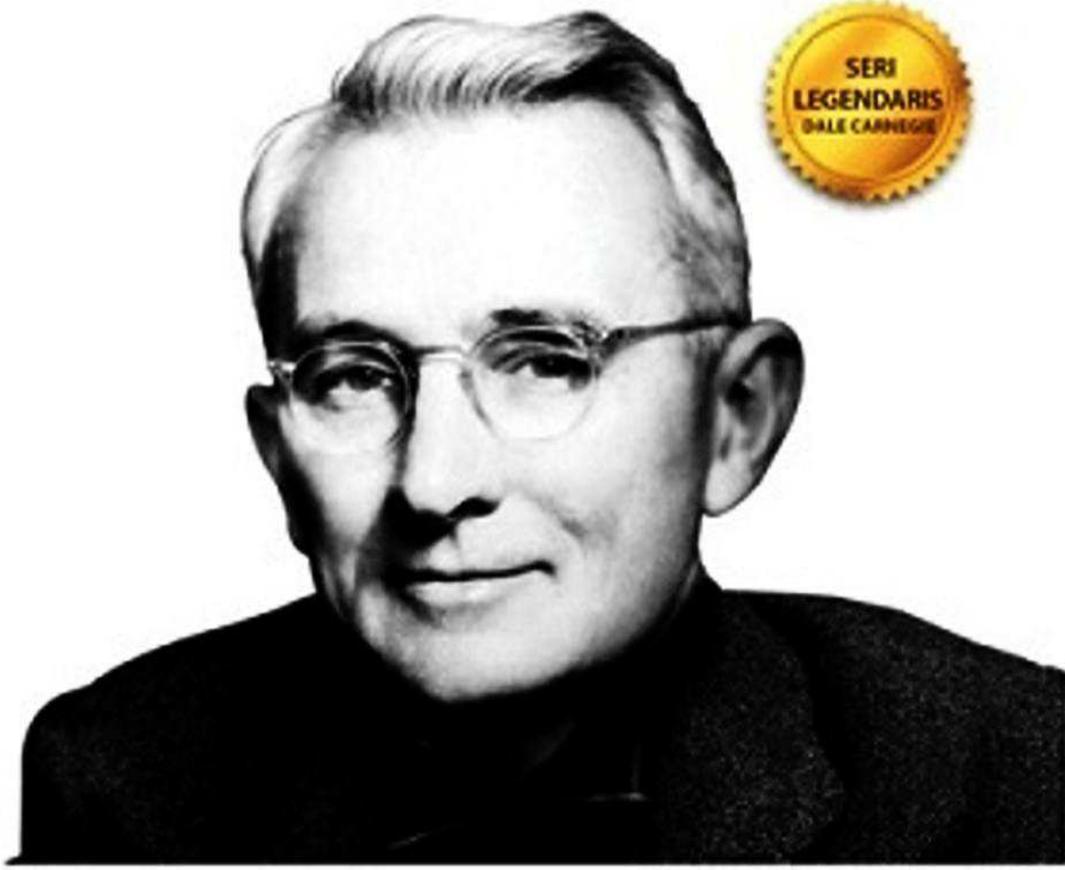


DALE CARNEGIE

Change

# CHANGE FOR SUCCESS

Berubah Untuk Sukses



*Dale Carnegie*



**DALE CARNEGIE BRECKENRIDGE** (1888-1955) adalah seorang penulis Amerika dan dosen dan pengembang program terkemuka dalam matakuliah Self-improvement, Salesmanship, Corporate Training, Public Speaking, dan Interpersonal Skills. Lahir dalam kemiskinan di sebuah peternakan di Missouri, dia adalah penulis *How to Win Friends and Influence People*, yang kali pertama diterbitkan pada 1936, dan menjadi Mega Bestseller hingga hari ini.

## **DALE CARNEGIE SUCCESS SERIES**

Seri terbaru, sepuluh buku yang belum pernah diterbitkan, berdasarkan filosofi, tulisan, dan ajaran Dale Carnegie sang penulis legendaris *How to Win Friends and Influence People* dan *Stop Worrying and Start Living*.

