekan pada setiap KRA diukur dengan hasil yang diharapkan.
- Beberapa organisasi menggunakan skala angka untuk menilai seberapa dekat seorang karyawan dari tujuannya. Di beberapa organisasi lain, tidak ada nilai yang diberikan, yang ada adalah laporan berisi uraian yang dikumpulkan untuk meringkas apa yang telah dicapai oleh karyawan dan memberi komentar tentang signifikansi pencapaian tersebut.

Beberapa perusahaan meminta rekan-rekan kerja mereka mengumpulkan laporan kemajuan bulanan yang ditulis dengan format yang sama dengan kajian tahunan. Teknik ini memungkinkan karyawan dan pimpinan memonitor kemajuan. Dengan mempelajari laporan bulanan, kajian tahunan lebih mudah dikumpulkan dan didiskusikan. Dengan mempelajari laporan bulanan, kajian tahunan akan lebih mudah digabungkan dan didiskusikan.

Ketika berhadapan dengan orang, ingatlah bahwa Anda tidak berhadapan dengan sosok yang berdasarkan logika, namun sosok yang dipenuhi emosi.

Dale Carnegie

Penilaian 360°

Penilaian berbagai tingkat adalah pendekatan yang popularitasnya semakin meningkat, biasanya digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana seorang manajer dipandang oleh atasan, rekan sekerja, anak buah, dan bahkan orang luar (misalnya, pemasok dan pelanggan). Biasanya pendekatan ini disebut penilaian 360°, dan sudah diadopsi oleh perusahaan-perusahaan seperti General Electric, Exxon Mobil, dan beberapa perusahaan yang termasuk daftar Fortune 500.

Seseorang tidak melihat dirinya sebagaimana orang lain melihat dirinya. Kita menganggap tindakan kita rasional, gagasan kita kuat, dan keputusan kita bermakna. Secara tradisional, kinerja seseorang hanya dievaluasi oleh manajernya. Evaluasi seperti ini memberi kita pandangan mengenai bagaimana kerja kita dipandang oleh orang tersebut, namun atasan bukanlah satu-satunya orang yang berinteraksi dengan kita.

Penilaian atas seorang manajer senior bahkan lebih kompleks, sering kali bahkan tidak dievaluasi sama sekali. Ketika para eksekutif dinilai oleh rekan-rekan dan anak buahnya, mereka mungkin bisa mengetahui

gaya manajemen yang tidak mereka sadari. Banyak orang terkejut ketika mengetahui pandangan orang tentang diri mereka dan, sebagai akibatnya, mengambil langkah-langkah untuk mengubah gaya manajemen mereka.

Walaupun ada manfaat dari pendekatan berbagai tingkat, pendekatan ini juga memiliki potensi kelemahan. Umpan balik bisa menyakiti. Orang yang mengevaluasi tidak selalu baik atau positif. Beberapa orang melihat peran penilai sebagai kesempatan untuk mengkritik perilaku orang lain dalam pekerjaan.

Kelemahan lain berkaitan dengan opini yang bertentangan. Siapa yang memutuskan siapa yang benar? Atau, bagaimana jika penilaian bersifat bias? Jika orang yang menilai tidak menyukai orang yang dinilai, tanggapan mereka condong ke arah negatif; jika orang yang dinilai adalah seorang teman, evaluasi akan condong ke arah positif. Sering kali, orang-orang yang menilai atasan atau eksekutif senior khawatir akan bahaya yang mengintai jika mereka benar-benar menyatakan hal yang jujur.

Untuk memastikan penilaian 360° memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menghasilkan perubahan, disarankan agar:

- Nama penilai tidak disebutkan dan penilaian bersifat rahasia.
- Supaya bisa memiliki pengetahuan yang cukup mengenai orang yang dinilai, penilai setidaknya bekerja dengan orang yang dinilai selama enam bulan.
- Penilai harus memberikan komentar tertulis serta peringkat angka. Hal ini untuk menjadikan evaluasi lebih spesifik dan bermakna.
- Untuk menghindari "kelelahan akibat survei", jangan menerapkan penilaian 360° kepada terlalu banyak karyawan pada saat bersamaan.

Wawancara Evaluasi Karyawan

Baik dalam sistem penilaian angka maupun berdasarkan hasil, hasil yang didapat harus dikomunikasikan kepada rekan-rekan yang dinilai. Ketika penyelia ditanya mengenai aspek apa yang paling tidak mereka sukai dari

suatu pekerjaan, biasanya jawaban pertamanya adalah memecat karyawan, namun di urutan selanjutnya adalah wawancara evaluasi. Penyelia tidak merasa berkeberatan menyatakan hal-hal yang baik tentang orang lain, namun mereka merasa tidak nyaman mendiskusikan hal-hal negatif. Tentu saja karyawan juga merasakan hal yang sama. Mereka merasa takut melakukan wawancara evaluasi dan sering kali menjadi cemas, tegang, atau bersikap defensif karenanya. Untuk membuat wawancara ini bermakna dan produktif, kedua belah pihak harus memiliki perasaan positif ketika pertemuan dan menyadari bahwa wawancara tersebut merupakan latihan yang bersifat konstruktif.

Persiapkan wawancara

Wawancara penilaian yang efektif harus direncanakan dengan hati-hati. Sebelum duduk bersama rekan yang dinilai, atasan harus mempelajari penilaian itu sendiri. Membuat daftar bidang-bidang utama yang tercakup di dalamnya akan sangat berguna. Perhatikan semua aspek positif kinerja—bukan hanya bidang-bidang yang perlu diperbaiki. Pelajari penilaian sebelumnya. Perhatikan seluruh perbaikan yang sudah dilakukan sejak penilaian terakhir. Siapkan pertanyaan-pertanyaan yang relevan mengenai tindakan pada masa lalu dan langkah-langkah yang harus diambil untuk perbaikan dan tujuan pada masa mendatang.

Kita harus mengingat pola perilaku karyawan semampu kita. Apakah orang itu memiliki masalah atau kebiasaan khusus? Jika orang itu dikenal sebagai orang yang agresif, negatif, emosional, atau sifat lain yang membuat wawancara menjadi sulit, kita harus siap mengatasinya.

Pertemuan wawancara harus dijadwalkan sebelumnya. Sarankan agar karyawan mengkaji ulang kinerja mereka sendiri sebelum pertemuan itu. Banyak perusahaan yang memberikan formulir evaluasi kosong kepada karyawan dan meminta mereka menilai diri sendiri. Hal ini memberi kesempatan kepada mereka untuk memberikan pandangan yang serius

dan sistematis tentang kinerja diri dan mempersiapkan mereka menilai diri sendiri.

Diskusikan kinerja

Ketika hubungan dengan orang yang diwawancarai sudah terjalin, kita harus menunjukkan di bidang-bidang pekerjaan mana saja orang itu unggul dan di bidang-bidang mana saja yang standar kinerjanya terpenuhi. Dengan memberikan contoh-contoh spesifik, karyawan akan mengetahui bahwa kita benar-benar menyadari kualitas positif dirinya. Doronglah mereka untuk berkomentar. Dengarkan dengan penuh perhatian, dan diskusikan aspek-aspek kinerja atau perilaku yang belum memenuhi standar. Bersikaplah spesifik. Akan jauh lebih efektif jika kita memberi beberapa contoh pada pekerjaan apa saja seorang karyawan tidak bisa memenuhi harapan daripada sekadar mengatakan, "Pekerjaan Anda tidak cukup baik". Standar kinerja harus secara jelas disebutkan dan dipahami oleh karyawan. Seharusnya mereka tidak terkejut ketika diberitahu bahwa pekerjaan mereka tidak memenuhi standar. Hal ini diperkuat secara positif dengan menunjukkan sejumlah kesalahan, atau mengingatkan mereka tentang tenggat yang tidak terpenuhi.

Pada setiap kesempatan, konsentrasi kita harus difokuskan pada pekerjaan, bukan pada orang. Jangan pernah berkata, "Anda tidak baik." Katakan, "Pekerjaan ini tidak memenuhi standar."

Jika masalahnya tidak terkait dengan kinerja, melainkan perilaku, berikan juga ilustrasi tentang hal tersebut. "Selama beberapa bulan saya sudah bicara tentang keterlambatan Anda. Anda adalah karyawan yang baik dan kesempatan Anda di perusahaan ini akan lebih baik jika Anda bisa selalu berada di kantor tepat waktu."

Dapatkan saran perbaikan dari karyawan

Saat menjelaskan situasi, jangan membuat rekomendasi perbaikan, tapi tanyakan saran perbaikan dari karyawan. Beberapa karyawan akan menolaknya. Mereka lebih sering memberikan alasan, alibi, dan penjelasan atas tindakan pada masa lalu daripada melihat perbaikan di masa mendatang. Dengarkan mereka dengan penuh empati dan dorong agar mereka mengungkapkan semua alasan tersebut. Ketika selesai, mereka akan lebih siap menghadapi situasi nyata dan memunculkan gagasan yang efektif.

Tanyakanlah, "Dengan cara apa saya bisa membantu memperbaiki kinerja Anda?" Terimalah rekomendasi mereka, jika mungkin, dan buatlah rencana kegiatan agar dapat menerapkannya. Menyarankan pelatihan tambahan dalam pekerjaan atau melalui sumber di luar sering kali bisa membantu.

Kita mengenali karyawan kita, dan jika menurut pertimbangan kita karyawan ini kemungkinan tidak akan memberikan saran yang konstruktif, kita harus siap memberikan beberapa saran kita.

Tetapkan tujuan

Jika tujuan sudah ditetapkan pada sesi penilaian tahun sebelumnya, kaji ulang tujuan tersebut. Jika tujuan terpenuhi, beri selamat kepada karyawan dan pelajari apa yang sudah dilakukan untuk meraihnya. Jika tidak semuanya terpenuhi, cari tahu alasannya dan tentukan apa yang dapat dilakukan untuk memenuhinya pada periode berikut.

Wawancara penilaian tidak hanya bertujuan mengkaji ulang masa lalu, melainkan juga membuat rencana masa mendatang. Tanyakan, "Apa yang ingin Anda raih pada dua belas bulan mendatang?" Uraikan tujuan produksi, perubahan perilaku, dan rencana-rencana peningkatan. Hal ini juga bisa mencakup tujuan pribadi, misalnya meraih tambahan pendidikan, berpartisipasi dalam asosiasi profesional atau perdagangan, atau usaha-

usaha lain di luar pekerjaan yang dapat meningkatkan kariernya. Sebagai seorang manajer, kita harus mendukung, namun tidak membuat janji atau harapan palsu untuk mengembangkan kariernya di luar dari apa yang bisa kita berikan.

Ajaklah karyawan menuliskan setiap tujuan, dan di sampingnya nyatakan apa yang akan ia lakukan untuk meraih tujuan itu. Beri salinannya kepada karyawan dan simpan setiap salinan bersama-sama dengan formulir penilaian karyawan. Tahun berikutnya kita dapat menggunakannya sebagai bagian dari wawancara penilaian.

Sebagian besar hal penting di dunia diraih oleh orang-orang yang terus mencoba ketika tampaknya tidak ada harapan sama sekali.

Dale Carnegie

Ringkasan

Di akhir setiap pertemuan wawancara kita harus meminta orang yang dinilai membuat ringkasan hal-hal yang didiskusikan. Pastikan ia benar-benar memahami plus-minus kinerja dan perilakunya, rencana dan tujuan untuk periode mendatang, dan hal-hal lain yang berkaitan.

Akhiri pertemuan dengan kata-kata positif, "Secara keseluruhan, Anda sudah membuat kemajuan yang baik tahun ini. Saya yakin Anda akan terus melakukan pekerjaan dengan baik," kecuali jika seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan buruk dan evaluasi ini adalah "kesempatan terakhir" sebelum memberhentikannya.

Proses evaluasi karyawan, jika diatur dengan tepat, bisa menjadi pengalaman yang sangat menggugah, baik untuk karyawan maupun penyelia. Wawancara ini sebaiknya tidak menjadi konfrontasi, melainkan interaksi timbal balik dua arah yang penuh makna, yang membangun komitmen karyawan untuk meraih perbaikan, dan menetapkan serta me-

laksanakan pencapaian tujuan untuk tahun mendatang menuju pengalaman kerja yang lebih produktif dan memuaskan.

Ringkasan dan Substansi

- Untuk setiap pekerjaan, tentukan standar kinerja yang dipahami dengan jelas dan diterima oleh orang yang akan melaksanakan pekerjaan itu.
- Ketika orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, mereka bisa memonitor kinerja diri mereka terus-menerus.
- Jika menggunakan metode karakter untuk mengevaluasi staf, berhati-hatilah. Hindari bahaya kecenderungan nilai tengah, efek *halo*, dan *pitchfork*, bias personal, dan penekanan perilaku terakhir.
- Evaluasi yang berorientasi pada hasil mengukur kinerja aktual atas harapan yang ditentukan sebelumnya.
- Jangan takut akan penilaian kinerja. Penilaian ini bisa menjadi pengalaman yang menguntungkan dan berharga. Kita bisa membuatnya lebih bernilai dengan mempersiapkan diri untuk menanganinya secara konstruktif.
- Hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan saat penilaian kinerja:
 - Bangunlah cadangan niat baik. Jadilah orang yang bisa dipercaya.
 - Izinkanlah orang yang dinilai mengkaji ulang semua data sebelum wawancara.
 - Mulailah dengan hal positif.
 - Jadilah seorang pelatih.
 - Sorotilah keberhasilan.
 - Gunakanlah data yang akurat untuk penilaian kita.
 - Latihlah dan perbaiki. Jangan membuat kesalahan menjadi sesuatu yang personal.
 - Berilah kesempatan bagi orang lain untuk menyelamatkan muka.
 - Pujilah perbaikan sekecil apa pun, dan pujilah setiap perbaikan. Tuluslah dalam menghargai dan royal dalam memberikan pujian

- Harapkanlah perbaikan.
- Kembangkanlah rencana perbaikan timbal balik.
- Buatlah revisi PRD dan tetapkan standar kinerja baru jika perlu.
- Akhirilah sesi penilaian dengan dorongan dan penekanan akan reputasi yang harus diraih.

Dan patuhilah hal-hal yang tidak boleh dilakukan:

- Jangan mengkhianati kepercayaan.
- Jangan menyimpan kejutan-kejutan tak menyenangkan.
- Jangan mengomel dan merengek.
- Jangan menjadi musuh.
- Jangan hanya berfokus pada kesalahan.
- Jangan mengkritik, menghina, atau mengeluh.
- Jangan melancarkan serangan personal.
- Jangan membuat malu orang lain.
- Jangan mengharapkan keajaiban.
- Jangan mengabaikan seseorang sampai masa penilaian selanjutnya dan berharap ada perbaikan besar.
- Jangan mengakhiri penilaian dengan catatan negatif.

Bab 6

Menjadi Seorang Pelatih

Mungkin bagian paling menantang dari pekerjaan seorang pemimpin adalah membentuk masing-masing individu anggota kelompok menjadi satu unit yang dinamis, interaktif, dan berkinerja tinggi. Kita sudah melihat bagaimana pelatih atletik membentuk tim mereka, dan sebagai pemimpin tim kerja, kita juga bisa belajar dari mereka.

Kita melakukan hal ini dengan membantu anggota tim membangun bakat mereka sampai ke kapasitas optimal. Kita menjaga agar anggota tim kita waspada akan tujuan organisasi dan metode serta teknik terkini, yang memungkinkan mereka meraih tujuan-tujuan tersebut. Kita membantu mereka mempelajari apa yang tidak mereka ketahui dan menyempurnakan apa yang sudah mereka ketahui.

Contoh yang baik adalah Bob, seorang wiraniaga berpengalaman yang direkrut perusahaan baru-baru ini. Karena latar belakangnya yang sukses, Bob tidak berharap akan diberi begitu banyak pelatihan. Ia menyangka akan diberi orientasi mengenai lini produk dan langsung dikirim ke lapangan. Namun, manajer Bob bersikukuh untuk memberi pelatihan ekstensif, seperti yang dijalani oleh para wiraniaga yang memiliki lebih sedikit peng-

alaman. Bob memahami hal ini. Ia sudah menjadi juara lari saat SMA, namun pelatihnya di universitas memberikan perhatian dan pelatihan yang sama banyaknya dengan mereka yang sebelumnya tidak pernah ikut kompetisi. Para manajer yang sukses memperhatikan hal ini ketika memasukkan karyawan baru. Walaupun sebelumnya karyawan tersebut sudah memiliki pengalaman, ia perlu mengenal pendekatan perusahaan yang baru, yang mungkin berbeda dari pengalamannya sebelumnya. Sebagian besar manajer tidak akan ragu-ragu melakukan hal ini dengan seseorang yang belum memiliki pengalaman sebelumnya, namun sering kali lalai melakukannya dengan orang yang sudah berpengalaman.

Membantu Anggota Tim Menangani Pekerjaan Mereka

Kelompok atau tim kerja kita terdiri atas individu-individu. Setiap orang dalam kelompok memiliki kontribusi terhadap keberhasilan misi tim itu. Untuk dapat melakukannya, setiap anggota harus menguasai keahlian dalam pekerjaan yang ia lakukan dan termotivasi untuk melakukannya dengan sangat baik.

Berikut beberapa saran yang sudah berhasil bagi beberapa pemimpin:

- Para pemimpin mendorong rekan-rekan mereka menguasai pekerjaan mereka. Ketika para karyawan mengetahui bahwa mereka bekerja dengan baik dan melakukannya secara profesional, mereka berada di jalur menuju penguasaan keahlian dalam kehidupan pekerjaan mereka. Pelatih tidak hanya melatih anggota kelompok baru dalam masalah-masalah mendasar suatu pekerjaan, melainkan juga bekerja dengan seluruh anggota agar mengikuti teknologi, metode, dan inovasi terkini. Sebagai tambahan, pemimpin mendorong anggota-anggotanya untuk mengambil inisiatif dalam meningkatkan pengetahuan, membaca, mengambil kursus, menghadiri seminar, dan belajar dari orang lain—bukan saja tentang aspek spesifik dari fungsi-fungsi yang sekarang

dijalankan, melainkan juga memperluas pengetahuan di bidang profesi atau keahlian mereka. Hal ini memberikan perasaan nyaman dan keyakinan diri kepada rekan-rekan kerja ketika mereka dihadapkan pada tantangan yang baru muncul.