1. Menjadi Pemimpin yang Sukses (*Become an Effective Leader*)
2. Mengatasi Keresahan & Tekanan Hidup (*Overcoming Worry & Stress*)
3. Menjalani Hidup yang Berlimpah (*Living an Enriched Life*)
4. Mengkomunikasikan Langkah Sukses Anda (*Communicating Your Way to Success*)
5. Langkah-langkah untuk Menggapai Hubungan yang Harmonis, Meraih Kepercayaan, dan Mempengaruhi Orang Lain (*How to Have Rewarding Relationships Win Trust and Influence People*)
6. Hidup Itu Singkat, Buatlah jadi Bermakna (*Life is Short Make it Great*)
7. Berubahlah untuk Sukses (*Embrace Change for Success*)

8. Cara Memulai Lagi Karier Anda (yang Selanjutnya)  
*(How to Jump Start Your (Next) Career)*
9. Mengatasi Konflik dalam Hidup Anda (*Resolve Conflicts in Your Life*) (*Resolve Conflicts in Your Life*)
10. Langkah Meraih Kehidupan yang Lebih Sempurna  
*(10 Steps to A More Fulfilling Life)*

**CHANGE FOR SUCCESS**  
*Berubah Untuk Sukses*

Diterjemahkan dari  
**EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS**  
*Dale Carnegie Success Series*  
karya Dale Carnegie & Associates, Inc.  
Copyright © 2013, JMW Group Inc.

Hak cipta dilindungi undang-undang  
*All rights reserved by JMW Group Inc*

Hak terjemahan ke dalam Bahasa Indonesia  
ada pada PT. Zaytuna Ufuk Abadi

Penerjemah: Leinovar  
Editor: Ridoni Daniel  
Pewajah Sampul: Apung Donggala  
Tata Letak Isi: EMW

Cetakan I: Oktober 2015

ISBN: 978-602-372-032-3

CHANGE  
(imprint PT. Zaytuna Ufuk Abadi)  
Jl. Rambutan III No. 26,  
Pejaten Barat, Pasar Minggu 12510,  
Jakarta Selatan, INDONESIA  
Telp. +62 (21) 7919 6708  
Fax: +62 (21) 79187429  
“Like” us on Facebook: Change Publisher  
Follow us on Twitter: @penerbitchange  
Email: changepublisher@gmail.com  
Web: changepublications.com

# **Daftar Isi**

Pendahuluan—vii

BAB 1 Faktor ‘S’ Dalam Kesuksesan—1  
Ringkasan dan Kesimpulan

BAB 2 Pentingnya Membuat Perubahan—47  
Tantangan Perubahan | Meminimalkan Kecemasan |  
Mendapatkan Kerja Sama | Menentukan Persepsi Staf  
terhadap Situasi | Model Perubahan | Empat Tonggak  
Perencanaan | Menerapkan Pendekatan Kreatif terhadap  
Perubahan | Menguatkan Diri Sendiri untuk Perubahan  
| Menguatkan Motivasi | Kesalahan yang Paling Umum  
ketika Melakukan Perubahan | Mengelola Individu selama  
Periode Perubahan | Mengelola Diri Sendiri selama  
Perubahan Organisasional | Menaklukkan Rasa Takut |  
Komitmen Penuh dari Seluruh Partisipan | Ringkasan dan  
Kesimpulan

BAB 3 Menyesuaikan Diri Pada Perubahan—91  
Tantangan Perubahan | Menyesuaikan Pola Kita  
| Membangun Relasi dan Jaringan | Bersabar |

Mengembangkan Sikap Ketidakpuasan yang Konstruktif |  
Ketidakbahagiaan Personal terhadap Perubahan yang Sukses  
| Selamat dari PHK | Ringkasan dan Kesimpulan

## BAB 4 Mengusulkan dan Memulai Perubahan—119

Menantang Diri Sendiri | Mengingat Pelanggan | Seni  
menjadi “Pengikut” | Tujuh Unsur Dasar Rencana  
Perubahan yang Baik | Meningkatkan Peluang Sukses |  
Belajar dari Petugas Penjualan yang Sukses | Apabila Kita  
Tidak Menyukai Tugas | Menghadapi Perubahan yang Kita  
Terima dengan Berat Hati | Ringkasan dan Kesimpulan

## BAB 5 Menjadi Bagian Tim—161

Mengapa Tim? | Prinsip Berpartisipasi dalam Tim Semasa  
Perubahan | Mengomunikasikan Ekspektasi | Berkontribusi  
pada Relasi Tim semasa Perubahan | Tingkatan  
Kemampuan Mendengarkan | Hambatan Kesuksesan  
Tim | Jadilah seorang Pelatih | Mendorong Tim untuk  
Memulai Perubahan | Pengembangan Diri | Ringkasan dan  
Kesimpulan

## BAB 6 Mengurangi Stres Selama Proses Perubahan—201

Apakah yang Disebut Stres? | Menghadapi Stres |  
Meredakan Stres dengan Mengendalikan Sikap |  
Mengurangi Stres dengan Mengatasi Masalah | Mengurangi  
Stres dengan Mengendalikan Waktu | Perubahan  
Menciptakan Kesempatan | Ringkasan dan Kesimpulan

## BAB 7 Bergaul dengan Beragam Manusia—239

Memahami Perbedaan Budaya | Glosari Istilah | Penilaian:  
Kesadaran tentang Nilai-nilai | Mengenal dan Menaklukkan

Bias | Mengambil yang Terbaik dari Keragaman |  
Meningkatkan Dinamika Multikulturalisme | Mengelola  
Keragaman Budaya | Mengatasi Kesenjangan Bahasa |  
Memastikan Ucapan Kita Dipahami | Tips Bekerja dengan  
Orang yang Berbeda Budaya | Pegawai dengan Keterbatasan  
Fisik | Penyandang Keterbatasan di Dunia Kerja |  
Kelompok Afinitas bagi Pegawai dengan Keterbatasan |  
Ringkasan dan Kesimpulan

## BAB 8 Keragaman Gender dan Usia—285

Relasi Gender | Perubahan dalam Relasi Pelaporan  
Kekerasan Seksual | Apa Sebenarnya Kekerasan Seksual? |  
Menyikapi Kekerasan di Dunia Kerja | Sepuluh Langkah  
Mencegah Dakwaan Kekerasan Seksual | Pegawai dan  
Diskriminasi Gender | Menangani Perbedaan Generasi |  
Karakteristik Generasi Y | Pesan yang Memotivasi Generasi  
| Konsepsi Keliru Antar-Generasi | Menyampaikan  
Tanggapan yang Konstruktif | Berhadapan dengan Anggota  
Staf yang Lebih Tua | Melatih Kembali Pekerja Berusia  
Matang | Ringkasan dan Kesimpulan

## Lampiran A Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.:—327

## Lampiran B Prinsip-Prinsip Dale Carnegie—330



“Sudah lama sekali saya menyimpulkan bahwa orang yang berprestasi jarang sekali hanya duduk dan membiarkan peristiwa datang menghampiri. Mereka berdiri dan menciptakan peristiwa.”

— **Leonardo da Vinci**



# Pendahuluan

KESUKSESAN DALAM KARIR ADALAH SESUATU YANG DINAMIS—bukan statis. Entah kita ingin mempertahankan kesuksesan, membangun kesuksesan yang berkelanjutan, atau melompat ke kesuksesan yang lebih besar lagi, kita tidak boleh sekadar bersedia menerima perubahan, melainkan sigap pada saat kita harus memulainya.

Sering sekali orang merasa metode dan sistem mereka sudah baik dan tidak perlu diubah. Seolah ingin menuruti pepatah yang mengatakan, “Jika tidak rusak, tak perlu diperbaiki.” Sayangnya, adagium ini tidak selalu tepat. Sesuatu yang berfungsi dengan baik di masa lalu, belum tentu adalah langkah terbaik untuk masa sekarang atau masa depan. Sebaik-baiknya cara yang kita terapkan sekarang, perubahan keadaan bisa jadi merupakan isyarat bahwa kita perlu menerapkan cara yang berbeda.

Entah itu dalam dunia pekerjaan atau kehidupan pribadi, kalau ingin mencapai kemajuan, kita harus bersedia melakukan perubahan—tidak jarang besar-besaran—menyangkut cara mengerjakan sesuatu atau bahkan menjalani kehidupan.

Dalam buku ini, kita akan membahas alasan-alasan yang seringkali membuat kita enggan berubah. Juga langkah-langkah yang harus kita tempuh untuk mendobrak keengganan atau resistensi ini. Kami akan memberikan sejumlah contoh yang diambil dari kehidupan pribadi maupun situasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Saya tidak bermaksud mengatakan segalanya perlu diubah, melainkan kita seharusnya terbuka terhadap ide-ide baru.

Kebutuhan untuk berubah boleh jadi adalah keniscayaan lantaran hadirnya berbagai teknologi baru. Gebrakan komputerisasi adalah contoh utama kebutuhan untuk memeriksa kembali segala operasi dan adaptasi terhadap teknologi baru. Kadang-kadang kebutuhan untuk berubah disebabkan oleh faktor ekonomi. Apabila permintaan produk atau jasa sebuah perusahaan mengalami penurunan, perubahan sistem,

metode, atau struktur mungkin adalah faktor esensial demi keberlangsungan perusahaan tersebut. Di pihak lain, ketika perekonomian tengah semarak, perubahan lain perlu dilakukan untuk memenuhi tuntutan baru.