- Pelatihan tidak pernah berhenti. Teknik-teknik pelatihan dapat dipelajari dengan mengamati pelatih atletik. Pelatih profesional, baik pelatih maupun manajer, akan memulai pelatihan dengan orientasi menyeluruh mengenai apa yang harus ia raih dalam pelatihan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dalam sesi kelompok (jika lebih dari satu orang yang dilatih) atau melalui diskusi individual. Alat bantu pelatihan, seperti buku petunjuk, film, atau rekaman, dapat dimanfaatkan pada saat itu.

Elena, manajer pengolahan data di sebuah distributor alat-alat rumah tangga, memiliki catatan keberhasilan dalam hal menggerakkan karyawan baru dengan cepat, yang membuat orang lain iri. Ketika seorang karyawan baru bergabung dengan departemennya, Elena mencurahkan hampir seluruh waktunya untuk bekerja dengan orang tersebut selama beberapa hari pertama. Ia berkata, "Semakin banyak waktu yang saya habiskan di awal, semakin besar tingkat keberhasilannya." Selama masa pelatihan awal, Elena memberikan kajian mengenai dasar-dasar komputer yang digunakan di departemennya—tanpa memandang pengalaman yang sudah dimiliki seorang karyawan baru. Menurutnya, hal tersebut membuat mereka memulai pekerjaan dengan benar dan membantu menghilangkan kebiasaan-kebiasaan buruk yang terbawa dari pekerjaan sebelumnya.

- Pelatihan tidak berakhir ketika karyawan baru diizinkan bekerja secara mandiri. Tak peduli berapa lama seseorang sudah menjadi staf, pelatihan dan pelatihan yang terus-menerus harus menjadi bagian dari pekerjaan manajer. Pemimpin yang sukses tidak hanya berkonsentrasi pada

pelatihan orang-orang yang berkinerja tidak memuaskan, melainkan juga membiasakan bekerja dengan seluruh karyawannya secara teratur. Sama halnya seperti pelatih tim atletik yang terus-menerus siaga dalam mengidentifikasi pada bidang-bidang mana saja kemampuan anggota tim dapat ditingkatkan, penyelia yang sukses mencoba bekerja dengan setiap orang untuk mengasah keterampilan mereka agar mereka dapat menjadi lebih efektif saat bekerja.

- Manajer sebaiknya mengadakan konferensi pelatihan individual dengan setiap karyawan dan pertemuan kelompok secara berkala. Manajer sebaiknya siaga atas setiap variasi pada kinerja seluruh bawahannya dan memberikan saran serta pelatihan untuk peningkatan diri.
- Meraih hasil yang luar biasa. Di kebanyakan tim kita mengetahui ada beberapa anggota yang bisa memiliki kinerja yang lebih baik. Mereka melakukan pekerjaan yang memuaskan, bahkan baik, namun kita melihat potensi dalam diri mereka yang belum diwujudkan.

Sebagai contoh: Cathy, ketua tim pengembangan pasar, merasa salah satu rekan kerjanya, Christine, adalah salah satu orang yang potensinya belum terwujud. Ia mengadakan rapat dengan Christine dan berkata kepadanya, "Kerja Anda baik, saya tidak memiliki keluhan, namun saya tahu Anda dapat melakukan yang lebih baik dan sebaiknya memang begitu. Jika Anda tidak secerdas ini, saya akan puas dengan apa yang telah Anda lakukan, namun saya melihat kapasitas pada diri Anda untuk menjadi orang terbaik di perusahaan ini. Anda tidak bercita-cita cukup tinggi jika merasa puas dengan kinerja yang biasa-biasa saja. Mari kita bersama-sama membangun rencana untuk membantu Anda meraih apa yang mampu Anda raih."

Mereka bersama-sama merancang tujuan dan rencana untuk meraihnya. Standar ditetapkan, sehingga mereka bisa mengukur sedekat apa Christine dengan tujuan tersebut. Mereka bertemu secara

berkala untuk mengevaluasi kemajuan Christine. Dalam beberapa bulan, Christine secara signifikan melakukan pekerjaan yang lebih efektif dan merintis jalan menuju karier yang menarik dan memuaskan.

- Ajaklah anggota kelompok berpartisipasi. Sebagaimana ditunjukkan sebelumnya dalam buku ini, ketika orang berpartisipasi dalam pembuatan keputusan yang memengaruhi mereka, lebih besar kemungkinan mereka akan bekerja untuk meraihnya. Ketika suatu proyek baru diberikan, daripada memberitahu cara melakukannya pada karyawan yang ditunjuk, lebih baik kita bekerja bersama mereka saat menetapkan prosedur. Memberi mereka kontrol seputar cara melakukan suatu pekerjaan adalah cara lain untuk membantu mereka mengatasi pekerjaan itu.
- Mendorong kreativitas. Kebanyakan orang merasa memiliki kontrol atas pekerjaan ketika saran dan gagasan mereka diterima dengan serius. Tak seorang pun berharap seluruh saran mereka akan diterima, namun mereka tentu berharap saran itu dipertimbangkan dengan serius. Kita harus menciptakan iklim inovasi. Hal ini akan memberi kesempatan pada rekan kerja kita untuk mengkritik praktik-praktik saat ini dan memunculkan gagasan perbaikan. Bukalah pikiran Anda atas gagasan-gagasan baru. Pepatah lama, "Jika tidak pecah, jangan diperbaiki," harus diganti dengan, "Jika suatu hal bisa berhasil saat ini, hal tersebut mungkin sudah kuno."
- Jangan cepat menyerah terhadap rekan kerja. Kesalahan akan terjadi. Gunakan kesalahan tersebut sebagai alat untuk memperbaiki pekerjaan orang itu. Ketika orang belajar dari kesalahan mereka, kemungkinan mengulangi kesalahan menjadi kecil.

- Dorong setiap anggota tim memikirkan kembali pekerjaan mereka dan menyadari bahwa pandangan mereka—tak peduli betapa radikal tampaknya pandangan itu—akan didengarkan.

Ketika berbicara dengan orang lain, dengarkan dengan penuh perhatian. Jangan menampakkan sikap bosan atau membiarkan ekspresi “saya sudah tahu” terkilas di wajah Anda.

Dale Carnegie

Sepuluh Tips untuk Pelatihan Rekan-Rekan Kerja

1. Bertemulah dengan setiap rekan kerja secara teratur untuk mengidentifikasi apa yang dapat dia lakukan agar menjadi lebih efektif, serta apa yang bisa kita lakukan untuk membantunya.
2. Jangan menunggu penilaian kinerja formal untuk mengatasi kinerja yang buruk. Ambil langkah untuk memperbaikinya segera setelah kinerja itu teramati.
3. Simpanlah selalu catatan kemajuan setiap rekan. Masukkan contoh-contoh keberhasilan dan kegagalan. Perhatikan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan. Berikan rekomendasi untuk perkembangannya.
4. Saat melatih rekan-rekan kerja, perhatikan bahwa seseorang menguasai tugas melalui langkah-langkah kecil. Kembangkan pelatihan dengan pertama-tama memberi tugas kecil kepada rekan kerja lalu melanjutkannya dengan tugas yang lebih kompleks.
5. Dorong seseorang yang belajar dengan lambat dengan cara memuji usahanya dan memperkuatnya dengan pelatihan untuk membantunya menyusul kemajuan rekan-rekannya.
6. Daripada bekerja untuk meraih beberapa tujuan di saat bersamaan, bantulah rekan-rekan kerja membangun keahlian mereka dengan mengerjakan satu tujuan pada satu saat. Tambahkan tujuan lain saat mereka sedang berusaha meraih tujuan awal.

7. Kita harus menjadi panutan bagi rekan-rekan kita dengan terus belajar dan mengaplikasikan pendekatan baru dalam pekerjaan.
8. Sampaikan tips, informasi, dan gagasan yang kita dapatkan ke anggota tim. Hal ini bisa berupa artikel yang kita baca, sumber-sumber internet yang kita e-mail-kan kepada mereka, atau penyampaian konsep baru secara verbal.
9. Tugaskan tanggung jawab seluruh atau sebagian proyek dan berikan kebebasan kepada mereka untuk melaksanakannya tanpa campur tangan kita.
10. Jika sesi pelatihan tidak membuahkan perbaikan, ajukanlah pertanyaan-pertanyaan ini:
 - Apa tujuan sesi pelatihan?
 - Apa yang harus saya lakukan untuk meraih tujuan tersebut?
 - Apa tindakan yang diambil sebagai hasil dari sesi pelatihan?

Mintalah anggota tim menjawab pertanyaan yang sama, dan bandingkan hasilnya.

Latih Tim

Saat ini banyak pekerjaan dilakukan oleh tim, sehingga pelatihan yang diberikan untuk setiap anggota tim tidaklah memadai untuk mendorong mereka meraih kinerja yang luar biasa. Hal yang sama pentingnya dengan pelatihan adalah melebur kelompok menjadi unit kerja yang terkoordinasi.

Untuk tim yang baru, mulailah dengan orientasi menyeluruh mengenai tujuan tim—apa yang diharapkan dari setiap rekan kerja dan keseluruhan tim. Hal ini bisa dilakukan dalam sesi kelompok atau, ketika anggota baru bertambah, satu per satu.

Mari kita lihat Erica, ketua tim teknologi informasi. Ketika timnya ditugasi proyek baru, Erica menghabiskan satu hari atau lebih untuk mendiskusikan tugas itu dengan anggota tim—baik secara individual

maupun kelompok. Ia memberi komentar, "Semakin banyak waktu yang saya habiskan di awal, semakin besar tingkat keberhasilannya." Ia menarik pengalaman dari para anggota tim yang sudah mengerjakan proyek serupa dan bersama-sama mereka merencanakan seluruh operasional. Saat proyek berlangsung, ia mengikuti kemajuan setiap rekan dan masuk untuk memberikan bantuan, menambahkan pelatihan, atau apa pun yang dibutuhkan agar mereka bekerja dengan lebih efektif.

Berikan Kata-Kata Penyemangat

Sama halnya dengan pelatih tim atletik yang memberi kata-kata penyemangat kepada tim sebelum pertandingan berlangsung dan selama waktu istirahat, ketua tim menyadari bahwa kata-kata penyemangat akan merangsang produksi dan meningkatkan kembali kekuatan anggota tim saat antusiasme mulai memudar. Kata-kata penyemangat bukan sekadar berteriak, "Ayo, tim, ayol!" Ketua tim yang efektif memberikan pemahaman mengenai apa yang perlu mereka ubah untuk menjadi anggota tim yang lebih efektif dan bekerja dengan mereka untuk mewujudkan perubahan itu.

Kata-kata penyemangat mendorong tim untuk jangka pendek—dan kadang-kadang itu sudah cukup untuk menarik mereka keluar dari kejenuhan. Untuk mendapatkan efek yang lebih bertahan lama, kita harus menjaga agar tim tetap siaga akan kemajuan mereka. Anda perlu memuji setiap pencapaian, merayakan pencapaian tujuan sementara, dan memberikan pengakuan kepada anggota tim yang menyelesaikan pekerjaan dengan nilai menonjol.

Pemimpin yang baik, seperti halnya pelatih yang baik, memberikan kata-kata penyemangat pada diri mereka sendiri. Dengan menunjukkan kepada para rekan kerja bahwa ia percaya akan kemampuan mereka, dan dengan membantu mereka membangun kepercayaan diri, manajer melakukan salah satu fungsi terpenting dari pekerjaan mereka sebagai manajer atau pelatih. Pelatih yang sukses bekerja bersama anggota tim

untuk menjaga agar mereka tetap semangat saat tertekan, melatih mereka kembali saat mereka lupa akan hal-hal mendasar dari suatu pekerjaan, merayakan kemenangan mereka, memahami kepribadian mereka, dan mengikuti model program motivasi untuk memanfaatkan faktor-faktor tersebut. Pelatih yang efektif tidak mudah menyerah ketika beberapa anggotanya tidak memenuhi harapan. Mereka bekerja dengan anggota tim dan melakukan yang terbaik untuk membawa mereka pada standar tinggi yang ditetapkan bagi tim.

Manajer dapat meraih hal ini dengan mengenali orang-orang mereka dan memahami perbedaan individual. Seperti ditunjukkan sebelumnya, tidak semua orang sama dan salah satu kesalahan utama dalam upaya memotivasi orang adalah menganggap semua orang menginginkan hal yang sama dalam pekerjaan. Mungkin Anda perlu menyesuaikan program motivasi khusus untuk masing-masing karyawan. Lebih umum terjadi, penyelia mendapati bahwa setiap orang termotivasi oleh hal-hal yang berbeda. Meski demikian, ada beberapa faktor yang dapat dimasukkan ke dalam sistem motivasional.

Pemimpin yang baik mengenali kinerja luar biasa dan setiap perbaikan. Ketika pencapaian yang istimewa diraih, pemimpin akan memuji tim dan menekankan bagaimana usaha kerja sama dari anggota tim akan memberikan kontribusi kepada kemajuan. Salah seorang manajer mempunyai kebiasaan mengadakan pesta piza atau es krim mendadak ketika suatu bagian signifikan dari proyek berhasil diselesaikan. Manajer yang lain menyelenggarakan barbekyu di rumahnya untuk setiap anggota tim dan pasangannya, khususnya ketika suatu proyek yang kompleks berhasil diselesaikan.

Pelatih yang sukses bekerja dengan anggota tim untuk mempertahankan semangat mereka ketika tertekan, melatih mereka untuk menajamkan keterampilan, merayakan kemenangan, dan membangun semangat korps di dalam tim.

Perubahan terasa tidak nyaman. Oleh karena itu, orang sering dengan cepat kembali ke cara sebelumnya jika penguatan dan penghargaan tidak diberikan. Kebiasaan lebih kuat daripada pengetahuan.

Setiap orang bodoh bisa menyalahkan, mengomel, dan mengkritik, namun diperlukan karakter dan kontrol diri untuk bisa memahami dan memaafkan.

Dale Carnegie

Pelatih dan Anggota yang Dilatih Harus Percaya pada Visi

Salah satu konsep terpenting saat pelatihan adalah memiliki visi dan tujuan akhir. Tanpanya, orang sering kali kehilangan pandangan mengenai betapa pentingnya membuat perubahan yang dibutuhkan. Bagaimana kita membuat gambaran mengenai apa yang mungkin terjadi adalah komponen sentral dari langkah ini dalam proses pelatihan.

Orang-orang yang memiliki visi yang jelas mengenai hasil akhir suatu pelatihan cenderung bergerak ke arah tersebut dibandingkan mereka yang tidak memilikinya. Namun, Anda perlu memastikan bahwa tujuan itu dimiliki oleh pelatih dan orang yang dilatih. Tanpa ada rasa kepemilikan, motivasi akan pupus. Kita memusatkan perhatian pada motivasi dan menerima lebih banyak lagi pada langkah selanjutnya, namun inilah awal dari arah dan tujuan.

Bangun Sikap yang Tepat

Seberapa baik kita mengenal karyawan menentukan secepat apa kita mengetahui bahwa kita memiliki orang yang tepat untuk suatu pekerjaan dan cara memotivasi mereka. Langkah ini adalah bagian penting dari proses pelatihan yang efektif. Tanpanya, kita akan menghabiskan sebagian besar waktu hanya untuk mengatasi penolakan.

Kita sering mendengar bahwa orang menolak perubahan. Hal ini tidak benar. Orang menolak berubah ketika mereka: 1) tidak melihat kebutuhan untuk berubah, 2) tidak mau melakukannya, atau 3) yakin bahwa bagi mereka perubahan itu tidak mungkin dilakukan. Kapan pun orang diminta berubah tanpa persetujuan mereka, kita menciptakan penolakan. Pelatih yang efektif menciptakan suasana yang membuat orang terus termotivasi untuk meraih tingkat kinerja yang tinggi.

Sediakan Sumber Daya

Manajer yang efektif memastikan semua sumber daya yang diperlukan untuk proses pelatihan tersedia, termasuk waktu, uang, peralatan, alat bantu pelatihan, informasi, bujukan, dan dukungan tingkat tinggi—dan, yang terpenting, komitmen personal untuk meraih keberhasilan dari semua orang yang terlibat.

Kita harus memastikan sumber daya yang tepat ada di tempatnya. Bagi karyawan, tidak ada hal yang lebih membuat frustrasi daripada dijanjikan sesuatu dan tidak mendapatkannya. Hal ini membuat mereka merasa dijejek untuk gagal.

Identifikasi Kekuatan dan Kesempatan untuk Perbaikan

Latihan membuat pelatih dapat mengidentifikasi kekuatan dan kesempatan untuk perbaikan. Beberapa hal yang harus dipertimbangkan yaitu:

- Bagaimana mendorong orang lain agar sukses
- Seberapa dekat kita harus mengawasi dan kapan kita harus membiarkan
- Bagaimana agar orang lain bertanggung jawab terhadap kemajuan
- Bagaimana memperkuat agar bisa mencapai kemajuan.

Membuat kemajuan adalah satu hal, namun tanpa menetapkan jalan untuk memperkuat dan mempertahankan kemajuan, dengan cepat orang akan kembali ke cara lama mereka.

Salah satu kesalahan terbesar yang dilakukan para manajer adalah memegang asumsi bahwa jika orang mengetahui sesuatu, mereka akan melakukannya. Orang tidak melakukan apa yang mereka ketahui, mereka melakukan apa yang selalu mereka lakukan.

Beberapa keterampilan yang harus kita bangun untuk memperkuat pelatihan:

- Memberdayakan orang untuk mendapatkan hasil setelah mempelajari keterampilan baru
- Memberikan umpan balik yang tepat
- Menindaklanjuti
- Menangani masalah-masalah di luar kinerja
- Mengatasi kesalahan dan karyawan yang berada di luar jalur

Hargai Pencapaian

Salah satu cara terbaik untuk mempertahankan pertumbuhan dan kemajuan adalah dengan menghargainya. Apa yang kita hargai akan diulangi. Apa yang diulang karyawan akan menjadi kebiasaan. Perubahan menimbulkan ketidaknyamanan. Inilah alasannya sering kali orang dengan cepat kembali ke cara lama apabila penguatan dan penghargaan tidak diberikan. Kebiasaan lebih kuat daripada pengetahuan. Saran berkenaan dengan cara memberikan penghargaan dan pujian sudah dibahas di Bab 3.

Jadilah Mentor—Jadikan Orang Lain sebagai Mentor

Salah satu pendekatan terbaik dalam mengembangkan karyawan adalah dengan mendorong rekan-rekan yang berpengalaman untuk menjadi mentor

bagi peserta pelatihan. Contohnya, manajer tingkat atas menempatkan karyawan muda di bawah pengawasannya dan mengambil peran sebagai mentor bagi karyawan tersebut. Hal ini akan memberikan keuntungan awal untuk kemajuan karyawan itu, juga akan mengajarnya pengetahuan praktis mengenai pekerjaan, kerumitan dan nuansa yang ada di perusahaan, dan "tipu daya dalam pekerjaan".