Di samping itu, tuntutan perubahan bisa saja datang dari perubahan undang-undang di sebuah negara, tempat suatu organisasi berada. Undang-undang melarang diskriminasi ras, agama, asal-usul kebangsaan, jenis kelamin, usia, dan faktor lain yang meniscayakan perubahan besar dalam kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Sekarang, kami akan membahas aspek-aspek perubahan dan memberikan saran tentang cara menjadikan perubahan ini bermanfaat untuk mengantarkan kita pada kesuksesan di jalan yang kita tempuh.

Di antara poin yang akan dibahas adalah:

- Perubahan sebagai langkah menuju kesuksesan
- Menyesuaikan diri pada perubahan
- Bagaimana dan kapan kita harus memulai atau menjalankan perubahan
- Cara menghadapi perubahan sebagai bagian dari tim
- Meringankan stres ketika menghadapi perubahan

- Menyesuaikan diri untuk bekerja dengan orang-orang dari berbagai budaya
- Kesenjangan gender dan generasi di tempat kerja

Membaca buku ini adalah langkah pertama menghadapi perubahan. Supaya Anda memperoleh manfaat sebesar-besarnya, bacalah seluruh isi buku ini dulu untuk menyerap konsep membuat perubahan yang bermanfaat. Setelah itu, bacalah kembali setiap bab dan mulailah mengaplikasikan panduan untuk masing-masing poin di atas. Langkah ini akan membawa kita ke jalur yang telah membantu para pria dan wanita dari berbagai karir untuk menerima, menyesuaikan diri, dan memulai perubahan. Bukan hanya untuk membuat organisasi mereka bertahan, melainkan berkembang pesat dan membawaakan akselerasi kemajuan mereka sendiri menuju kesuksesan.

\* \* \*

## BAB 1

# Faktor 'S' Dalam Kesuksesan



"Kunci kesuksesan terletak pada kemampuan kita beradaptasi."



— Peter Drucker

KEBANYAKAN ORANG BERHARAP MERAIH KESUksesan di dunia kerja dan, tentu saja, dalam seluruh aspek kehidupan. Ide mereka tentang kesuksesan mungkin berbeda-beda, tapi mereka satu kata dalam keinginan untuk mencapainya. *Pencapaian*—kata ini merangkum esensi poin yang kita sebut kesuksesan. Istilah tersebut merujuk pada ide untuk sampai pada titik itu—menjangkau target yang ingin diraih.

Banyak orang berupaya menunjukkan jalan menuju kesuksesan. Dan meskipun sebagian di antaranya telah

sangat berjasa bagi orang-orang yang mengikutinya, belum ada satu pun yang mampu menceritakan kisah itu secara utuh. Alasannya tidak aneh: tidak ada dua temperamen yang sama persis; alam kaya dengan keragaman. Tidak ada dua rangkaian situasi yang benar-benar sama. Karena itu, adalah konyol jika kita berupaya menggairiskan undang-undang yang diaplikasikan untuk semua orang secara sama rata, yang akan mengantarkan mereka semua pada tujuan besar kesuksesan. Perhatikanlah sekeliling kita. Kita akan melihat kebutuhan individu yang berbeda-beda dan membenarkan gagasan di atas. Setiap orang sukses meraih kesuksesannya dengan cara yang berbeda-beda—umumnya berikut jalur aksi yang orisinil. Bahkan kualitas masing-masing orang adalah faktor terpenting dalam kesuksesan. Individualitas yang kuat memungkinkan orang mengambil jarak dari rangkaian peraturan atau alur tindakan yang telah ditetapkan. Dan dengan begitu, barangkali prinsip umumnya adalah bahwa semua orang harus mengupayakan kesuksesan mereka sendiri yang terbentuk dari alur individualitas mereka, alih-alih dengan mengikuti panduan atau serangkaian peraturan tertentu. Namun, pengamatan yang saksama menunjukkan bahwa pria dan wanita yang telah mencetak kesuksesan mulia,

mampu memberikan petunjuk bermanfaat yang bisa kita diterapkan dalam kehidupan kita sendiri.

Barangkali pendekatan kesuksesan sama banyaknya dengan jumlah orang yang sukses. Namun dengan menganalisis sejarah orang sukses, kita menemukan banyak kesamaan kualitas yang mereka miliki. Karena semua kualitas ini diawali dengan huruf “S”, kami merujuknya sebagai faktor “S”.