Akan menjadi keuntungan besar bagi perusahaan bila setiap orang memiliki mentor. Sebagai pemimpin, kita harus mempertimbangkan untuk menjadikan *mentoring* sebagai persyaratan kerja, tidak saja untuk diri kita, namun juga untuk setiap anggota tim yang berpengalaman. Dengan menyusun program mentor dan menugaskan orang-orang terbaik dalam tim kita untuk bertanggung jawab sebagai mentor bagi karyawan baru, kita mengambil langkah raksasa ke depan untuk membuat pendatang baru menjadi produktif dan berada di jalur pertumbuhan personal mereka.

Pemimpin organisasi adalah orang-orang yang sibuk. Sering kali mereka tidak memiliki waktu bagi rekan-rekan kerja mereka, terutama pendatang baru dalam tim. Salah satu solusinya: menunjuk anggota tim berpengalaman menjadi mentor bagi pendatang baru. Jangan selalu memilih anggota yang sama untuk menjadi mentor. Setiap rekan harus memiliki kesempatan untuk mengambil peran sebagai mentor.

Program *mentoring* yang terstruktur mensyaratkan orang yang dipilih sebagai mentor bersedia mengambil peran itu. Memaksa seseorang menjadi mentor merupakan langkah menuju kegagalan. Tidak semua orang tertarik atau memenuhi persyaratan untuk menjadi mentor. Meski demikian, jika kita menilai bahwa seseorang yang menolak penugasan ini sesungguhnya memiliki kualifikasi sebagai mentor, namun ia malu atau kurang percaya diri, kita sebaiknya berbicara dari hati ke hati kepadanya dan menyampaikan bahwa dengan menerima tugas itu, anggota tim dan tim akan mendapatkan manfaat. Mentor baru harus dilatih oleh orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang *mentoring*.

Baik mentor maupun orang di bawah program *mentoring* mendapatkan

manfaat dari proses ini. Jelaslah, mereka yang berada di bawah program *mentoring* dapat belajar banyak dari proses ini, namun sama pentingnya, para mentor meraih manfaat karena keterampilan mereka harus dipertajam sebelum disampaikan. Proses ini meningkatkan rasa tanggung jawab mentor ketika ia membimbing karyawan baru melewati jalan berliku di atas kebijakan dan politik perusahaan. Ini juga akan membuat mereka lebih efektif dalam hubungan interpersonal.

Sepuluh Tips untuk Mentor Baru

Ketika kita ditugaskan menjadi mentor, kita harus belajar sebanyak mungkin tentang seni *mentoring*. Jika kita memiliki pengalaman sukses personal dengan seorang mentor, gunakan pengalaman itu sebagai model. Jika tidak, carilah anggota lain yang sudah berhasil menjadi mentor dan belajarlah darinya.

Berikut sepuluh hal yang harus diperhatikan:

1. Ketahui pekerjaan. Kaji ulang hal-hal yang mendasar. Pikirkan kembali masalah-masalah yang kita hadapi dan bagaimana kita menanganinya. Bersiaplah menjawab pertanyaan tentang setiap aspek pekerjaan.
2. Ketahui sebanyak mungkin tentang perusahaan. Salah satu fungsi utama mentor adalah membantu peserta pelatihan mengatasi hambatan akibat kebijakan dan praktik-praktik perusahaan yang tidak dikenal dengan baik. Lebih penting lagi, sebagai orang yang sudah berada di organisasi untuk waktu yang lama, kita mengetahui cara kerja internal organisasi—struktur kekuatan yang sesungguhnya—politik perusahaan.
3. Kenali orang yang kita bimbing. Untuk menjadi mentor yang efektif, kita harus menyisihkan waktu untuk mempelajari orang yang kita bimbing sebaik mungkin. Pelajari pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya, pekerjaan saat ini, dan lain-lain. Pelajari tujuan, ambisi, dan minat di luar pekerjaan. Amati karakter personal. Biasakan diri

dengan cara komunikasi yang disukainya—berhadapan langsung, memo tertulis, telepon, e-mail, Twitter, SMS, dan lain-lain.

4. Pelajari cara mengajar. Jika kita memiliki pengalaman yang minimal dalam mengajar, carilah petunjuk tentang metode mengajar dari pelatih terbaik yang kita kenal. Bacalah artikel dan buku-buku tentang teknik-teknik pelatihan.
5. Belajar untuk belajar. Kita harus terus belajar—tidak saja teknik mutakhir di bidang kita, namun juga perkembangan di industri kita, di komunitas bisnis, dan di keseluruhan bidang manajemen.
6. Bersabar. Beberapa orang belajar lebih lambat daripada yang lain. Hal ini tidak berarti mereka bodoh. Jika orang yang kita bimbing tidak langsung menangkap pelajaran, sabarlalah. Orang yang belajar dengan perlahan sering kali berkembang menjadi anggota tim yang produktif.
7. Bersikap taktis. Kita bukan seorang sersan penuntut yang melatih prajurit baru bertahan hidup di medan perang. Bersikaplah penuh pertimbangan. Bersikaplah baik, tapi tegas, dan biarkan orang yang kita bimbing mengetahui bahwa kita mengharapkan yang terbaik.
8. Jangan takut mengambil risiko. Berikan tugas yang menantang kapabilitas kepada orang yang kita bimbing. Biarkan orang yang kita bimbing tahu bahwa kegagalan mungkin terjadi, namun cara terbaik untuk berkembang adalah menyelesaikan pekerjaan yang sukar. Kegagalan harus dilihat sebagai pengalaman untuk belajar.
9. Rayakan keberhasilan. Biarkan orang yang kita bimbing tahu bahwa kita bangga akan pencapaian dan kemajuan yang ia capai. Ketika sesuatu yang sangat signifikan tercapai, beritakanlah.
10. Dorong orang yang kita bimbing untuk menjadi mentor. Penghargaan terbaik yang kita dapatkan dari tugas sebagai mentor adalah ketika proses *mentoring* selesai, orang yang kita bimbing melanjutkan proses untuk menjadi mentor.

Orang yang sukses akan mengambil manfaat dari kesalahannya dan mencoba lagi dengan cara berbeda.

Dale Carnegie

Mengoreksi Kesalahan

Dari waktu ke waktu orang-orang terbaik pun melakukan kesalahan dalam pekerjaan mereka. Tanggung jawab manajer adalah mengoreksi kesalahan tersebut. Untuk mempertahankan semangat dan mendapatkan yang terbaik dari karyawan, kita harus mengoreksi kesalahan tanpa menimbulkan penolakan atau membuat rekan kerja merasa kurang atau lebih rendah. Meskipun kita menjadi frustrasi, kecewa, atau marah mengenai situasi tertentu, ini bukanlah waktu atau tempat untuk bersikap kasar, membentak, atau berteriak kepada orang yang melakukan kesalahan. Hadapi situasi apa pun dengan segera. Karena tidak yakin akan kemampuan kita untuk menyampaikannya dengan baik, kita sering kali menunggu sampai situasi berkembang ke proporsi yang tak bisa ditoleransi lagi, lalu kemarahan kita meledak. Oleh karena itu, bertindaklah cepat, saat situasi dan tanggapan kita masih terkendali.

Sembilan R dalam Mengoreksi Kesalahan

Berikut sembilan saran untuk mengoreksi kesalahan dengan cara diplomatis, mengajari rekan-rekan kerja untuk mengoreksi kesalahan dan menghindari kesalahan di masa depan.

1. Riset

Lakukan riset dan pastikan kita memiliki seluruh fakta, sebelum mendiskusikan masalah dengan rekan kerja. Tujuan kita bukan membangun kasus, melainkan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin. Kita harus

berpikiran terbuka dan melihat di balik fakta agar lebih memahami motivasi.

2. Rapport—Hubungan Baik

Ketika kita bertemu dengan orang yang melakukan kesalahan, cara terbaik adalah membuat orang itu merasa nyaman dan mengurangi kecemasannya. Salah satu cara melakukannya adalah memulai pertemuan dengan menyampaikan penghargaan kita secara jujur yang didukung oleh fakta. Daripada memberikan pujian secara umum, pilihlah perilaku yang sudah kita amati. Tetaplah pada kebijakan untuk mempertahankan hubungan bisnis yang hangat, sehingga orang lain terbuka pada masukan kita.

Lakukan diskusi secara personal. Jangan mengatakan atau melakukan apa pun yang membuat orang itu merasa malu atau kehilangan muka di hadapan orang lain.

Ambillah sikap dan tindakan yang ingin kita dapatkan dari orang lain. Jika kita berbicara dengan lembut dan tenang, kemungkinan orang lain akan melakukan hal yang sama. Jika kita melihat kesalahan itu bersifat kecil dan mudah dikoreksi, orang lain juga akan mengambil sikap yang sama.

3. Relate—Kaitkan dengan Situasi

Hal mendasar agar sukses mengoreksi kesalahan adalah dengan berfokus pada masalah dan bukan pada orang. Hilangkan kata ganti personal dan jangan membuat masalah menjadi personal. Tindakannya yang salah, bukan orang yang melakukannya. Kita ingin memberi kesempatan kepada orang tersebut untuk menjelaskan apa yang terjadi dan membiarkan orang itu mengetahui apa yang kita ketahui tentang masalah itu. Kita harus mendengarkan agar bisa memahami dan menentukan apakah orang tersebut menerima tanggung jawab atau menyalahkan dan menghindari tanggung jawab. Tujuan kita adalah mengumpulkan fakta dan informasi, sehingga kita mampu mengidentifikasi masalah secara akurat dan menentukan

mengapa itu terjadi. Dengan mengurangi sifat defensif dan tidak langsung mengambil kesimpulan, perspektif yang berbeda akan muncul, dan akar permasalahan dapat diidentifikasi.

Daripada memberi label negatif atau karakteristik tertentu kepada seseorang, kita harus menyusun komentar kita dengan menggunakan istilah-istilah yang tidak menuduh. Berikut beberapa contoh:

Daripada mengatakan, "Informasi mengenai masalah keselamatan dalam laporan ini tidak memadai," katakan, "Laporan ini sangat komprehensif: akan menjadi lebih efektif jika bagian yang menyangkut keselamatan dapat diperinci lebih lanjut...."

Daripada berkata, "Mengapa Anda sangat tidak hati-hati dengan statistik ini?," jika mungkin, berikan langkah yang tepat. "Joe Smith memiliki angka terakhir yang Anda butuhkan. Dapatkah Anda menemuinya hari ini?" atau "Maukah Anda menelepon Mary Ross di X-Tech untuk memberitahunya mengenai tanggal pengapalan yang tepat?"

Bagaimana rekan-rekan kerja menempatkan diri dalam masalah—tindakan, sikap, dan perilaku mereka dalam keputusan ini—akan menentukan langkah kita selanjutnya.

4. Restore—Memulihkan Kinerja

Tujuan langkah ini adalah memperbaiki masalah, mengurangi kesempatan terjadinya kesalahan lagi, dan memulihkan kinerja seseorang. Hal ini juga menyangkut perencanaan untuk merancang cara guna menjaga agar masalah tidak berulang.

Langkah ini harus ditangani secara berbeda antara rekan-rekan yang menerima tanggung jawab dan mereka yang menyalahkan serta menghindari tanggung jawab. Dengan karyawan yang bertanggung jawab, mengajukan pertanyaan secara efektif, mendengarkan, dan memberi bimbingan dapat digunakan untuk mendorongnya memberi saran agar memperbaiki situasi. Libatkan rekan kita dalam analisis masalah dan proses pembuatan keputusan.

Untuk karyawan yang "menyalahkan" atau "menghindar", manajer awalnya perlu menegaskan kembali ekspektasi kinerja dan membimbing mereka untuk menerima tanggung jawab dan memulihkan akuntabilitas.

5. Reassure—Meyakinkan Kembali

Langkah ini difokuskan pada orang. Tampak jelas bahwa dalam tingkat tertentu seseorang yang melakukan kesalahan merasa sebagai orang yang gagal dan mungkin menjadi kurang percaya diri untuk menyambut kesempatan yang datang kemudian. Oleh karena itu, manajer perlu membantu rekan ini melihat situasi dari konteks yang berbeda.

Rekan kita perlu diyakinkan akan nilai dan pentingnya dirinya dalam organisasi dan tentang adanya dukungan serta dorongan dari manajer. Rekan ini harus meninggalkan pertemuan dengan motivasi untuk meraih kinerja optimal, karena ia memandang adanya hubungan yang kuat dengan perusahaan.

Orang yang "menyalahkan" atau "menghindar" harus meninggalkan pertemuan dengan rasa tanggung jawab dan memahami apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya. Orang itu harus mengerti bahwa kita tertarik dan memiliki komitmen untuk keberhasilan dan perkembangan mereka.

6. Retain—Mempertahankan

Jika kita menangani langkah-langkah sebelumnya dengan baik, kita sudah meningkatkan kesempatan untuk mempertahankan orang tersebut dan meningkatkan komitmennya. Hal ini juga memperkuat semangat seluruh tim, membangun kepercayaan serta memperbaiki tingkat komitmen dan etika kerja.

7. Restate—Menyatakan Kembali

Meski demikian, kadang-kadang orang menolak usaha kita untuk memperbaiki situasi atau kinerja atau menolak untuk terkait dengan masalah tersebut. Pada kasus seperti itu, langkah kita selanjutnya adalah memaparkan

kembali fakta, dengan serius, tentang kebijakan dan pemulihan yang pantas mengenai masalah ini. Hal ini memberi seseorang kesempatan sekali lagi untuk melakukan hal yang benar.

8. Reprimand—Menegur

Ketika orang menolak menerima tanggung jawab, kita mungkin harus mengingatkan mereka secara formal dengan beberapa cara sebelum mengambil tindakan selanjutnya. Kebanyakan organisasi memiliki kebijakan dan prosedur yang harus diikuti sebelum mengambil tindakan disipliner. Hal ini khususnya sangat penting di perusahaan-perusahaan yang memiliki kontrak, baik dengan karyawan individual maupun dengan serikat pekerja. Cara menyampaikan teguran diberikan di Bab 9.

9. Remove—Melepaskan

Kadang kita mendapati bahwa seorang karyawan tidak cocok untuk tugas atau produk tertentu, atau pada beberapa kasus dengan bagian utama dari aktivitas departemen. Kita mungkin perlu melakukan eksplorasi kekuatan, minat, dan tujuannya, dan mencari tempat yang lebih cocok di perusahaan. Tidak adil bagi perusahaan dan karyawan ketika kita memperpanjang situasi yang membuat seseorang merasa ia tidak akan berhasil.

Jalan terakhir setelah usaha membimbing mereka untuk mencapai kinerja yang diinginkan tidak berhasil adalah melepaskannya dari bidang tanggung jawabnya—yaitu dengan mengganti, memberi tugas lain, atau melepaskannya dari organisasi. Ingatlah untuk mengikuti seluruh kebijakan organisasi ketika membuat keputusan.

Ringkasan dan Substansi

- Tugas pemimpin adalah memastikan seluruh anggota kelompok atau tim mengetahui tujuan organisasi dan metode serta teknik terakhir yang memungkinkan mereka meraih tujuan-tujuan tersebut. Pemimpin membantu karyawan mempelajari hal-hal yang tidak diketahui dan menyempurnakan apa yang diketahui.
- Sebagaimana pelatih tim atletik terus berjaga untuk mengidentifikasi bidang-bidang mana saja yang memerlukan perbaikan untuk setiap anggota tim, seorang penyelia yang sukses bekerja dengan setiap karyawannya untuk mempertajam keterampilan mereka, sehingga mereka menjadi lebih efektif dalam bekerja.
- Karena banyak pekerjaan saat ini dilakukan di dalam tim, tidaklah cukup melatih setiap anggota tim untuk bekerja dengan sangat baik. Hal yang sama pentingnya adalah melebur kelompok menjadi unit kerja yang terkoordinasi.
- Seperti seorang pelatih tim atletik yang memberikan kata-kata penyemangat kepada timnya sebelum pertandingan dan selama waktu rehat, ketua tim menyadari bahwa kata-kata penyemangat merangsang produksi serta meningkatkan kembali kekuatan anggota tim ketika antusiasme mereka mulai memudar.
- Pemimpin yang baik menyadari setiap perbaikan dan nilai yang baik. Ketika pencapaian istimewa diraih, pemimpin memuji dan menekankan kepada tim bahwa kerja sama seluruh anggota berkontribusi pada pencapaian itu.
- Salah satu pendekatan terbaik di dalam pengembangan karyawan adalah proses mentor. Proses ini tidak saja memberikan awal yang menguntungkan menuju keberhasilan karyawan, melainkan juga mengajarkan kepadanya pengetahuan praktis tentang pekerjaan, cara kerja perusahaan, dan "tipu daya dalam bekerja".
- Untuk menghindari penolakan dan memastikan kerja sama, ketika kita

mengoreksi kesalahan seorang rekan kerja, berfokuslah pada masalah—bukan pada orang itu.

- Saat menangani karyawan yang gagal memenuhi standar kinerja, ikuti pendekatan "9R".

Bab 7

Mendelegasikan Tanpa Rasa Takut

Delegasi adalah proses pemberian tugas atau tanggung jawab oleh manajer kepada satu atau lebih rekan kerjanya disertai pemberian kewenangan yang melekat pada tanggung jawab tersebut. Dengan menetapkan dan menyampaikan standar kerja, manajer akan menciptakan akuntabilitas di pihak orang yang didelegasikan. Karena membagi tanggung jawab lewat pembagian tugas, digabungkan dengan pemberian otoritas dan akuntabilitas inilah manajer mengelola dan bukan melaksanakan.

Alasan untuk Mendelegasikan

Sebagai manajer, kita bisa memilih delegasi karena berbagai alasan. Beberapa di antaranya:

- Dengan mengalihkan sebagian beban kerja kita, kita bisa mengerjakan tugas-tugas lain yang lebih kompleks, yang memiliki prioritas lebih tinggi, atau membutuhkan perhatian personal.

- Delegasi adalah kesempatan untuk mengembangkan karyawan kita melalui tugas yang diperluas.
- Delegasi memungkinkan kita memanfaatkan keterampilan khusus atau kelebihan lain dari karyawan kita.
- Delegasi memungkinkan kita mendistribusikan beban kerja, sehingga mempercepat proses penyelesaian suatu pekerjaan.

Jangan Takut Mendelegasikan

Agar penyelia atau manajer dapat mengerjakan semua tugasnya, mereka perlu mendelegasikan sebagian pekerjaan kepada bawahan. Namun, banyak manajer takut mendelegasikan. Mari kita melihat beberapa alasan berikut:

- Rasa takut akan perubahan dan hal-hal yang tidak diketahui.
- Ketidakmampuan atau ketidakinginan untuk melepas atau kecenderungan mengelola hal-hal kecil.
- Yakin bahwa hanya kitalah yang mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan tepat.
- Ketidakinginan untuk melepaskan pekerjaan yang kita sukai.
- Kurang yakin akan bawahan atau kemampuannya dan meyakini bahwa "jika ingin melakukan sesuatu dengan benar, kita harus melakukannya sendiri".
- Percaya bahwa lebih cepat dan lebih mudah melakukan suatu tugas sendiri daripada melatih orang lain melakukannya.
- Ketakutan berdasar ego bahwa bawahan akan melampaui kita dan membuat kita terbuang.
- Kurang percaya akan kemampuan diri untuk melatih, mengelola, dan memimpin orang lain.
- Rasa takut memaksa atau menuntut orang lain; tidak ingin dianggap sebagai "si orang jahat".
- Rasa takut akan konflik.

Membangun Kepercayaan Diri

Sebagian besar rasa takut itu disebabkan oleh rasa kurang percaya diri. Salah satu contohnya adalah Paul, yang takut jika seorang bawahan melakukan pekerjaan yang sangat baik, bawahan itu akan menjadi ancaman bagi dirinya. "Jika atasan melihat salah seorang bawahan saya bisa melakukan pekerjaan saya, pekerjaan saya terancam."

Walaupun ada situasi ketika seorang manajer digantikan oleh bawahannya yang bergaji lebih rendah, biasanya hal ini bukan disebabkan oleh situasi seperti itu. Faktanya, lebih sering terjadi hal yang berlawanan. Kebanyakan perusahaan mempertimbangkan efektivitas manajer dalam membangun kemampuan karyawan untuk mengevaluasi keterampilan manajemen.

Dengan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya, Paul mendapat penghargaan dari penyeliaanya dan, karena ia tahu bahwa ia bagus dalam pekerjaannya, ia membangun kepercayaan diri. Dengan membuat karyawannya bekerja secara lebih efektif, Paul dapat menyelesaikan lebih banyak aspek pekerjaan yang jauh lebih penting daripada apa yang ia delegasikan.

Rasa takut Ellen lebih sering terjadi. "Jika bawahan saya mengacaukan tugas itu, sayalah yang bertanggung jawab." Semua manajer terikat tanggung jawab atas pekerjaan bawahannya. Agar ia yakin pekerjaan yang ia delegasikan kepada orang lain dikerjakan dengan benar dan tepat waktu, ia harus mengikuti langkah-langkah perencanaan dalam delegasi:

Merencanakan Tugas

Agar berhasil, setiap tugas harus direncanakan. Sering kali penyelia tidak menyisihkan waktu untuk mempersiapkan tugas. Mereka tahu apa yang harus dilakukan dan menganggap dengan memberi perintah kepada rekan kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, pekerjaan itu akan dilakukan dengan tepat.

Perencanaan dimulai dengan memiliki konsep yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan. Walaupun kita sudah melakukan jenis pekerjaan ini sebanyak mungkin, kita perlu memikirkannya dengan saksama sekali lagi. Kita harus menempatkan diri kita di posisi karyawan. Jika kita tidak pernah melihat proyek ini sebelumnya, apa yang harus kita ketahui? Urutkan tujuan yang hendak kita raih, informasi yang dibutuhkan untuk meraihnya, bahan, perangkat, sumber dukungan, dan apa pun hal lain untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

Bagian yang sangat penting dari perencanaan adalah menentukan siapa yang akan diberi tugas. Dalam memilih seseorang, perhatikan pentingnya tugas itu. Jika tugas itu mementingkan pekerjaan dilakukan dengan cepat dan sedikit pengawasan, pilihlah seseorang yang di masa lampau yang menunjukkan kemampuan melakukan pekerjaan seperti ini. Namun, jika ini adalah bidang yang memungkinkan kita memberi petunjuk karena tersedianya waktu yang cukup banyak, akan lebih menguntungkan memberi tugas ini kepada seseorang yang memiliki keahlian kurang dan menggunakan proyek ini sebagai alat pelatihan dan pengembangan keterampilan orang tersebut.

- Tentukan kemampuan masing-masing orang dalam pekerjaan yang akan dilakukan. Mendelegasikan suatu tugas kepada seseorang yang tidak mampu melakukannya dengan tepat merupakan jalan menuju kegagalan. Jika kita tidak memiliki siapa pun yang cakap, kita tidak memiliki pilihan selain mengerjakannya sendiri. Jika kasusnya seperti ini, prioritas utama kita adalah melatih seseorang agar mampu menangani tugas tersebut, sehingga pada lain waktu, jika muncul kebutuhan akan delegasi, ada orang yang mampu menanganinya.
- Tentukan berapa banyak pelatihan, bimbingan, dan supervisi yang mungkin dibutuhkan karyawan dalam ukuran waktu dan perhatian, demikian juga sumber daya-sumber daya lain yang diperlukan.
- Tentukan bagaimana delegasi kepada seseorang atau sekelompok orang akan berdampak pada beban kerja saat ini.

- Jika orang yang diberi delegasi tidak memberi laporan langsung kepada kita di 100% waktunya (misalnya, dengan tim proyek), tentukan cara mengatasi potensi pertentangan prioritas atau masalah dengan penyelia lain.
- Selain memperhatikan tugas yang ada di tangan kita, kita harus mengawasi aspek manusiawi dari manajemen dan kepemimpinan. Kita harus menggunakan teknik pemahaman interpersonal untuk melihat bagaimana perasaan orang yang didelegasikan terhadap jalannya tugas. Kita harus selalu siaga akan kemajuan mereka, membangun rasa percaya diri, menginspirasi mereka untuk melaksanakan tugas dan membimbing mereka untuk membantu memaksimalkan potensi mereka. Kita harus menciptakan situasi sama-sama menang, sehingga setiap orang mendapat manfaat dari kerja keras mereka.

Hanya ada satu cara... untuk membuat siapa pun melakukan apa pun. Cara itu adalah dengan membuat orang tersebut ingin melakukannya.

Dale Carnegie

Apa yang Didelegasikan Harus Dikomunikasikan dengan Efektif

Barbara merasa frustrasi. Ia telah memberi Carol gambaran terperinci mengenai apa yang ia inginkan dan Carol meyakinkannya bahwa ia mengerti. Sekarang, seminggu setelahnya, Carol menyerahkan pekerjaan yang semuanya salah. Alasannya, "Saya pikir itulah yang Anda inginkan."

Seperti banyak penyelia lain, ketika Carol berkata ia mengerti, Barbara berasumsi bahwa ia benar-benar mengerti. Untuk memastikan bawahan memahami sebuah tugas, jangan bertanya, "Apakah Anda mengerti?" Itu adalah pertanyaan yang tidak bermakna. Sering kali bawahan berpikir ia memahami sebuah tugas, meskipun sesungguhnya tidak—dan dengan niat

baik ia memberitahu kita bahwa ia mengerti. Beberapa orang mungkin malu mengatakan kepada kita bahwa mereka tidak mengerti dan mengatakan mengerti, kemudian berusaha mengartikannya sendiri. Daripada bertanya, "Apakah Anda mengerti?" tanyakanlah, "Apa yang akan Anda lakukan?" Jika jawabannya menunjukkan bahwa ia tidak benar-benar mengerti, kita dapat mengoreksi persepsi mereka mengenai tugas itu secara langsung.

Morton merasa bingung. Atasannya memberi tenggat yang menurutnya tidak realistis. "Ia bertindak di luar batas," pikir Morton, "Tidak mungkin saya melakukan pekerjaan sebanyak ini dalam waktu yang sangat singkat. Saya akan melakukan apa yang bisa dilakukan, namun saya tahu saya tidak akan menyelesaikannya."

Dengan sikap seperti itu, kecil kemungkinan Morton dapat memenuhi tenggat. Agar mendapatkan kerja sama penuh dari bawahan, bawahan perlu betul-betul menerima apa yang kita inginkan. Untuk mendapatkan penerimaan, pertama biarkan bawahan mengetahui seberapa penting suatu tugas, kemudian biarkan ia berpartisipasi dalam proses perencanaan. "Mort, tugas ini harus berada di tangan atasan Anda besok pukul 10 pagi. Menurut Anda, kapan Anda bisa menyelesaikannya?" Morton sekarang bisa melihat kegentingan dari pekerjaan itu dan bersama-sama bekerja untuk mewujudkan jadwal yang realistis, yang mungkin termasuk bantuan tambahan atau otorisasi untuk kerja lembur.

Pemberi delegasi yang efektif merancang strategi komunikasi untuk mempresentasikan tugas itu secara efisien dan efektif kepada orang yang diberi delegasi. Hal ini termasuk mempersiapkan cara mengatasi penolakan potensial, mengantisipasi pertanyaan dan perhatian, dan lain-lain.

Beri Penerima Delegasi Perangkat untuk Menyelesaikan Pekerjaan

Di perusahaan Martha, waktu komputer selalu bernilai tinggi. Ketika ia mendelegasikan sebuah proyek kepada karyawannya, ia lalai mengatur waktu komputer. Akibatnya, seluruh proyek gagal. Martha bertanggung

jawab memastikan bawahannya memiliki semua hal yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu. Dengan tidak melakukannya, ia memastikan proyek itu gagal.

Salah satu jenis "perangkat" yang harus diberikan kepada bawahan adalah otoritas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu misi. Martin diinstruksikan untuk memenuhi tenggat yang ketat untuk suatu proyek. Agar dapat melakukannya, Martin perlu bekerja lembur, namun Martin tidak diberi otoritas untuk melakukan pekerjaan lembur. Hal ini menunda penyelesaian proyek dan akibatnya tenggat tak terpenuhi.

Setiap orang bodoh bisa menyalahkan, mengomel, dan mengkritik namun diperlukan karakter dan kontrol diri untuk bisa memahami dan memaafkan.

Dale Carnegie

Buat Rencana Kegiatan

Untuk tugas-tugas yang memerlukan cukup banyak waktu, mintalah rekan-rekan kerja mempersiapkan rencana kegiatan sebelum memulainya. Rencana ini sebaiknya mencakup apa yang harus dilakukan, jadwal pelaksanaan, dan dukungan apa saja yang diperlukan.

Paul Cullen, pendiri Cullen Electronics, memasuki masa pensiun setelah 30 tahun bekerja. Penggantinya, Frank Ames, memutuskan mengadakan perayaan besar untuk memperingati pencapaiannya dan menunjuk manajer SDM, Mark Lovett, untuk mempersiapkan perayaan itu.

Mark harus mempersiapkan rencana perjalanan untuk karyawan, pelanggan, dan pemasok kunci dari seluruh negara yang datang ke perayaan tersebut. Sebelum memulai tugas itu, ia menuliskan rencana kegiatan yang mencakup setiap aspek dari tugas itu, termasuk menyewa katering, memilih lokasi, menyusun dekorasi, mengirim undangan, dan membuat reservasi pesawat dan hotel untuk tamu dari luar kota. Rencana itu termasuk jad-

wal waktu mulai dan selesai untuk setiap fase dan indikasi bantuan apa yang dibutuhkan untuk setiap fase. Mark mengkaji ulang rencana ini dengan Mr. Ames untuk memastikan segalanya selaras dengan konsepnya. Mark menuliskan rencana kegiatan, sehingga semua yang terlibat dalam pelaksanaan program dapat memeriksa jalannya rencana setiap saat dan, jika ada masalah, dapat segera menemukannya.

Tetapkan Titik Kontrol

Bahkan ketika kita mendelegasikan tanggung jawab, sebagai manajer kita tetap bertanggung jawab. Untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu, tetapkan titik-titik kontrol di tempat yang memungkinkan kita dapat memeriksa kemajuan suatu tugas. Jika ada yang salah, kesalahan itu bisa dikoreksi sebelum menjalar terlalu jauh.

Titik kontrol bukan inspeksi mendadak. Rekan-rekan kerja mengetahui kapan kontrol dilakukan dan apa yang diharapkan pada titik itu. Contohnya, kita memberi Ted suatu tugas pada hari Senin yang harus diselesaikan hari Jumat. Kita berkata kepada Ted, "Kita bertemu besok pukul 4 sore untuk mendiskusikan proyek ini. Pada saat itu, Anda sudah harus selesai dengan Bagian A dan B." Jika pada waktu itu kita menemukan kesalahan, kesalahan itu bisa dikoreksi sebelum Ted melanjutkan pekerjaan. Keuntungan lain dari titik kontrol adalah jika pada pukul 11 siang Ted sadar ia tidak bisa menyelesaikan Bagian B pada pukul 4 sore, ia dapat meminta bantuan di awal untuk menjaga agar proyek tidak tertinggal dari jadwal.

Tindak Lanjut

Karena manajer bertanggung jawab atas tindakan bawahannya, sistem tindak lanjut adalah perangkat manajemen yang esensial. Melaksanakan hal ini tanpa melakukan mikromanajemen adalah hal yang rumit. Ketika manajer terus-menerus mengawasi karyawannya, akan timbul rasa tidak

percaya—dan hal ini bisa menghancurkan atmosfer kolaboratif dan kerja sama yang esensial bagi keberhasilan sejati.

Tindak lanjut harus dilakukan dengan cara partisipatif. Daripada terus-menerus mengawasi pekerjaan atau mengejutkan bawahan dengan pemeriksaan mendadak, tindak lanjut harus menjadi bagian dari rencana kegiatan. Daripada memaksakan rencana tindak lanjut, manajer dan bawahan sebaiknya menyusun rencana itu bersama-sama. Titik kontrol harus dimasukkan ke dalam keseluruhan proyek. Ketika berbagai fase proyek sudah diselesaikan, manajer dan karyawan pelaksana proyek harus bertemu untuk melihat ulang apa yang sudah dilakukan. Karyawan harus didorong untuk mengkritik pekerjaan dan mungkin menyarankan materi baru atau tambahan yang dapat dimasukkan ke dalam tugas itu. Tentu saja, manajer juga ikut menyumbangkan komentar dan saran yang tepat.

Dengan cara ini, tindak lanjut menjadi bagian dari pendekatan partisipatif dan bertindak sebagai stimulus untuk karyawan demi meraih keberhasilan yang lebih besar dalam menjawab tantangan tugas itu.

Orang jarang berhasil, kecuali ketika mereka menikmati apa yang mereka lakukan.

Dale Carnegie

Kita Tidak Melepaskan saat Mendelegasikan

Manajer harus bersedia menolong karyawannya apabila dibutuhkan. Ketika Duncan menugaskan suatu proyek kepada Andrea, ia berkata kepada Andrea, "Saya ada di sini untuk menolong Anda. Jika Anda menghadapi masalah, jangan ragu-ragu membawanya kepada saya." Andrea mengartikan pertanyaan itu secara harfiah dan bukannya mencoba menangani masalah itu sendiri, ia membawanya pada Duncan. Hal ini tidak saja menghabiskan sejumlah besar waktu Duncan, namun juga tidak membantu pengembangan keterampilan Andrea.

Pada lain waktu, ketika Duncan mendelegasikan proyek kepada salah seorang karyawannya, ia kembali menyatakan kesediaannya untuk membantu mereka, namun kali ini ia menambahkan, "Bawa masalah Anda, namun bawalah dengan solusinya." Hal ini mendorong mereka untuk berpikir mengenai situasi yang dihadapi dan menarik kesimpulan sendiri. Duncan lebih suka apabila mereka bertanya, "Apakah ini akan berhasil?" daripada, "Apa yang harus saya lakukan?"

Saat Menyelesaikan suatu Tugas

Tidak ada cara yang tepat untuk melakukan sesuatu. Pada akhirnya, itu adalah tentang keberhasilan meraih hasil yang diinginkan. Jadi, ketika sesuatu tidak dilakukan tepat seperti cara yang kita inginkan (kemungkinan besar memang begitu), sesungguhnya hal itu tidak apa-apa.

Tanyakanlah kepada diri sendiri bagaimana kinerja kita sebagai manajer yang mendelegasikan. Apa hal-hal yang kita lakukan dengan benar dan salah selama proses ini? Apa hal, jika ada, yang dapat kita lakukan secara berbeda? Apa yang akan kita lakukan secara berbeda pada masa depan?

Analisis kinerja orang yang diberi delegasi. Apakah ia berkembang karena delegasi itu? Apakah ia meregang karena tantangan atau menjadi kewalahan karena tantangan tersebut melampaui kemampuannya? Apakah kita mendapat umpan balik personal tentang apa yang dipikirkan karyawan mengenai proyek yang berjalan? Apakah kita memanfaatkan kesempatan pengembangan diri ini dengan memberi karyawan pujian atau pengakuan, dengan penghargaan, jika patut, serta memberikan kritik konstruktif yang adil, terbuka, dan jujur?

Pertimbangkan bagaimana hubungan kita dengan penerima delegasi mungkin berubah karena pengalaman ini dan ke arah mana hal ini akan menuju; bagaimana kita meningkatkan kemajuan atau memulihkan kerusakan.

Akhirnya, jangan lupa bahwa kitalah yang memegang tanggung jawab utama akan hasil pendelegasian ini ketika tiba waktunya melaporkan kepada

atasan kita. Sebagai seorang manajer dan pemimpin, tugas kita adalah berbagi pujian yang didapatkan dan merayakan keberhasilan bersama-sama dengan penerima delegasi. Namun, sisi berlawanan dari "mendapatkan mahkota" adalah ketika terjadi kegagalan, kesalahan akan ditimpakan hanya kepada kita. Pada akhirnya, inilah inti manajemen dan kepemimpinan.

Dengan menerapkan pendekatan sistematis dalam pendelegasian, kita akan meraih lebih banyak, karena karyawan kita akan melakukan hal-hal yang lebih cocok untuk dilakukan oleh bawahan, sehingga membebaskan kita untuk melakukan pekerjaan yang lebih signifikan. Kita juga akan mencapai salah satu peran terpenting dari seorang manajer—membangun kapabilitas staf kita. Delegasi adalah salah satu cara terbaik untuk memberikan pengalaman kepada karyawan, yang sangat penting bagi perkembangan diri mereka.

Memberi Delegasi kepada Tim

Ketika struktur sebuah organisasi dibagi menjadi beberapa tim, pekerjaan didelegasikan dan ditugaskan sebagai aktivitas tim. Ketika karyawan memiliki kontrol terhadap tugasnya, ia akan melakukan pekerjaan dengan penuh antusiasme dan komitmen.