## **1. Self-confidence (Kepercayaan Diri)**

Unsur utama kesuksesan adalah kepercayaan diri. Terima ini sudah jelas—maknanya, untuk meraih kesuksesan, kita harus percaya pada diri kita sendiri. Namun, bukan berarti kita tidak memiliki kelemahan. Istilah itu menandakan bahwa kita perlu melakukan pendataan diri, mencari kualitas kita yang kuat dan bermanfaat, kemudian menyusun kualitas-kualitas ini menjadi rencana aksi yang digunakan untuk mencapai tujuan utama yang pasti.

Orang yang percaya diri tidak pernah kehilangan keyakinan terhadap kemampuan mereka menghadapi dan mengatasi rasa takut. Ada sebuah kisah lawas tentang anak laki yang takut dengan jagoan di sekolahnya. Suatu hari, nenek bocah laki ini memberikan

jimat, yang dulu dibawa oleh kakeknya ketika terjun ke medan perang. Konon, kata sang nenek, jimat itu bisa membuat pemiliknya tidak kasat mata. “Tidak ada yang bisa menyakitimu selama kau memakai jimat ini. Dan tidak seorang pun yang mampu mengalahkanmu,” katanya. Sang cucu percaya. Berikutnya, ketika jagoan yang bengal itu memukulinya, ia mampu menjatuhkan lawannya. Itu baru permulaan. Sebelum tahun berganti, ia telah mendapat reputasi sebagai orang paling pembe-rani di lingkungannya.

Selanjutnya, setelah merasa cucunya telah “sembuh”, sang nenek pun mengatakan yang sebenarnya. Bahwa “jimat” itu hanyalah sampah yang dipungutnya dari pinggir jalan. Bahwa ia tahu, yang dibutuhkan cucunya hanyalah *percaya pada dirinya sendiri*, percaya bahwa ia bisa melakukannya.

*Kepercayaan terhadap diri sendiri* itulah yang penting. Kesadaran tentang kekuatan dominan di dalam diri kita inilah yang menjadikan semuanya bisa diraih. *Kita bisa melakukan apa pun yang menurut kita, bisa kita lakukan.* Pengetahuan ini benar-benar karunia Tuhan. Karena dengannya, kita bisa menyelesaikan semua persoalan manusia. Ia membuat kita memiliki optimisme yang tak tertandingi. Ia adalah pintu terbuka menuju

kemakmuran. *Jangan biarkan pintu itu tertutup*— dengan berekspektasi mencapai segala yang layak.

Kita berhak atas segala sesuatu yang baik. Karena itu jangan berekspektasi, kecuali pada yang baik. Kekalahan tidak *perlu* mengikuti kemenangan. Tidak ada batasan yang menghalangi. Jadi, jangan biarkan hambatan memasuki kehidupan kita.

Supaya sukses, kita harus memiliki keyakinan terhadap kemampuan kita melakukan apa pun yang tersusun dalam benak kita. Selain itu, kita harus menyuburkan kebiasaan percaya pada orang-orang yang berasosiasi dengan kita, entah mereka atasan atau bawahan kita.

Sebuah tujuan utama yang pasti adalah titik awal segala pencapaian yang pantas. Namun kepercayaan diri adalah kekuatan tak terlihat yang senantiasa mendorong, menggerakkan, atau memimpin kita hingga target tujuan itu menjadi kenyataan. Tanpa kepercayaan diri, tidak akan ada pencapaian yang bisa melewati tahap “tujuan” belaka, yang hanya tersimpan di dalam hati, dan tidak berarti apa-apa. Banyak orang yang memiliki sekilas tujuan. Namun mereka takut gagal. Kita semua mengalami keberhasilan dan kegagalan. Orang yang berkubang dalam kegagalan ditakdirkan untuk mengulangi kegagalan ini. Orang yang berkonsentrasi

pada pencapaian akan membangun perilaku kuat dan positif, yang akan mengokohkan kepercayaan mereka. Shakespeare berkata, “Yang telah berlalu adalah pendahuluan.” Semua aspek masa lalu memengaruhi masa depan. Namun kita bisa memilih pengalaman yang akan mendominasi pikiran kita. Kita harus berupaya belajar dari kegagalan, kemudian menghapusnya setelah kita memetik pelajaran. Biarkanlah kesuksesan di masa lalu menjadi cikal-bakal kesuksesan kita di masa mendatang.