Ketika atasan memberikan sebuah proyek yang kompleks kepada kita, presentasikan keseluruhan proyek itu kepada tim kita. Kita sebaiknya mendiskusikan dengan tim cara membagi proyek itu menjadi fase-fase. Pendelegasian setiap fase kepada anggota tim dapat dilakukan dengan mudah. Sebagian besar anggota akan memilih bidang yang menjadi keahlian mereka. Jika dua anggota menginginkan bidang yang sama, biarkan mereka menyelesaikannya sendiri. Namun, jika hal itu menjadi sulit, masuklah dan selesaikan masalah itu secara diplomatis. "Gustav melakukan riset pada proyek terakhir kita, jadi biarkan Liz mendapat kesempatan untuk melakukannya kali ini."

Beberapa fase penugasan bersifat sukar dan tidak menyenangkan. Tidak ada seorang pun yang menawarkan diri untuk melakukannya. Mintalah tim membentuk sistem yang sama rata untuk menugaskan pekerjaan jenis ini.

Sebagai seorang pemimpin, pastikan setiap anggota tim menyadari tanggung jawab orang lain dan tanggung jawabnya sendiri. Dengan cara ini, setiap orang mengetahui apa yang anggota lain lakukan dan bantuan apa yang ia dapat berikan atau terima dari mereka.

Agar setiap orang tetap mendapatkan informasi, buatlah sebuah tabel yang menguraikan setiap fase penugasan, orang yang menanganinya, tenggat, dan informasi lain yang relevan. Pasanglah tabel itu di kantor, sehingga mudah dirujuk.

Ringkasan dan Substansi

Beberapa butir utama mengenai delegasi:

- Saat tujuan sudah ditetapkan, cara meraihnya harus ditentukan. Setelah itu, pekerjaan yang harus dilakukan dan tanggung jawab yang terkait dengannya juga ditentukan.
- Delegasi dilakukan karena tanggung jawab yang terlalu kompleks, beragam, atau banyak untuk ditangani oleh satu orang.
- Ketika seseorang mendelegasikan pekerjaan dan tanggung jawab yang terkait kepada orang lain, ia juga harus mendelegasikan kewenangan di tingkat yang tepat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan. Delegasi tanpa pemberdayaan akan membawa rasa frustrasi dan kegagalan.
- Tanggung jawab adalah kewajiban penerima delegasi untuk melakukan tugas yang diminta. Akuntabilitas adalah kewajiban penerima delegasi untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Tanggung jawab dan akuntabilitas yang utama adalah kewajiban manajer pemberi delegasi untuk berhasil memenuhi tujuan organisasi.
- Delegasi memerlukan waktu—untuk perencanaan, komunikasi, pengawasan, dan sebagainya—tapi dalam jangka panjang delegasi akan menghemat waktu. Delegasi bukan ditujukan sebagai langkah perbaik-

an dalam waktu singkat (meskipun kadang-kadang bisa begitu), melainkan pendekatan jangka panjang untuk menyelesaikan pekerjaan.

- Penting: Ingatlah bahwa mendelegasikan tanggung jawab, otoritas, dan akuntabilitas bukan berarti mendelegasikan akuntabilitas utama! Manajer yang memberi delegasi masih memegang tanggung jawab dan akuntabilitas utama untuk mencapai hasil akhir. Manajer dan pemimpin harus menerima sisi baik dan buruk dari hasil pendelegasian.
- Akhirnya, ingatlah pepatah, "Delegasi bukanlah melepaskan." Dan, ketika tugas berhasil diselesaikan, jangan lupa memberi pengakuan dan mengadakan perayaan!

Bab 8

Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Lebih banyak, lebih cepat, dengan lebih sedikit” adalah mantra yang sering kita dengar saat ini. Bagaimana kita menyesuaikan dengan perubahan dan bersikap proaktif dalam menangani perubahan?

Bukan hanya perubahan yang sangat menantang. Kecepatan perubahanlah yang menantang. Segalanya berlangsung lebih cepat setiap saat. Hal ini penting bagi masa depan perubahan.

Kemampuan menciptakan produk atau inovasi sistem baru dan mengubah produk, jasa, sistem yang ada telah dipelajari dengan cara yang berbeda-beda selama bertahun-tahun. Beberapa peneliti mencari cara untuk mengungkapkan dan memahami apa yang membuat seseorang jadi kreatif. Beberapa peneliti lain melihat jenis lingkungan yang merangsang usaha kreatif dan memungkinkannya berkembang. Sementara yang lain memusatkan perhatian pada pengembangan produk dan jasa kreatif.

Selama berabad-abad, manusia kagum pada proses kreatif—rangkaian langkah teratur ketika seseorang atau sekelompok orang menggunakan prinsip-prinsip pemikiran kreatif untuk menganalisis masalah atau kesempatan dengan cara sistematis, tidak bias, dan tampaknya tidak

konvensional. Pada masa kini, penelitian modern dalam ilmu sosial dan perilaku manusia membuat konsep itu bukan sesuatu yang gaib, dengan menunjukkan bahwa bahkan kekuatan akal pikiran, analisis, dan percobaan yang paling rendah pun membantu kita mendapatkan pandangan mengenai sifat inovasi serta beberapa wajah dan ekspresinya.

Peningkatan kesadaran dan pemahaman ini menawan imajinasi manajer yang sadar kualitas. Di dalam dunianya diakui manfaat dari pengembangan kekuatan kreatif dan kemampuan memecahkan masalah rekan-rekan kerjanya. Faktanya, survei menunjukkan bahwa kemampuan berpikir kreatif—menganalisis masalah dan kesempatan dengan cara yang baru dan inovatif—dianggap sebagai salah satu keterampilan berharga yang dapat berkembang dalam diri kita dan organisasi.

Mengapa? Karena gagasan kreatif menghasilkan penemuan baru, cara melakukan sesuatu dengan lebih baik, mengurangi biaya, dan meningkatkan kinerja—masalah-masalah yang sangat penting untuk orang-orang bisnis yang beroperasi di lingkungan modern yang kompetitif.

Mekanisme Berpikir

Mekanisme berpikir dalam otak manusia digambarkan terdiri atas dua unsur: satu bagian untuk pemikiran kreatif yang tak terbatas dan bagian lain untuk pemikiran analitis dan penuh pertimbangan (yudisial).

Istilah "Pemikiran Lampu Hijau" diterapkan pada proses berpikir yang paling kondusif dalam menghasilkan gagasan. Dalam contoh ini, ditekankan kuantitas—bukan kualitas—gagasan.

Bagian penuh pertimbangan dari pikiran kita menganalisis dan mengevaluasi gagasan yang muncul dari bagian kreatif dan bebas. Di sini fokusnya kualitas gagasan. Istilah "Pemikiran Lampu Merah" sering kali digunakan untuk menggambarkan proses ini. Pemikiran "Lampu Hijau" dan "Lampu Merah" adalah dua proses yang berbeda, yang sama baik dan bergunanya. Keduanya tidak dapat diaplikasikan pada waktu yang sama.

Kita sering kali menyalakan lampu merah saat seseorang mengemukakan gagasan, karena kita berpikir dengan penuh pertimbangan sebelum kita memiliki konsep yang jelas tentang akibat dari gagasan tersebut.

Hal ini tidak saja benar saat kita mendorong gagasan inovatif dari orang lain, namun kita menginternalisasi pemikiran lampu merah dan menghindari membuka pikiran kita. Karena sebagian besar proses dan sistem pendidikan dipusatkan untuk mengembangkan fungsi pemikiran yudisial (yaitu kemampuan membuat keputusan, membandingkan dan mengevaluasi situasi, membedakan antara yang benar dan salah, dan lain-lain), kebanyakan orang tidak menyadari jangkauan kemampuan kreativitas mereka. Faktanya, potensi kita dalam bidang ini selalu ada dan bisa dikembangkan ke tingkat yang lebih jauh dengan mudah. Kita tidak boleh kehilangan kepercayaan diri atas kemampuan kreatif kita.

Tetaplah berpikiran terbuka terhadap perubahan setiap saat. Sambutlah. Jagalah. Hanya dengan memeriksa dan memeriksa kembali opini dan gagasan Anda, Anda bisa maju.

Dale Carnegie

Setiap Orang Itu Kreatif

Setiap orang kreatif. Sayangnya, jus kreatif yang mengalir dengan begitu mudah ketika dipelihara sudah dipangkas pada kebanyakan orang—sejak kecil—dengan menerapkan analisis berlebihan dan kepatuhan pada figur otoritas dalam hidup mereka. Sering kali kreativitas dihambat oleh pemikiran lampu merah. "Hentikan ini." "Ini bertentangan dengan kebijakan perusahaan." "Kita tidak pernah melakukan dengan cara itu." Daripada mencari alasan untuk tidak mencoba gagasan baru, kita harus melihat gagasan baru dengan pikiran terbuka. Matikan lampu merah. Eksplorasi lebih jauh. Kembangkan pikiran kita melampaui apa yang sudah jelas.

Gary memikirkan suatu gagasan yang ia miliki, yang dapat meningkatkan produktivitas hanya dengan perubahan metode sederhana. Haruskah ia menyampaikan gagasan itu kepada atasannya? Terakhir kali ia menyampaikan saran, penyeliannya menolak gagasan itu. Menurutnyanya, gagasan tersebut tidak akan berhasil. Tanpa memberi kesempatan kepada Gary untuk menjelaskan gagasannya. Mengapa sekarang ia harus repot-repot?

Hanya karena kita meyakini bahwa gagasan kita mungkin ditolak, hal ini seharusnya tidak menghentikan kita untuk menjadi kreatif. Menyurutkan semangat itu mudah, namun kita bisa mematikan kemampuan kreatif, jika kita tidak terus-menerus memunculkan gagasan. Inovasi harus dipertajam dengan pemakaian terus-menerus. Orang cenderung melakukan sensor terhadap dirinya sendiri dengan mencemaskan penerimaan orang lain terhadap gagasannya. Sensor diri jauh lebih buruk daripada kritik, karena tindakan itu membuat seseorang merasa kurang. Kita akan melakukan kesalahan, kita akan membuat saran yang tidak berhasil, kita mungkin ditertawakan oleh atasan atau sesama karyawan. Jangan biarkan semua itu menghentikan kita. Einstein, Edison, Whitney and Watt sering diolok-olok. Jagalah agar gagasan kreatif tetap mengalir.

Menutup Kreativitas

Tidak semua gagasan harus berhasil atau bahkan bernilai untuk dijalankan. Meski demikian, setidaknya jika kita memikirkan dan berbicara dengan orang lain tentang suatu gagasan, kita bisa menjelajahi kemungkinannya. Jika gagasan ditolak, pelajarilah alasannya. Jangan berkecil hati. Sering kali suatu gagasan, walaupun kelihatannya baik, tidak sesuai dengan aplikasi spesifik atau tepat untuk suatu waktu. Bukan berarti gagasan itu tidak baik. Dan juga sebaiknya tidak diinterpretasikan sebagai serangan personal. Gagasannya yang ditolak—bukan kita.

Membangun Kreativitas

Kebanyakan orang tidak benar-benar percaya bahwa dirinya kreatif. Seumur hidup mereka diajari bahwa kreativitas adalah bakat spesial yang hanya dimiliki oleh seniman, penemu, dan para genius. Tidak benar. Psikolog membuktikan bahwa pemikiran kreatif bisa ditumbuhkan. Berikut beberapa hal yang bisa kita lakukan untuk membuat diri kita lebih kreatif:

Observasi

Seseorang tidak harus mengkhayalkan gagasan baru agar kreatif. Mengamati hal-hal di sekitar kita dan menerapkan apa yang kita pelajari pada situasi yang baru merupakan hal yang sama kreatifnya dengan inovasi total.

Stan, manajer Hooper Steel di Las Vegas, mengamati bahwa semakin banyak pompa bensin yang menjadi "swalayan" dan tidak lagi memiliki fasilitas untuk mengganti oli dan pelumas. Kemudian, muncul jasa pelumasan cepat untuk memenuhi kebutuhan mengganti oli dan pelumas. Stan menggunakan tempat itu untuk mobilnya dan senang dengan kecepatan dan kualitas pekerjaan mereka.

Selama bertahun-tahun Hooper Steel mengirimkan truknya ke departemen perawatan penyalur untuk jasa lubrikasi reguler. Kegiatan ini memerlukan dua orang untuk membawa truk ke penyalur (satu orang untuk mengantar yang lain kembali ke toko dengan mobilnya), meninggalkan truk di penyalur selama satu hari penuh, kemudian kembali lagi untuk mengambil truk—lagi-lagi mengambil waktu kerja dua orang.

"Mengapa tidak menggunakan jasa pelumasan cepat untuk truk-truk kita?" pikir Stan. Hasilnya: dengan mengirim satu pengemudi ke jasa pelumasan cepat dan membuat orang tersebut menunggu selama 30 menit selama truk itu ditangani, Stan menghemat sekitar \$1,600 per bulan berkenaan dengan jasa perawatan dan waktu yang hilang. Sebagai tambahan, mereka bisa menggunakan truk hampir sepanjang hari.

Modifikasi

Dapatkah kita memodifikasi sebuah produk atau konsep yang sudah ada untuk menciptakan sesuatu yang berbeda? Pendiri "Think Big" memodifikasi produk standar dengan memperbesarnya. Tiruan raksasa produk-produk populer, berkisar dari pensil dan penerima pesan telepon sampai binatang dan furnitur, menciptakan pasar yang seluruhnya baru dalam periklanan, dekorasi, dan barang-barang aksesoris.

Pertumbuhan industri komputer dan elektronik didasari oleh modifikasi, yaitu dengan membuat miniatur sistem dan komponen elektronik dengan *microchip*.

Substitusi

Darlene, seorang manajer kantor di Mass Mailers, menghadapi masa sulit untuk mempertahankan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sangat membosankan: memasukkan brosur dan sampel ke dalam amplop. Sifat pekerjaan itu sedemikian rupa, sehingga tidak dapat dilakukan oleh alat otomatis. Tingkat pergantian karyawan ini tidak saja mahal, tapi ia juga tidak yakin akan ada orang yang mau melakukan pekerjaan itu. Ia berpikir, jika orang "normal" merasa pekerjaan ini membosankan, mungkin orang yang secara mental terbelakang tidak akan merasa bosan. Dengan menempatkan "orang-orang yang lambat belajar" untuk mengisi pekerjaan ini, Darlene merekrut karyawan yang tidak pernah bosan serta menjadi karyawan yang mantap dan bernilai.

Eliminasi

Gill marah. Perusahaannya menambah lagi satu formulir yang harus diisi para wiraniaga. Bagaimana ia bisa menjual barang di luar sana, jika ada begitu banyak pekerjaan administrasi yang harus dilakukan? Ketika ia

mengeluh kepada manajer penjualan, manajer itu hanya mengangkat bahu dan berkata bahwa orang-orang di atas membutuhkan informasi itu. Gill membawa semua formulir yang harus diisi, menyusunnya satu per satu, dan menganalisis informasi apa yang dibutuhkan. Tampak jelas bahwa ada sejumlah duplikasi data. Bukannya mengikuti, Gill merancang format baru yang mencakup fakta yang diperlukan oleh manajemen dan mudah untuk diisi. Hal ini tidak saja memudahkan pekerjaan wiraniaga, melainkan juga menghemat waktu dan uang perusahaan cukup besar. Manfaat tambahan: perbuatan Gill mengawali kajian dan revisi sistematis terhadap semua formulir di perusahaannya, yang akhirnya menghilangkan laporan-laporan yang kedaluwarsa dan tidak diperlukan.

Contoh-contoh itu hanyalah beberapa aliran kreativitas yang dapat dirangsang. Dengan meregangkan imajinasi, memperluas cakrawala, mematahkan pendekatan konvensional, kita bisa menjadi lebih inventif, memecahkan masalah yang sukar, dan memulai serta mengimplementasikan konsep-konsep baru yang menarik. Hal ini tidak saja menguntungkan perusahaan, melainkan juga memberikan perasaan berhasil ketika gagasan kita berhasil diimplementasikan.

Orang yang melangkah paling jauh umumnya adalah mereka yang memiliki keinginan dan keberanian. Perahu yang mencari aman tidak pernah beranjak jauh dari garis pantai.

Dale Carnegie

Kreativitas Kelompok

Kebanyakan orang membayangkan sosok kreatif sebagai seseorang yang bekerja dan menghasilkan gagasan atau penemuan seperti Bill Gates atau Steve Jobs. Sesungguhnya banyak konsep kreatif yang datang dari sekelompok orang yang bekerja bersama-sama. Interaksi dan saling memupuk gagasan merangsang sintesis gagasan. Pepatah lama yang menga-

takan "dua kepala lebih baik daripada satu" dan penguatannya bahwa banyak kepala lebih baik daripada beberapa sudah dibuktikan berulang kali. Upaya kelompok dalam komite dan konferensi telah berhasil memecahkan banyak masalah.

Salah satu pendekatan yang digunakan dengan efektif adalah *brainstorming*. *Brainstorming* adalah teknik untuk mendapatkan sebanyak mungkin gagasan untuk satu topik. Perbedaan antara pertemuan biasa dan *brainstorming* terletak pada tujuannya. Tujuan *brainstorming* adalah menghasilkan gagasan—pemikiran lampu hijau. Agar kita mendapatkan yang terbaik dari sesi *brainstorming*, pemikiran lampu merah dilarang. Peserta tidak boleh mengkritik, menganalisis, menolak atau menerima saran dari peserta lain, tak peduli seberapa konyol atau tak bernilai atau sangat baik suatu gagasan itu.

Prinsip psikologis di balik *brainstorming* disebut pemicu. Suatu gagasan dapat memicu gagasan lain di pikiran orang yang mendengarkannya. Gagasan bodoh dari seseorang dapat menyebabkan timbulnya gagasan bagus dari orang lain. Dengan membiarkan peserta berpikir bebas dan tidak memedulikan penerimaan orang lain terhadap gagasan itu, *brainstorming* membebaskan orang untuk meregangkan pikirannya dan menciptakan jalan menuju suatu gagasan yang mungkin bernilai.

Dalam sesi *brainstorming* pada umumnya, suatu kelompok menangani topik tertentu, yang diumumkan jauh sebelum pertemuan diadakan. Saat ketua pertemuan selesai mengumumkan topik tersebut, ia akan mundur dan menjadi peserta biasa. Salah seorang peserta ditunjuk untuk mencatat gagasan di papan tulis. Gagasan diminta dan kemudian dicatat. Tidak ada komentar mendukung atau melawan yang dibuat. Kebebasan didorong: semakin liar suatu gagasan, semakin baik. Kesuksesan diukur dari jumlah gagasan yang dihasilkan. Peserta didorong untuk membonceng gagasan yang sudah dipresentasikan. Setelah sesi ini sebuah komite akan mengkaji ulang gagasan, menyelidiki, dan menganalisisnya. Hanya pada saat inilah pemikiran lampu merah dimulai.

Tidak semua masalah cocok untuk *brainstorming*, namun *brainstorming* bisa sangat menolong dalam banyak situasi. *Brainstorming* bekerja lebih baik dalam memecahkan masalah spesifik daripada dalam menentukan tujuan jangka panjang atau kebijakan yang bersifat umum. Beberapa contoh *brainstorming* yang berhasil adalah ketika memberi nama produk baru, membuka jalur distribusi baru, membuat suatu pekerjaan menjadi tidak begitu membosankan dan membangun pendekatan nontradisional ketika memasarkan suatu produk atau jasa.

Terbukalah terhadap Semua Gagasan

”Perusahaan kita berbeda.” Sesering apa kita mendengar kalimat ini? Banyak perusahaan merasa dirinya unik dan jika suatu gagasan, proses, atau program tidak dibuat oleh mereka sendiri, gagasan itu tidak akan menjawab kebutuhan mereka. Tentu saja, setiap perusahaan memiliki budaya dan individualitas tersendiri, namun kita bisa belajar banyak dari perusahaan lain—bahkan dari mereka yang berkecimpung di bisnis yang sangat berbeda dari kita.

Keluarlah dari Rutinitas

Ketika orang bekerja sama dalam waktu lama, mereka cenderung memikirkan hal yang sama. Gagasan yang diajukan oleh seseorang mungkin akan diterima semua orang tanpa analisis kritis, karena semua orang dalam kelompok melihat dengan cara yang sama. Alfred Sloan, salah satu pendiri General Motors, mengakui hal itu. Perusahaannya hendak mengerjakan suatu proyek besar. Semua anggota kelompok yang terlibat, termasuk Sloan, merasa itu gagasan yang baik. Namun, Sloan merasa tidak nyaman. Ia berkata kepada kelompoknya bahwa ia akan memikirkannya lebih dalam dan memeriksa masalah-masalah apa saja yang dimiliki perusahaan lain dengan proyek yang sama. Ia menunda proposal ini beberapa bulan.

Ketika mereka bertemu lagi untuk membicarakan proyek tersebut, banyak masalah yang tadinya lalai didiskusikan dan apa yang beberapa bulan lalu dipandang tidak kritis dibicarakan kembali agar bisa dipertimbangkan dengan serius dan diperbaiki.

Benchmarking

Salah satu prinsip dasar Total Quality Management adalah perusahaan yang sukses tidak takut mencari gagasan dari organisasi lain yang mungkin dapat membantu mereka meraih tujuan. Sesungguhnya, salah satu persyaratan penghargaan Malcolm Baldrige—penghargaan tertinggi dari pemerintah AS untuk kualitas prima dalam bisnis—adalah peserta membagi metode dan teknik yang digunakan untuk mendapatkan penghargaan tersebut kepada semua pihak yang tertarik. Inilah yang disebut "*benchmarking*".

Pesaing Langsung

Seseorang mungkin bertanya mengapa perusahaan yang sukses mau membagi rahasia sukses mereka dengan pesaing. Betul bahwa banyak organisasi tidak mau membagi rahasia dagang, namun banyak faktor pendukung kualitas prima ternyata tidak terletak pada "rahasia", melainkan pada proses yang bermanfaat bagi semua.

José menjalankan bisnis jasa perbaikan alat-alat rumah tangga di Gainesville, Florida. Ia tidak bekerja sebaik apa yang menurutnya bisa ia lakukan. José ingin meminta nasihat kepada Carlos, salah seorang pesaingnya yang paling sukses, namun ia berpikir Carlos mungkin akan menertawakannya. Mengapa Carlos mau membantu seseorang yang akan mengambil alih bisnis dari dirinya? Namun, untuk José kesempatan ini tidak terbatas pada orang yang menjadi pesaingnya. Ia belajar dari publikasi perdagangan bahwa sebuah perusahaan kecil di Pell City, Alabama, mengatasi banyak masalah yang sedang dihadapinya. Orang-orang ini bukanlah

pesaingnya dan mereka lebih mungkin mau berbagi gagasan dengan José. Menghubungi mereka via telepon, atau yang lebih baik, mengunjungi perusahaan tersebut, akan memungkinkannya meraih tujuan itu.

Melihat ke Industri Lain

Industri kita tidaklah unik. Bisnis yang berbeda dari kita mungkin menghadapi masalah yang serupa dengan kita dan berhasil mengatasinya. Mereka mungkin sangat senang membantu kita.

Salah satu jasa transportasi antar-jemput dari daerah pinggiran kota New York ke bandara dan sebaliknya mendapat banyak keluhan. Pelanggan yang menelepon untuk dijemput harus menunggu sembilan atau sepuluh bunyi dering sebelum telepon dijawab, kemudian diminta menunggu beberapa menit lagi. Akhirnya, ketika berhasil menghubungi petugas, mereka harus menjawab berbagai pertanyaan mengenai penjemputan, meskipun mereka sudah berulang kali menggunakan jasa tersebut.

Pemilik jasa transportasi itu mencari bantuan dari perusahaan transportasi di berbagai kota, namun semuanya mengalami masalah yang sama dan belum memecahkannya. Di sebagian besar lokasi, perusahaan-perusahaan ini menyediakan jasa layanan transportasi paling murah, sehingga mereka merasa harga yang murah merupakan justifikasi bagi pelanggan untuk menunggu.

Salah satu karyawan di perusahaan itu berkata kepada atasannya, "Saya dulu mengalami masalah yang sama ketika memesan barang dari L.L. Bean, perusahaan layanan pakaian dan peralatan *outdoor* ternama. Saya menunggu untuk dilayani, kemudian ditanyai tentang alamat, kartu kredit, ukuran, dan sebagainya, setiap waktu. Sekarang, saat saya menelepon, mereka sudah memiliki semua data ini di komputer mereka. Mereka menjawab telepon dengan singkat dan saat saya memberikan nama dan nomor telepon, yang mereka ingin ketahui hanyalah apa yang akan saya pesan. Saya hanya berbicara di telepon selama beberapa menit."

Pemilik perusahaan membuat janji untuk berbicara dengan eksekutif L.L. Bean, yang dengan senang hati membagi informasi mengenai program komputer yang mereka gunakan. Dalam beberapa bulan, perusahaan transportasi ini memasang program yang sama dan berhasil menghilangkan sebagian besar masalah.

Beberapa tahun kemudian ia membaca mengenai sistem yang sudah ditingkatkan dan meningkatkan programnya, sehingga ketika *caller-ID* mengidentifikasi penelepon, secara otomatis komputer membuka catatan pelanggan yang memaparkan semua informasi yang dibutuhkan dengan segera.

Doronglah Karyawan untuk Melakukan Pembandingan

Belajar dari perusahaan lain tidak hanya terbatas pada para eksekutif. Setiap individu harus didorong untuk meningkatkan keterampilan mereka dengan mencari orang lain di bidang keahlian mereka.

Melissa, seorang analis riset pemasaran, menerapkan kebiasaan menghadiri pertemuan cabang lokal dari American Marketing Association. Pada suatu pertemuan ia duduk semeja dengan Angela, yang saat itu bekerja pada proyek pemasaran yang memanfaatkan teknik-teknik baru yang tidak diketahui Melissa. Angela mengundang Melissa mengunjungi kantornya. Melissa mengusulkan kepada atasannya agar ia diizinkan menghabiskan beberapa waktu di fasilitas Angela agar bisa mempelajari apa yang mereka lakukan. Hal ini membuat Melissa memiliki pendekatan baru dalam belajar, yang memungkinkannya bekerja lebih efektif.

Ada beberapa kepuasan khusus yang didapatkan dari proses pemecahan masalah kita sendiri dan hal ini sebaiknya tidak disurutkan. Namun, kita bukan satu-satunya orang di dunia yang menghadapi masalah ini. Dengan meneliti apa yang sudah orang lain lakukan dan mencari bantuan dari perusahaan dan orang-orang yang berhasil, banyak waktu dan upaya bisa dihemat dan solusi yang ditemukan akan membuat kita dan perusahaan berada di posisi tertinggi di bidang kita.

Ambillah Kesempatan

Ketika Alex masih kecil di Chicago, dia dan teman-temannya adalah pemuja tim Cubs. Mereka gembira jika tim ini menang dan sedih jika kalah. Alex merasakan kekalahan Cubs lebih daripada teman-temannya. Ketika Cubs kalah, ia akan merasa sangat tertekan. Setelah Cubs mengalami musim yang penuh kekalahan, Alex berpikir, "Ini tak sepadan. Saya tidak akan lagi merasa begitu terlibat dengan sebuah tim, sehingga merasa begitu sedih." Mulai saat itu ia menolak untuk berkomitmen dengan Cubs atau tim olahraga lainnya.

Alex membawa konsep ini ke dalam seluruh aspek kehidupannya. Filosofinya adalah: "Jika saya tidak merasa terlalu terlibat, saya tidak akan pernah terluka." Baik di sekolah maupun di pekerjaan, ia selalu mengambil jalan tengah. Benar, Alex tidak pernah terluka, namun ia juga tidak pernah mengalami kegembiraan sejati. Dengan tidak mengambil kesempatan bahwa seseorang atau sesuatu yang ia dukung bisa saja tidak berjalan, ia menghindari "kepedihan karena kekalahan", namun tidak pernah mengalami "sensasi kemenangan".

Jangan Takut Berkomitmen

Teresa merasa tertarik. Setelah berpikir secara mendalam, ia mendapatkan suatu gagasan yang menurutnya dapat mengatasi masalah utama yang dihadapinya di pekerjaan. Ketika ia menyampaikan hal itu kepada atasannya, ia dimarahi, "Ini tidak akan berhasil. Pikirkanlah kembali." Beberapa orang mungkin menerima penolakan seperti itu, namun Teresa yakin gagasan itu bisa berhasil, sehingga ia terus memperbaiki gagasan itu dan pada saatnya bisa meyakinkan atasannya bahwa gagasan itu mungkin dijalankan.

Pencipta dan penemu selalu diolok-olok. Jonas Salk berulang kali diberitahu bahwa ia berada di jalur yang salah ketika berusaha menemukan vaksin polio. Edison mencoba dan gagal beratus-ratus kali sebelum berhasil menemukan bola lampu. Investor yang sukses harus bersedia dan mampu

mengatasi banyak keraguan dan kekecewaan dari satu kekalahan ke kekalahan yang lain sebelum meraih tujuan mereka.

Jangan Segan untuk Tidak Sepakat

Sebagian besar orang tidak merasa nyaman ketika berada di kelompok minoritas yang menentang pendekatan orang lain saat memecahkan masalah. Mereka merasa, jika mereka menentang, orang lain akan memandang rendah mereka. Jalan yang aman adalah tetap maju dan memendam ketidaksetujuan itu dalam diri mereka. Namun, jika kita yakin kelompok kita sudah melalaikan aspek penting dari suatu masalah, penting untuk mengambil risiko ditolak serta berupaya menyampaikan dan membuktikan apa yang kita yakini.

Mengambil risiko tidak berarti menjadi penantang. Seseorang yang penuh pertimbangan mengambil risiko yang bisa dipertimbangkan, namun secara definisi, sebuah risiko mungkin tidak berhasil. Eksekutif bisnis yang sukses mengambil risiko dalam setiap keputusan yang mereka ambil. Namun, mereka memaksimalkan kesempatan untuk sukses dengan melakukan penelitian dan analisis yang saksama sebelum membuat keputusan. Ketika keputusan akhirnya dibuat, manajer harus bersedia mengambil risiko kehilangan uang, waktu, energi dan perasaan. Tanpa risiko, tidak ada kemungkinan mencapai sesuatu.

Sang Juara Mengambil Risiko

Kita berada di akhir *inning* kesembilan. Blue Jays memimpin atas Yankees dengan angka 2-1. Dua pemukul pertama berhasil *strike out*. Dave Winfield, pemukul utama Yankee, sedang mendapat giliran memukul. Bola datang lurus menuju tempatnya berdiri. Bam! Pukulan yang mulus. Winfield berlari menuju *base* pertama. Ia mencapainya dengan mudah. Apakah ia harus mencoba *double*? Dalam hitungan detik, Dave harus memutuskan

apakah ia harus bermain aman atau mengambil risiko mencapai *base* tambahan yang membuatnya mencetak angka. Jika ia gagal, pertandingan berakhir, namun dengan mengambil kesempatan, ia memperbesar kemungkinan mengubah kekalahan menjadi kemenangan. Winfield adalah seorang pengambil risiko dan jika ada sedikit saja kesempatan untuk berhasil, ia akan mencoba *double*. Para juara dalam kehidupan sama halnya dengan juara di bidang olahraga saat mengambil kesempatan. Hal inilah yang menjadikannya juara.

Apa Hal Terburuk yang Mungkin Terjadi?

Dalam bukunya, *How to Stop Worrying and Start Living*, Dale Carnegie memberi nasihat bahwa ketika menghadapi kesulitan, "Bertanyalah pada diri sendiri, 'Apa hal terburuk yang mungkin terjadi?' 'Bersiaplah menerima yang terburuk; cobalah memperbaiki yang terburuk'."

Contohnya, Gill tidak bisa membuat janji untuk bertemu Allen, manajer pembelian dari calon pelanggan. Ia menelepon, menulis surat, dan bahkan "duduk di pintu masuk"—tanpa hasil. Rekan-rekannya menyarankan ia melupakan Allen dan menggunakan semua energi dan waktunya untuk mencari calon lain.

Namun, Gill orang yang keras kepala. Harus ada cara untuk mendapatkan perhatian Allen. Ia menyadari bahwa Allen akan menjadi pembicara pada suatu lokakarya industri. "Jika saya menghadiri lokakarya itu," pikir Gill, "Saya bisa mendekatinya setelah presentasi, mengajukan beberapa pertanyaan dan memperkenalkan diri, sehingga setidaknya ia tahu siapa saya."

Manajer penjualan dan rekan-rekannya menyurutkan langkahnya. "Ia akan sangat marah dan tidak akan berbicara dengan siapa pun di perusahaan ini."

Gill menanggapi dengan menerapkan prinsip Carnegie. "Apa hal terburuk yang mungkin terjadi? Ia tidak akan menjalin bisnis dengan kita. Tidak terlalu buruk, karena sekarang pun ia tidak memiliki hubungan

bisnis dengan kita, jadi kita tidak akan kehilangan apa pun.” ”Bersiaplah untuk menerima yang terburuk: Jika saya tidak meninggalkan kesan baik saat pertemuan itu, saya akan berhenti mengusahakannya.” ”Usahakan untuk memperbaiki yang terburuk: Dengan merencanakan secara saksama pertanyaan yang saya ajukan, saya bisa menunjukkan bahwa saya benar-benar memiliki pengetahuan tentang bisnisnya dan hal ini bisa mengatasi keseganannya untuk bertemu dengan saya.” Dengan mengambil risiko, Gil mendapatkan calon pelanggan ”yang tak terjangkau” dan memberikan klien yang sangat menguntungkan bagi perusahaannya.

Kembangkan keberhasilan dari kegagalan. Penurunan harapan dan kegagalan adalah dua batu loncatan yang paling pasti menuju keberhasilan. Pelajari dan manfaatkanlah. Lihatlah ke belakang. Dapatkah Anda melihat bagaimana kegagalan telah membantu Anda?

Dale Carnegie

Kita Perlu Mengambil Risiko Kegagalan agar Menjadi Kreatif

Kita semua gagal dalam banyak hal yang kita lakukan sepanjang hidup, namun kita belajar dari kesalahan kita dan memanfaatkan apa yang kita pelajari untuk mengatasinya. Pertama kali kita mempelajari suatu hal baru, mungkin kita tidak berhasil. Ketika Tricia kecil mencoba menggabungkan *puzzle* pertamanya, ia menangis karena frustrasi. Bagian-bagian dari *puzzle* itu tidak mudah dicocokkan. Namun, dengan kesabaran dan petunjuk dari ibunya, ia mulai mengidentifikasi pola dan dalam waktu singkat keagalannya berubah menjadi keberhasilan.

Meskipun memiliki pengalaman dan pengetahuan, kita tidak bisa selalu berhasil. Ada saatnya kita gagal, namun kita tidak boleh membiarkan

kegagalan mengacaukan kita. Kita belajar dari kesalahan dan menerapkan apa yang kita pelajari untuk mengatasi kegagalan.

Kita harus mengambil risiko bila ingin membuat kemajuan dalam pekerjaan dan hidup. Dengan melakukan analisis yang saksama, kita dapat meminimalkan kemungkinan gagal, namun kita tidak dapat menghilangkannya. Tanpa rasa sakit, tidak akan ada keberhasilan. Dengan selalu bermain aman, kita mungkin menghindari rasa sakit, namun kita tidak pernah merasakan kegembiraan luar biasa dan kepuasan yang didapatkan dari keberhasilan mengatasi hambatan dan meraih tujuan kita.

Ringkasan dan Substansi

- Kemampuan berpikir kreatif—menganalisis masalah dan kesempatan dengan cara baru yang inovatif—dipandang sebagai salah satu keterampilan paling bernilai yang dapat kita kembangkan dalam diri sendiri dan organisasi.
- Dalam mencari solusi, pertama gunakan pemikiran "lampu hijau" untuk membangun konsep, gagasan atau pendekatan baru. Kemudian, nyalakan "lampu merah" untuk melakukan analisis dan evaluasi.
- Beberapa hal yang dapat kita lakukan agar menjadi lebih kreatif adalah:
 - Amati dan terapkan apa yang kita pelajari dari suatu situasi untuk memecahkan masalah berbeda.
 - Modifikasi produk atau konsep agar sesuai dengan situasi baru.
 - Substitusikan metode yang berbeda untuk pendekatan tradisional yang kurang efektif.
 - Evaluasi sistem dan prosedur dan hilangkan duplikasi atau pengulangan.
 - Gunakan *brainstorming* untuk mendapatkan berbagai gagasan dari partisipasi kelompok.

- Dengan melakukan perbandingan kita dapat mempelajari cara organisasi lain menangani masalah yang serupa dengan masalah kita
- Jangan takut mengambil risiko yang wajar dalam menghadapi situasi sulit.

Bab 9

Mengatasi Masalah Kepemimpinan

Ketika kita mendapat promosi atau ditugasi di posisi kepemimpinan, kita tidak secara otomatis memiliki keahlian dan teknik menjadi pemimpin yang baik. Kita harus meraihnya. Semua diawali dari mendapatkan rasa hormat dari rekan-rekan kerja.