Orang yang melakukan hal-hal hebat adalah yang bertekad kuat. Mereka memiliki kemampuan positif yang luar biasa. Mereka tidak mengenal makna hal-hal negatif. Kekuatan keteguhan dan keyakinan terhadap kemampuan mereka begitu kuat sehingga kebalikannya tidak terjadi pada mereka. Apabila sudah membulatkan pikiran untuk melakukan sesuatu, mereka percaya bahwa itu bisa terlaksana. Keraguan dan ketakutan tidak ada dalam benak mereka, betapa pun orang-orang mencerca. Memang, nyaris semua pria dan wanita hebat yang mencetak kemajuan, pernah dijuluki sebagai pemimpi. Namun kita berutang budi pada peradaban modern yang telah memadatkan kepercayaan diri pria dan wanita ini, yang memiliki keyakinan begitu kokoh terhadap cita-cita mereka, sehingga tak seorang pun

mampu meruntuhkannya. Bagaimana jika Copernicus dan Galileo menyerah ketika mereka dianggap sebagai orang sinting? Sains hari ini dibangun di atas kepercayaan tak tergoyahkan bahwa dunia itu bulat dan bumi bergerak mengelilingi matahari, alih-alih matahari yang mengitarinya! Sepanjang sejarah mana pun, para guru, filosof, dan nabi yang agung tidak selalu seia-sekata dalam banyak hal. Namun dalam poin yang satu ini, mereka sepenuhnya sependapat. Dengarlah ucapan Marcus Aurelius, kaisar agung Romawi, “Kehidupan seseorang mengikuti apa yang dipikirkannya.” Disraeli, “Semuanya akan datang jika seseorang mau menunggu. Melalui meditasi yang panjang, saya sampai pada kesaksian bahwa manusia dengan tujuan yang mantap pasti akan mencapainya, dan tidak ada yang mampu melawan kehendak yang rela mengorbankan eksistensi sekalipun demi pencapaiannya.”

Ralph Waldo Emerson berkata, “Seorang manusia ditentukan oleh apa yang dipikirkannya seharian.” William James berkata, “Penemuan terbesar yang dihasilkan generasi saya adalah bahwa manusia bisa mengubah kehidupan mereka dengan mengubah perilaku pikir mereka.” Ia juga berkata, “Kita tidak hanya membutuhkan tindakan berani seakan-akan suatu

persoalan itu rill, dan benar-benar akan menjadi rill melalui koneksi yang semakin erat dengan kehidupan kita, hingga hal itu pasti akan menjadi riil. Ia akan terjalin kuat dengan kebiasaan dan emosi hingga minat kita terhadapnya akan tergolong sebagai sesuatu yang menjadi ciri kepercayaan.” Ia juga berkata, “Jika Anda memiliki cukup kepedulian terhadap suatu hasil, maka nyaris bisa dipastikan Anda akan meraihnya. Jika Anda ingin kaya, Anda akan menjadi kaya. Jika Anda ingin berilmu, Anda akan menjadi orang berilmu. Jika Anda ingin menjadi baik, Anda akan menjadi baik. Karena itu Anda harus benar-benar menginginkan hal-hal ini, dan menginginkannya secara khusus. Bukan menginginkan seratus hal hal lain yang tidak kompatibel secara bersamaan dengan sama kuat.”

Dr. Norman Vincent Peale berkata, “Inilah salah satu undang-undang semesta yang paling besar. Andai saja saya menemukannya sejak usia belia. Namun, saya baru menyerapnya jauh setelah saya dewasa, dan saya menganggapnya sebagai salah satu yang terbesar, jika bukan penemuan terbesar saya di luar hubungan saya dengan Tuhan. Singkat dan sederhananya hukum besar itu menyatakan bahwa jika kita berpikir dalam kerangka negatif, maka kita akan memperoleh hasil yang negatif.

Jika kita berpikir dalam kerangka positif, maka kita akan meraih hasil yang positif.”

## **2. Self-Discipline (Kedisiplinan Diri)**

Arthur Rubenstein, seorang pianis terhebat pada zamannya, menisbahkan sebagian kesuksesannya pada kemampuan menyusun jadwal latihan dan menaatinya. Meskipun telah mencetak ketenaran dan kekayaan, ia tetap berlatih setiap hari sepanjang usia karirnya yang panjang. Mayoritas orang hebat tidak perlu didesak oleh atasan supaya tugasnya selesai. Mereka mampu mendisiplinkan diri sendiri untuk melakukan apa pun yang harus dikerjakan, tanpa tekanan dari luar. Atlet-atlet kampiun berlatih selama berjam-jam setiap hari supaya tubuhnya tetap kuat. Disiplin berawal dari komitmen untuk mencapai sesuatu, kemudian memberikan pengorbanan yang diperlukan untuk memenuhi komitmen.

Kita bisa memiliki performa yang luar biasa dengan mendisiplinkan diri kita untuk mahir secara teknis. Caranya dengan tidak pernah enggan berlatih, dengan mengajarkan orang lain, dan dengan berpikir secara saksama serta mendalam sebelum memulai sesuatu.

Dalam sebuah proyek yang kompleks, tidak jarang kita harus meluangkan waktu yang sama banyak antara menyusun rencana dengan penggerjaan itu sendiri. Sebelum menelepon calon pelanggan, seorang agen penjualan yang sukses tentulah memikirkan dengan cermat semua masalah yang mungkin berkembang dan cara mengatasinya. Para eksekutif memikirkan setiap konsekuensi yang mungkin akan muncul, sebelum mengambil keputusan. Hal semacam ini juga berlaku pada tokoh terkemuka di dunia teater, bioskop, televisi, atau olahraga.

Salah satu aspek kedisiplinan diri adalah kemampuan mengendalikan emosi dan aksi. Kurangnya pengendalian diri akan menimbulkan penderitaan yang lebih besar dibandingkan kekurangan lainnya. Setan yang satu ini menampakkan diri di suatu titik dalam kehidupan setiap orang.

Kedisiplinan diri menuntut kita mengalihkan *semua* perhatian ke setiap detail pekerjaan sehari-hari. Kita harus mencurahkan *seluruh* pikiran ke bagian pekerjaan *ini* hingga kita bisa melakukannya secara sempurna dan *dengan gembira*. Sepanjang kita memiliki tugas yang menjengkelkan atau “membosankan”, bisa dipastikan itu karena kita belum cukup mencurahkan perhatian.

Inilah tindakan “berkonsentrasi” yang paling tinggi. Kita harus memberikan segenap jiwa ke satu hal yang tengah kita kerjakan. Setelah cukup lama mempraktik-kannya, kita akan melakukan hal itu dengan indah dan dengan gembira.

Pada saat itu, kita menemukan bahwa kekuatan pikiran kita mengalir ke pekerjaan dan mengisinya dengan energi yang *penuh*. Kita akan membawa terbang mental yang berbahagia dari pekerjaan; inspirasi akan datang, dan pikiran kita akan selalu kembali ke pekerjaan dengan gembira.

Anggaplah pekerjaan kita sekarang adalah “latihan lima jari”—belajar menggunakan jemari kita. Jika kita mencurahkan *seluruh* pikiran ke masing-masing gerakan, kita akan melakukan setiap gerakan *secara akurat*. Ketika ini terjadi, pikiran akan mengalir, atau membuncah, dalam khayalan indah yang siap diekspresikan jemari. Dan *semuanya* adalah kesenangan. Jika kita membiarkan pikiran kita berkelana, meskipun sedikit, jemari kita akan mengikuti. Latihan ini berjalan dengan santainya karena pikiran kita terbagi, dan kita *tidak memiliki kekuatan pikiran yang cukup untuk menanggung keterbagian*. Jika kita melakukannya dengan pikiran terpecah, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan

seni memanfaatkan jemari menjadi lima kali lebih lama, dan kita *tidak akan* memperoleh manfaat terbaiknya.

Apakah sekarang kita sudah melihat fungsi berkonsentrasi terhadap pekerjaan sehari-hari? Untuk mengisi setiap bagian tubuh *dengan kecerdasan yang menyenangkan dalam mengekspresikan pikiran*. Tugas sehari-hari yang mengirim kita ke sekolah kehidupan adalah “skala” dan “latihan lima jari” yang harus kita kuasai sebelum jiwa kita bisa mengekspresikan apa pun yang lebih indah mengikuti simfoni kehidupan.

Sebagaimana yang dikatakan Steve Jobs:

*Tugas Anda adalah mengisi bagian besar dalam kehidupan Anda, dan satu-satunya cara yang memuaskan adalah melakukan sesuatu yang Anda percayai sebagai pekerjaan hebat. Dan satu-satunya cara melakukan pekerjaan hebat adalah dengan mencintai yang Anda lakukan. jika ternyata Anda belum menemukannya, teruslah mencari. Jangan berjalan di tempat. Seperti semua hal yang menyangkut hati, Anda akan tahu ketika menemukannya. Dan seperti relasi mana pun yang hebat, hal itu akan semakin baik dan semakin baik lagi seiring berjalannya waktu. Jadi, teruslah mencari sampai Anda menemukannya. Jangan berjalan di tempat.”*

### **3. Spurred On (Terus Berusaha)**

Orang yang sukses terus berjalan maju. Mereka tidak membutuhkan motivasi eksternal, seperti hadiah, untuk bekerja. Mereka menjadi begitu antusias terhadap pekerjaan, sampai-sampai tidak sanggup menunggu untuk mengerjakannya setiap pagi dan benci karena harus berhenti di penghujung jam kerja. Seolah-olah energi mereka tidak terbatas. Apabila muncul masalah, mereka tidak kecil hati. Bahkan masalah menjadi lecutan yang membuat mereka semakin bersemangat.