Kuasai Pekerjaan Kita

Orang menghargai profesionalisme. Hal ini tidak berarti kita harus mampu melakukan pekerjaan yang bisa dilakukan dengan lebih baik oleh setiap karyawan kita daripada oleh orang lain. Sesungguhnya, kecil kemungkinan seseorang yang berada di posisi lebih tinggi memiliki kemampuan melakukan banyak pekerjaan yang dilakukan stafnya. Seorang presiden perusahaan mungkin tidak mampu mengoperasikan setiap peralatan atau program komputer yang digunakan di perusahaannya. Bahkan, di tingkat manajemen yang lebih rendah, mungkin kita diminta untuk mengawasi orang-orang yang melakukan pekerjaan yang berbeda dari kita. Namun, jika kita melakukan pekerjaan apa pun dengan cara yang profesional, orang akan menghargai kita.

Perlakukan Karyawan dengan Adil

Jika kita tidak menangani karyawan dengan adil, kita tidak saja gagal mendapatkan rasa hormat, melainkan juga meningkatkan penolakan. Hal ini tidak berarti setiap orang dikelola dengan cara yang sama. Setiap orang berbeda dari yang lain dan pemimpin yang baik mempelajari perbedaan ini dan menangani mereka sesuai individualitas mereka.

Salah satu cara paling pasti untuk menjalin pertemanan dan memengaruhi opini orang lain adalah dengan mempertimbangkan opininya, membiarkan mereka merasa penting.

Dale Carnegie

Bela Karyawan Kita

Jika terjadi perselisihan dengan departemen lain, kita sebaiknya mendukung karyawan kita, meskipun hal itu secara politik tidak selalu layak. Carey sudah mengusahakan yang terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibutuhkan oleh suatu proyek yang dikerjakan oleh rekannya, Stan. Akibat masalah teknik perangkat lunak komputer yang baru, karyawannya tidak bisa memenuhi tenggat. Stan masuk ke kantor Carey dengan marah, "Apa yang karyawan Anda lakukan? Staf saya tidak dapat memulai fase proyek mereka sampai Anda mengumpulkan semua data. Dan jangan memberikan alasan buruk bahwa komputer tidak beroperasi."

Carey tidak ingin melawan rekannya, namun ia tahu bahwa karyawannya sudah melakukan yang terbaik untuk mengumpulkan data dan mereka memang benar-benar menghadapi masalah komputer.

Ia menjawab, "Stan, sama seperti Anda, kami juga berharap bisa mengumpulkan data, namun masalah komputer itu nyata, bukan hanya alasan. Saya sudah memanggil karyawan bagian teknis untuk mengatasi masalah itu dan seharusnya hari ini sudah *online* kembali."

Beri Karyawan Penghargaan atas Apa yang Mereka Lakukan

Berikan pujian atas pencapaian seseorang. Biarkan karyawan mengetahui bahwa pekerjaan mereka dihargai. Di sisi lain, salah satu hal paling merusak yang bisa dilakukan seorang penyelia adalah mengambil nilai atas sesuatu yang dilakukan oleh salah seorang karyawannya dan mengakui hal itu sebagai hasil pekerjaannya.

Dengarkan Rekan-Rekan Kerja Kita

Jika kita tidak mendengarkan, kita tidak dapat mempertahankan hubungan dengan orang lain. Kita harus menjadi pendengar aktif. Pendengar yang aktif mengajukan pertanyaan tentang apa yang baru diucapkan. Mereka mengulang kembali, "Jadi, saya melihatnya...." Ketika karyawan menyadari bahwa kita benar-benar mendengarkan mereka, mereka tahu bahwa kita menghargai mereka dan hal ini akan membuat mereka lebih menghargai kita.

Dukung Karyawan kita

Seperti didiskusikan di Bab 6, berikan perangkat dan ajari karyawan kita teknik-teknik yang memungkinkan mereka sukses dalam pekerjaan. Luangkan waktu—bahkan jika hal itu membuat kita harus bekerja lembur atau menunda proyek—untuk membimbing karyawan ketika dibutuhkan, menasihati mereka ketika menghadapi masalah, dan meyakinkan bahwa mereka adalah bagian integral dari tim kita.

Kesalahan dalam Memimpin yang Harus Dihindari

Menjadi penyelia tidak mudah dan khususnya menjadi berat saat seseorang dipromosikan ke posisi manajemen untuk pertama kalinya. Mari melihat beberapa kesalahan umum yang sering dibuat oleh para penyelia.

Melangkah dengan kaki yang salah

Langkah pertama yang kita ambil ketika memulai tugas baru akan menentukan iklim di departemen kita dalam bulan-bulan mendatang. Jika kita dipromosikan dari dalam, ada kemungkinan orang lain di dalam departemen juga mengincar pekerjaan itu. Agar sukses, kita perlu mendapatkan kerja sama dari mereka. Untuk memperkecil rasa tidak puas, jalan terbaik adalah dengan tidak mengumumkan promosi itu sendiri. Pengumuman harus dilakukan oleh orang yang membuat keputusan, atasan kita. Ia harus duduk dengan kandidat yang gagal dan mengatakan hal semacam ini:

"Tom, seperti Anda ketahui, Anda satu dari tiga orang yang saya pertimbangkan untuk mendapat promosi. Kalian semua memiliki kualifikasi yang tinggi, namun karena hanya ada satu lowongan, saya harus membuat pilihan. Ini adalah keputusan yang sulit. Saya memilih Susan untuk pekerjaan ini. Ini bukanlah refleksi negatif atas pekerjaan Anda, namun karena Susan memiliki pengetahuan yang memadai untuk peralatan yang baru, saya merasa ia dapat meningkatkan produktivitas departemen dengan lebih cepat. Kita sedang bertumbuh dan kesempatan tambahan akan tersedia dan Anda pasti akan dipertimbangkan. Saya akan menghargai jika Anda memberikan semua bantuan yang diperlukan Susan untuk menjadikan departemen ini sebaik yang kita tahu mampu dilakukan."

Ketika Susan mulai bekerja, ia sebaiknya tidak mengadakan rapat untuk berkata, "Saya atasan baru departemen ini dan mulai sekarang semua berjalan dengan cara saya." Ini bukan cara untuk mendapatkan pertemanan dan memengaruhi karyawan. Daripada mengadakan rapat, berbicaralah kepada setiap orang di dalam departemen satu per satu. Bagilah beberapa gagasan. Pancinglah gagasan mereka. Mintalah kerja sama dari mereka. "Saya tidak bisa melakukan pekerjaan ini seorang diri. Ini adalah usaha tim. Saya perlu bantuan Anda."

Sebagai penyelia baru mungkin kita ingin membuat perubahan yang

segera dan radikal dalam cara kerja departemen. Jangan! Perubahan harus dilakukan melalui evolusi, bukan revolusi.

Menangani karyawan-teman

Sejauh mana seorang penyelia harus bersikap sebagai teman bagi karyawannya? Menjadi terlalu bersahabat sering kali memengaruhi kontrol yang perlu kita miliki, sementara terlalu menyendiri dapat menimbulkan penolakan dan kurangnya kerja sama. Menemukan titik tengah tidaklah mudah.

Sebelum Barbara dipromosikan menjadi penyelia di bagian *data entry*, ia setidaknya berteman dengan tiga dari sepuluh wanita yang sekarang berada di bawah pengawasannya. Sekarang ia menjadi atasan mereka. Apakah ia harus melanjutkan hubungan pertemanannya? Ia menyukai orang-orang itu dan tidak ingin kehilangan persahabatannya. Namun, pekerja lain di departemen itu menjadi iri dan, meskipun Barbara mengusahakan yang terbaik untuk menghindari indikasi favoritisme, tindakannya sering diinterpretasikan secara negatif.

Kecewa dengan hal ini, Barbara meminta saran dari manajer yang berpengalaman. Manajer itu berkata, "Beberapa hal tersedih yang saya harus lakukan dalam karier saya mungkin adalah memutuskan hubungan personal dengan mantan rekan kerja saat saya naik ke posisi yang lebih tinggi, namun hal itu harus dilakukan. Jangan melakukannya dengan segera. Lakukan secara bertahap. Perlahan-lahan hilangkan sosialisasi setelah jam kerja dan saat makan siang. Mulailah makan siang dengan para penyelia. Awalnya hal ini akan menyakiti teman-teman lama, dan Anda akan merasa tidak bahagia, namun jika tidak melakukannya, Anda tidak akan dapat mengelola departemen dengan efisien dan kemungkinan Anda untuk maju di dalam perusahaan ini akan menurun."

Kegagalan mengenali dan memanfaatkan bakat karyawan

Claudia dan Dave adalah orang-orang yang sangat kreatif. Mereka memiliki banyak gagasan hebat yang dapat membuat pekerjaan di departemen menjadi lebih mudah bagi setiap orang. Namun, penyelia mereka, Carla, menuntut agar segalanya dilakukan dengan "cara yang selalu kita lakukan".

Ketika Carla ditegur oleh atasannya karena tingkat produksi yang rendah di departemennya, ia marah. "Ini bukan salah saya. Karyawan saya tidak peduli pada pekerjaan." Seandainya ia memanfaatkan bakat Claudia, Dave, dan beberapa rekan lain, bukan hanya mereka akan berkontribusi dalam meningkatkan produksi, namun karyawannya juga akan "peduli" pada pekerjaan, memberikan hasil yang lebih baik.

Menghadapi negativisme

Di sebagian besar organisasi kita akan menemukan pemikir-pemikir negatif. Mereka selalu menemukan alasan untuk menentang gagasan baru dan berdebat dengan orang lain di setiap sisi. Mari kita lihat beberapa masalah yang ditimbulkan oleh orang-orang yang negatif:

- Penolakan untuk berubah. Orang yang bersikap positif pun segan untuk berubah, selalu nyaman untuk mempertahankan cara kerja seperti biasa. Orang yang positif dapat dibujuk untuk berubah melalui argumentasi yang logis. Orang yang negatif menolak perubahan demi melontarkan penolakan. Tidak ada argumentasi yang bisa membantu. Mereka bahkan melakukan sabotase dalam situasi tertentu, sehingga dapat berkata, "Apa kubilang?."
- Dampaknya terhadap semangat tim. Sebagaimana satu buah apel busuk dapat meracuni seluruh gentong, seseorang yang negatif dapat menghancurkan semangat seluruh tim.

Kontrol emosi

Memang mudah kehilangan kesabaran ketika menghadapi orang yang negatif. Namun, jika mungkin, kita tidak perlu menunjukkan rasa tidak senang ketika seseorang secara terus-menerus menolak kita. Daripada berpikir, "Dia menjalankan trik lamanya. Saya tidak akan membiarkannya mendesak saya," kita harus belajar untuk berpikir, "Ia sedang mewujudkan perasaan antiotoritasnya. Hal ini tidak ada hubungannya dengan masalah yang dihadapi atau dengan saya." Dengan tidak menganggapnya sebagai serangan personal, kita dapat menangani masalah ini secara logis, bukan secara emosional.

Tetapkan arah yang mudah dipahami

Dalam menghadapi orang yang negatif, daripada memberi instruksi yang sangat spesifik, jika mungkin berikan kesempatan bagi rekan-rekan kerja untuk berpartisipasi menentukan cara mengerjakan suatu tugas dan tenggat untuk menyelesaikannya. Beri mereka standar kinerja yang jelas, dan biarkan mereka menentukan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi standar tersebut. Hal ini mengurangi pertengkaran akibat masalah-masalah terperinci dan kecil. Orang-orang yang negatif selalu menemukan beberapa hal untuk merasa keberatan, namun dengan memberikan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan, kita menghilangkan kebutuhan mereka untuk melawan Anda di setiap poin.

Dengarkan apa yang tidak diucapkan

Orang yang negatif tidak akan keberatan menceritakan kepada kita apa yang ada di dalam pikirannya. Namun, masalah yang sebenarnya mungkin tidak terucapkan. Komentar tajam mengenai perlakuan yang dianggap salah mungkin merupakan cara menyembunyikan rasa takut bahwa kita tidak menyukai mereka. Sering kali negativisme adalah tangisan minta tolong.

Dengan menyaring keluhan mereka dan menemukan area-area yang tidak disebutkan, kita mungkin dapat mengungkapkan alasan sebenarnya dari sikap negatif itu.

Dalam menanggapi situasi seperti itu, tentukan apa yang dapat kita ucapkan atau lakukan saat ini untuk menangani situasi sebenarnya serta keluhan yang hanya berdasarkan anggapan. Tanggapan yang bebas opini dan tidak menuduh akan mendorong rekan kerja untuk mengungkapkan lapisan emosi yang lebih dalam, sehingga ia merasa dipahami. Saat hal ini terjadi, orang itu akan lebih mudah bekerja sama.

Jika kita merasa karyawan takut kita tidak menyukainya, setelah menangani masalah yang utama, berikanlah komentar mengenai hal-hal baik yang dilakukan oleh orang itu dan yakinkan ia kembali atas apresiasi dan penghargaan kita.

Berupaya membangun hubungan positif

Orang yang negatif memerlukan dorongan terus-menerus. Dengan berupaya membangun hubungan yang kuat dan positif dengan mereka, kita mungkin tidak mengubah kepribadian mereka, namun kita dapat memengaruhi perilaku mereka.

Bicaralah dengan mereka. Pelajari sebanyak mungkin minat, tujuan, dan kehidupan mereka sebenarnya. Cari tahu apa yang mereka inginkan dari pekerjaan yang tidak mereka dapatkan sekarang. Jika mungkin, tawarkan pelatihan, dukungan, dan bimbingan untuk membantu mereka mengatasi masalah dan meraih tujuan mereka.

Tidak perlu berteman dengan mereka, namun kita perlu menekankan bahwa kita bukan musuh mereka. Luangkan waktu untuk menjelaskan keputusan kita. Mintalah gagasan dan masukan mereka. Berbincang-bincanglah secara informal mengenai masalah bisnis, sehingga mereka melihat kita sebagai manusia yang utuh, bukan hanya sebagai atasan atau perwakilan manajemen.

Dengan meluangkan waktu untuk mempelajari orang yang negatif dan mengubah pemikiran kita mengenai mereka dari masalah karyawan menjadi masalah manusia, kita akan menjalin hubungan yang lebih lancar dan lebih produktif.

Menanamkan disiplin

Salah satu tugas paling tidak menyenangkan bagi manajer adalah mendisiplinkan rekan karyawan. Ketika mendengar kata "disiplin", apa sinonim yang muncul di kepala kita? Kebanyakan orang akan berkata "hukuman". Kita selalu melihat disiplin sebagai cara menghukum karyawan karena menyalahi peraturan perusahaan atau tidak memenuhi standar produksi.

Hanya ada satu cara... untuk membuat setiap orang melakukan apa pun. Dan cara itu adalah dengan membuat orang tersebut ingin melakukannya.

Dale Carnegie

Sistem disiplin tradisional diawali dengan teguran. Jika teguran tidak berhasil, hukuman yang lebih serius diterapkan, mulai dari laporan formal tertulis, masa percobaan, pemberhentian sementara, dan akhirnya, pemutusan hubungan kerja. Ini didasari konsep bahwa karyawan harus membayar kejahatannya. Sikap ini tidak produktif. Hukuman mungkin dipandang dengan penolakan dan permusuhan. Pendekatan yang baru, disiplin afirmatif, telah berhasil dicoba di banyak perusahaan. Hal ini dicapai melalui serangkaian penguatan komitmen kembali daripada penggunaan hukuman.

Inilah cara kerjanya:

- **Komunikasi.** Karyawan disadarkan sepenuhnya akan peraturan perusahaan dan kebijakan selama proses orientasi. Ia diminta untuk menerima dan berkomitmen terhadap kebijakan ini.

- Penguatan kembali. Setelah beberapa bulan bekerja, karyawan bertemu dengan atasannya dan peraturan serta kebijakan diterangkan lagi. Karyawan memperbarui lagi komitmennya.
- Pelanggaran: Jika terjadi pelanggaran peraturan, penyelia akan memulai konferensi dengan karyawan dan melakukan kaji ulang atas kesepakatan karyawan untuk berkomitmen pada kebijakan perusahaan. Karyawan diminta untuk meyakinkan penyelia bahwa baik peraturan maupun sifat dari kewajibannya dipahami. Hal ini dikonfirmasi dalam memo yang ditandatangani oleh karyawan dan penyelia.
- Pelanggaran kedua: Jika karyawan gagal memegang komitmennya dan mengulangi pelanggaran, konferensi kedua dilaksanakan dan komitmen diperkuat kembali.
- Konferensi terakhir: Jika karyawan melakukan pelanggaran kecil terhadap peraturan untuk ketiga kalinya dalam jangka waktu yang ditentukan atau melakukan pelanggaran besar untuk pertama kalinya, penyelia menanyakan kepadanya apakah ia benar-benar ingin terus bekerja dengan perusahaan. Jika karyawan menyatakan ingin terus bekerja, karyawan menandatangani dokumen yang menyatakan bahwa ia menyadari pelanggaran yang dilakukan dan mulai saat itu akan mematuhi komitmennya.
- Pemberhentian. Jika komitmen tidak dipegang, karyawan akan diberhentikan. Perusahaan yang menggunakan pendekatan ini menyatakan bahwa cara tersebut efektif untuk mempertahankan standar perilaku dan semangat karyawan.

Ringkasan dan Substansi

Kualitas manajer yang menonjol

Meskipun kekutan dan kemampuan individu beragam, penelitian menunjukkan bahwa manajer yang menonjol memandang dunia dengan cara yang serupa. Berikut ini mewakili kualitas-kualitas yang paling umum diamati dari manajer dan pemimpin yang menonjol:

1. Mereka memiliki nilai-nilai yang kuat dan standar etika yang tinggi.
2. Mereka memimpin dengan memberi contoh, bertindak dengan integritas, baik dalam kehidupan profesional maupun personal.
3. Mereka mengetahui tujuan korporasi dan departemen dan selalu mengetahui perubahan.
4. Mereka mengembangkan visi tentang masa depan, dan proaktif serta memotivasi diri untuk meraih hasil.
5. Mereka adalah komunikator yang kuat dan pendengar yang luar biasa.
6. Mereka mendapatkan kepercayaan, kredibilitas, dan penghargaan.
7. Mereka fleksibel di bawah tekanan dan menjaga emosinya.
8. Mereka memiliki sebuah hak vs. sikap yang benar. Mereka mengundang perbedaan pendapat dan ketidaksepakatan serta bersikap terbuka terhadap perubahan dan gagasan baru.
9. Mereka menyederhanakan gagasan, konsep, dan proses.
10. Mereka menumbuhkan konsep tim dan menghargai keragaman.
11. Mereka meluangkan waktu untuk mengetahui apa yang mendorong individu anggota tim dan menikmati aktivitas untuk memotivasi dan membantu mereka untuk sukses.
12. Mereka mengenali dan memaksimalkan kekuatan dalam diri orang lain.
13. Mereka memegang tanggung jawab bagi diri sendiri dan orang lain untuk meraih hasil.
14. Mereka efisien dan mengelola waktu dengan efektif.
15. Mereka kreatif dan inovatif.

16. Mereka menampilkan pertimbangan yang luar biasa ketika memecahkan masalah, membuat keputusan, dan menyelesaikan konflik.
17. Mereka berkomitmen untuk belajar dan memperbaiki secara terus-menerus.
18. Mereka melihat disiplin sebagai proses belajar dan bukan hukuman.

Sepuluh kesalahan yang umum dilakukan para manajer

1. Mengandalkan gelar untuk mendapatkan penghargaan.
2. Bersikap berlawanan dengan kata-kata sendiri.
3. Melihat masalah pekerjaan secara personal.
4. Memperlakukan semua karyawan secara sama dan bukannya memahami kualitas dan faktor-faktor motivasi yang berbeda dari individu.
5. Menetapkan tujuan tanpa memahami sepenuhnya tujuan dan strategi korporasi.
6. Lalai membuat rencana dan prioritas tujuan departemen.
7. Gagal mengomunikasikan tujuan secara jelas dan meraih konsensus atasnya.
8. Terus menjalankan tugas yang sebaiknya didelegasikan.
9. Gagal bertindak tegas ketika rekan kerja tidak memenuhi standar.
10. Lupa menunjukkan apresiasi dan pengakuan.

Lampiran A

Tentang Dale Carnegie

Dale Carnegie adalah seorang perintis dari apa yang saat ini dikenal sebagai gerakan potensi manusia. Pengajaran dan tulisannya telah membantu orang-orang di seluruh dunia untuk menjadi individu-individu yang percaya diri, menarik dan berpengaruh.

Pada tahun 1912, Carnegie membuka kursus pertama dalam *public speaking* di sebuah YMCA di New York City. Sama seperti kebanyakan kursus *public speaking* yang diberikan pada zaman itu, Carnegie mengawali kelas dengan pelajaran teori. Namun, dengan cepat dia menyadari bahwa murid-muridnya terlihat bosan dan gelisah. Sesuatu harus segera dilakukan.

Dale menghentikan ceramahnya dan dengan tenang menunjuk seorang pria di barisan belakang dan memintanya berdiri serta menceritakan latar belakangnya. Saat murid itu selesai bercerita, dia meminta murid lain menceritakan dirinya sendiri, dan seterusnya sampai semua orang di kelas mendapat kesempatan menceritakan latar belakangnya. Dengan dorongan dari teman-teman sekelasnya dan bimbingan dari Carnegie, masing-masing dari mereka menanggulangi rasa takut mereka dan berhasil bercerita dengan baik. “Tanpa menyadari apa yang saya lakukan,” tutur Carnegie setelah kelas itu, “saya pun menemukan metode terbaik untuk menanggulangi rasa takut.”

Kursusnya menjadi begitu populer sehingga dia diminta mengajar di kota-kota lain. Tahun demi tahun berganti, dia terus memperbaiki kurikulum kursusnya. Dia menarik pelajaran bahwa murid-murid sangat tertarik untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka, meningkatkan hubungan interpersonal mereka, meraih kesuksesan dalam karier mereka, serta menanggulangi rasa takut dan kecemasan mereka. Hal itu membuahkan fokus dalam kursus beralih dari *public speaking* ke cara mengatasi masalah-masalah ini. Topik pembicaraan menjadi wadah menuju akhir, bukannya menjadi akhir itu sendiri.

Selain apa yang dipelajarinya dari murid-muridnya, Carnegie terlibat dalam riset yang mendalam mengenai pendekatan kepada manusia dari orang-orang yang sukses. Hasilnya dia rangkum sebagai prinsip-prinsip hubungan antar manusia dan diintegrasikan ke dalam kelas-kelasnya serta ternyata membawa hasil yang positif bagi murid-muridnya. Hal ini menuntun Dale Carnegie untuk menulis bukunya yang paling terkenal, *How to Win Friends and Influence People*.

Buku ini langsung menjadi buku laris dan semenjak diterbitkan pada tahun 1936 (dan edisi revisinya diterbitkan pada tahun 1981), lebih dari 20 juta buku telah terjual. Buku ini telah diterjemahkan ke dalam 36 bahasa. Pada tahun 2002, *How to Win Friends and Influence People* dinobatkan sebagai Buku Bisnis #1 pada abad ke-20. Pada tahun 2008, *Fortune Magazine* memasukkannya ke daftar tujuh buku yang harus dimiliki setiap pemimpin. Buku *How to Stop Worrying and Start Living*, yang ditulis pada tahun 1948, juga terjual jutaan kopi dan telah diterjemahkan ke dalam 27 bahasa.

Dale Carnegie meninggal pada tanggal 1 November 1955. Sebuah obituari di surat kabar Washington menyimpulkan kontribusinya kepada masyarakat: "Dale Carnegie tidak memecahkan misteri terdalam di semesta ini. Namun, mungkin, lebih dari siapa pun dari generasinya, dia telah membantu manusia belajar cara untuk hidup bersama-sama—yang terkadang terasa seperti kebutuhan terbesar yang ada."

Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.

Berdiri pada tahun 1912, Dale Carnegie Training® telah mengalami evolusi dari keyakinan seorang manusia dalam kekuatan pengembangan diri menjadi perusahaan pelatihan berdasarkan kinerja dengan kantor cabang yang berada di seluruh dunia. Dale Carnegie Training berfokus memberikan kesempatan bagi orang-orang untuk mengasah kemampuan mereka dan memperbaiki kinerja mereka guna membangun hasil yang positif, stabil, serta menguntungkan.

Pengetahuan dasar Dale Carnegie selalu diperbarui, dikembangkan dan diasah melalui pengalaman bisnis dalam kehidupan nyata selama lebih dari satu abad. Seratus enam puluh waralaba Dale Carnegie di seluruh dunia memberikan jasa pelatihan dan konsultasi bagi perusahaan-perusahaan kecil, sedang, dan besar di seluruh segmen bisnis untuk meningkatkan pengetahuan serta kinerja. Hasil dari pengalaman global yang kolektif ini adalah wadah kecerdasan bisnis yang terus membesar dan diandalkan oleh klien kami untuk mendorong hasil-hasil bisnis.

Dengan markas di Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training® memiliki cabang di ke-50 negara bagian Amerika Serikat dan lebih dari 80 negara. Lebih dari 2.700 instruktur mengajarkan program-program Dale

Carnegie Training[®] dalam lebih dari 30 bahasa. Dale Carnegie Training[®] didedikasikan untuk melayani komunitas bisnis di seluruh dunia. Bahkan, sekitar 9 juta orang telah menyelesaikan kursus Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training[®] menekankan prinsip dan proses praktis dengan merancang program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, serta praktik yang diperlukan untuk menambah nilai pada bisnis seseorang. Dengan menghubungkan solusi-solusi yang terbukti dengan tantangan-tantangan dunia yang nyata, Dale Carnegie Training[®] dikenal secara internasional sebagai pemimpin dalam mendorong yang terbaik dari seseorang.

Di antara lulusan program-program ini adalah CEO perusahaan-perusahaan besar, pemilik dan manajer bisnis dari segala ukuran dan segala aktivitas komersial dan industri, pemimpin legislatif dan eksekutif dari pemerintah, serta begitu banyak individu yang kehidupannya diperkaya dengan pengalaman mengikuti program-program ini.

Dalam sebuah survei global yang terus berjalan mengenai kepuasan pelanggan, 99% dari lulusan Dale Carnegie Training[®] menyatakan kepuasan mereka dengan pelatihan yang diterima.

Tentang Dale Carnegie Training® Indonesia:

Dale Carnegie Training® berada di Indonesia sejak tahun 1976, memiliki kantor pusat di Jakarta serta memiliki cabang di Bandung dan Surabaya, serta telah memberikan banyak manfaat di berbagai wilayah di Indonesia. Saat ini lebih dari 200.000 orang, dari semua jenis industri dan dari semua jenjang karier, telah mengikuti program-program pelatihan Dale Carnegie® di Indonesia dengan didukung oleh 40 instruktur.

Secara umum, Dale Carnegie Training® Indonesia menyediakan proses-proses pembelajaran yang mengaplikasikan semua prinsip dan kiat keberhasilan dari Dale Carnegie untuk mengembangkan keterampilan bisnis yang berorientasi pada manusia dalam 6 kurikulum area, yaitu:

Team Member Engagement: <ul style="list-style-type: none">• Teamwork• Conflict Resolution• Interpersonal Skills• Communication• Diversity• Dealing with Stress	Sales Effectiveness: <ul style="list-style-type: none">• Client Developments• Outside Sales Skills• Inside Sales Skills• Executive Selling Skills• Successful Negotiation• Professional Sales Management
--	--

Leadership Development: <ul style="list-style-type: none"> • Personal Leadership • Team Leadership • Organizational Leadership • Talent Management • Performance Management • Coaching 	Customer Service: <ul style="list-style-type: none"> • Building Customer Loyalty • Telephone Service • Internal Customer Service • Building Customer Partnerships • Service-Based Selling • Leading an Effective Service Organization
Presentation Effectiveness: <ul style="list-style-type: none"> • Effective Presentation • Delivering with Impact • Handling Pressure Situations • Team Presentations • Facilitation Skills • Executive Presentations 	Process Improvement: <ul style="list-style-type: none"> • Problem Analysis • Decision Making • Adapting to Change • Project Management • Change Management

Kami melayani klien-klien kami di seluruh Indonesia melalui kantor-kantor kami yang berada di kota-kota berikut:

Jakarta

Jl. Paus No 84A, Rawamangun

Jakarta Timur 13220

Telp. (021) 489 2737

Bandung

Ruko Setrasari Mall, Plaza II No A-10

Jl. Prof. Ir. Sutami

Bandung 40163

Telp. (022) 201 6319

Surabaya

Jl. Raya Jemursari No 76 Kav. C-5

Surabaya 60237

Telp. (031) 849 3300

www.dalecarnegie.co.id

Tentang Editor

Buku ini disusun dan diedit Dr. Arthur R. Pell, yang telah menjadi konsultan untuk Dale Carnegie & Associates selama 22 tahun dan dipilih perusahaan untuk mengedit dan memperbarui buku *How to Win Friends and Influence People* oleh Dale Carnegie. Dia juga menulis buku *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* dan menulis serta mengedit *The Human Side*, sebuah artikel Dale Carnegie yang diterbitkan bulanan di 150 majalah niaga dan profesional.

Dia adalah pengarang lebih dari 50 buku dan ratusan artikel mengenai manajemen, hubungan manusia, dan pengembangan diri. Selain tulisan-tulisannya sendiri, Dr. Pell telah mengedit dan memperbarui buku-buku klasik dalam bidang potensi manusia seperti *Think and Grow Rich* karangan Napoleon Hill, *The Power of Your Subconscious Mind* karya Joseph Murphy, *As A Man Thinketh* yang ditulis James Allen, *Common Sense* yang ditulis Yoritomo Tashi, dan karya-karya Orison Swett Marden, Julia Seton, serta Wallace D. Wattles.

Lampiran B

Prinsip-Prinsip Dale Carnegie

1. Hindari kebiasaan salahkan, omeli, kritik.
2. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Bangunlah keinginan/kemauan untuk berhasil dalam diri orang lain.
4. Berilah perhatian yang sungguh pada orang lain.
5. Senyum.
6. Ingatlah bahwa nama seseorang, bagi pemiliknya, merupakan bunyi yang paling merdu dan paling penting dalam segala bahasa.
7. Jadilah pendengar yang baik. Doronglah orang lain untuk berbicara banyak tentang dirinya sendiri.
8. Bicaralah sesuai dengan minat orang lain.
9. Cobalah dengan sejujurnya membuat agar orang lain merasa dirinya penting—dan lakukanlah dengan tulus.
10. Hindari debat kusir
11. Hormati pendapat orang lain. Hindari mengatakan, “Anda salah”.
12. Jika Anda salah, segera akui dengan simpatik.
13. Mulai dengan cara yang ramah.
14. Mulai dengan hal-hal yang disepakati bersama.

15. Ajak lawan bicara Anda berbicara banyak.
16. Buatlah agar usul dan pendapat datang dari orang tersebut.
17. Cobalah dengan tulus melihat masalah dari sudut pandang orang lain.
18. Bersimpatilah dengan ide-ide dan keinginan orang lain.
19. Imbaulah dengan motif yang mulia.
20. Dramatisir ide Anda (buat ide Anda ilustratif).
21. Beri tantangan.
22. Mulailah dengan pujian dan apresiasi yang tulus.
23. Tunjukkan kesalahan secara tidak langsung.
24. Akui kesalahan Anda sendiri sebelum mengritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan sebagai ganti perintah langsung.
26. Selamatkan muka orang lain.
27. Beri pujian atas setiap kemajuan, betapapun kecilnya.
28. Beri reputasi yang tinggi untuk dicapai.
29. Beri dorongan. Buatlah kesalahan mudah diperbaiki.
30. Buatlah orang lain senang melakukan apa yang Anda usulkan.

30 Prinsip Mengelola Stres dan Kekhawatiran

Fundamental Principles for Overcoming Worry

1. Hiduplah dalam “ruang waktu yang terbatas”, hiduplah hari lepas hari.
2. Bila Anda mengalami kesulitan, lakukan tiga hal berikut:
 - a. Tanya diri Anda sendiri apa kemungkinan terburuk yang dapat terjadi.
 - b. Siapkan mental untuk menerima kemungkinan terburuk itu.
 - c. Perbaiki keadaan agar kemungkinan terburuk itu tidak terjadi.
3. Ingatkan diri sendiri bahwa kecemasan itu mahal harganya karena dapat merusak kesehatan kita.

Basic Techniques in Analyzing Worry

4. Kumpulkan semua fakta yang ada.
5. Pertimbangkan semua fakta yang ada, lalu ambillah keputusan.
6. Bila keputusan telah diambil, segeralah bertindak.
7. Tuliskan dan jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:
 - a. Apa masalah sebenarnya?
 - b. Apa saja penyebab dari masalah tersebut?
 - c. Apa saja kemungkinan penyelesaian yang ada?
 - d. Apa penyelesaian yang terbaik?

Break the Worry Habit before It Breaks You

8. Sibukkan diri Anda.
9. Jangan memusingkan hal-hal sepele.
10. Gunakan hukum rata-rata: sesuatu yang kecil kemungkinannya akan terjadi besar kemungkinannya tidak akan terjadi pada Anda.
11. Terimalah hal-hal yang tidak dapat diubah.
12. Tetapkan sejauh mana Anda bersedia dihantui kekhawatiran, dan jangan izinkan kekhawatiran mengganggu Anda lebih dari itu.
13. Jangan khawatir tentang sesuatu yang telah terjadi.

Cultivate a Mental Attitude That Will Bring You Peace and Happiness

14. Penuhi pikiran Anda dengan hal-hal yang membawa kedamaian, keberanian, kesehatan, dan pengharapan.
15. Jangan pernah mencoba membalas orang-orang yang memusuhi Anda.
16. Siaplah menerima kenyataan apabila orang tidak berterima kasih pada Anda.
17. Hitunglah berkat-berkatmu—bukan masalah-masalahmu.
18. Jangan meniru orang lain.
19. Cobalah melihat sisi positif dari setiap hal negatif yang Anda alami.
20. Berusahalah untuk membahagiakan orang lain

The Perfect Way to Conquer Worry

21. Berdoa.

Don't Worry about Criticism

22. Ingatlah bahwa kritikan yang tidak tepat sering kali adalah pujian yang tersembunyi.
23. Lakukanlah yang terbaik dalam hal yang Anda lakukan.
24. Analisislah kesalahan Anda sendiri dan kritiklah diri Anda sendiri.

Prevent Fatigue and Worry, Keep Your Energy and Spirits High

25. Beristirahatlah sebelum Anda merasa letih.
26. Belajarlah untuk bekerja dengan cara yang santai.
27. Jagalah kesehatan dan penampilan Anda dengan bersantai di rumah.
28. Terapkan empat kebiasaan kerja yang baik berikut:
 - a. Bersihkan meja kerja Anda dari segala macam berkas, kecuali hal-hal yang berkaitan langsung dengan tugas yang sedang Anda tangani.
 - b. Kerjakan tugas-tugas Anda berdasarkan urutan prioritasnya.
 - c. Bila Anda sedang menghadapi suatu permasalahan, dan bila Anda telah memiliki semua fakta yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan, selesaikanlah masalah itu segera.
 - d. Belajarlah untuk mengorganisasi, mendelegasikan, dan mengawasi tugas-tugas Anda.
29. Tuangkan antusiasme dalam pekerjaan Anda.
30. Jangan khawatir kalau Anda susah tidur.

Apakah manajer yang sukses lebih tertarik meraih tujuan yang sudah ditetapkan atau memimpin orang-orang yang berada di bawah arahnya?

Manajer yang efektif menyadari bahwa agar bisa mencapai tujuan mereka, mereka harus menjadi pemimpin sejati, yaitu orang yang mengarahkan, menumbuhkan motivasi, melatih, dan memberi perhatian kepada rekan kerja.

Menyeimbangkan keahlian memimpin dan keahlian manajemen sebaiknya menjadi fokus semua orang yang ingin sukses dalam pekerjaan. Cara kita memandang orang lain, serta asumsi yang kita buat tentang orang-orang dan dunia di sekitar kita, membentuk realitas serta lingkungan kerja kita.

Buku yang dilengkapi dengan prinsip-prinsip Dale Carnegie ini akan membekali kita agar bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Dale Carnegie Training bertujuan mempertajam keahlian dan meningkatkan kinerja individu agar terbentuk hasil yang positif, mantap, serta menguntungkan. Sekitar 9 juta orang telah menyelesaikan pelatihan Dale Carnegie yang diselenggarakan dalam lebih dari 30 bahasa. Para lulusannya antara lain CEO korporasi besar, pemilik dan manajer bisnis, pemimpin legislatif dan eksekutif di sektor pemerintahan, serta individu-individu yang hidupnya diperkaya oleh pengalaman mengikuti pelatihan ini.

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29-37
Jakarta 10270
www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT



619221002

Harga P. Jawa Rp65.000



13+