Dalam penerbangan Voyager yang mengelilingi dunia tanpa henti, sang perancang pesawat, Burt Ruton, dan pilot-pilotnya, Dick Ruton dan Jeanna, banyak mendapat penolakan dan kegagalan. Namun antusiasme dan komitmen terhadap proyek itu membantu mereka mengatasi masalah dan melahirkan energi baru yang mengantarkan mereka pada kesuksesan.

Langkah pertama untuk membuat diri kita terus berusaha adalah memiliki tujuan pasti yang akan diupayakan. Kita harus memiliki rencana yang pasti untuk mencapai tujuan ini. Tidak ada yang layak dicapai tanpa prosedur pasti yang dijalankan secara sistematis dan terus menerus setiap hari. Karena, bagaimana kita berharap sukses, atau bagaimana kita tahu sukses itu

telah diraih, jika jenis pencapaian—tujuannya—belum dipastikan?

Untuk menyuburkan imajinasi hingga akhirnya melahirkan ide-ide dengan inisiatifnya sendiri, kita harus mencatat semua ide yang bermanfaat, cerdas, dan praktis yang kita temukan dalam pekerjaan yang kita dan rekan-rekan lakukan. Namun kita harus menjaga fokus tetap luas dan juga memperhatikan karya di luar dunia kerja kita sendiri. Cobalah mendata setiap ide, konsep, atau pikiran yang kita amati atau alami, yang bisa dimanfaatkan. Kemudian, ambil ide-ide ini dan masukkan ke rencana yang baru. Sekarang ini, mayoritas orang melakukannya dengan memanfaatkan aplikasi yang sesuai di Blackberry, iPad, atau perangkat semacam itu. Namun sebagian orang merasa lebih nyaman mencatatnya di buku saku biasa.

Ketika suatu masalah atau situasi baru berkembang, kita tinggal merujuk ke catatan dan menyusun pengetahuan ini menjadi kombinasi, dan muncul dengan adaptasi atau ide baru untuk mengatasi masalah itu.

Barry, seorang teknisi madya di perusahaannya, sering memimpikan ide yang bagus (dan kadang brilian). Namun ia tidak pernah mengambil langkah untuk mengimplementasikannya. Atau bahkan menyampai-

kannya pada pihak manajemen. Akibatnya, posisinya tidak pernah maju. Ia dianggap sebagai karyawan level menengah yang melakukan pekerjaan dengan baik, tapi tidak istimewa. Seandainya Barry menindaklanjuti mimpiinya, barangkali karirnya akan maju pesat.



*"Kejahatan terbesar di dunia adalah tidak mengembangkan potensi Anda. Apabila Anda melakukan pekerjaan yang paling Anda kuasai, maka tidak hanya Anda berguna bagi diri sendiri, tapi juga dunia."*

— Roger Williams

### Antusiasme



*"Antusiasme membara, yang didukung dengan kegigihan dan ketekunan, adalah faktor yang paling sering menciptakan kesuksesan."*

— Dale Carnegie

Tidak ada yang mampu melecut kita secara lebih efektif ketimbang sikap antusias terhadap pekerjaan. Makna sejati “antusiasme” menjadikan kualitas ini jauh lebih penting ketimbang perilaku riang yang seringkali tertanam dalam kepala kita saat mendengar kata

ini. “Antusiasme” berasal dari bahasa Yunani, artinya “terilhami”, dan arti harfiahnya adalah “Tuhan dalam diri kita”. Orang-orang yang secara alamiah memiliki sifat ini tentulah beruntung.

Antusiasme adalah daya penggerak yang tidak hanya memberikan kekuatan besar pada orang yang memilikinya, tapi juga bersifat menular dan memengaruhi orang-orang yang ia jangkiti. Antusiasme terhadap pekerjaan akan menghilangkan kebosanan. Berdasarkan pengamatan, buruh yang melakukan pekerjaan berat seperti menggali saluran pun bisa menghilangkan kebosanan dengan bernyanyi.

Hampir semua orang tahu bahwa peluang terbesar kesuksesan adalah di bidang pekerjaan yang paling kita sukai. Karena alasan inilah orang akan lebih mudah menjadi antusias terhadap karirnya. Selain itu antusiasme adalah landasan imajinasi kreatif. Apabila pikiran bergetar dengan kecepatan tinggi, ia menjadi reseptif terhadap vibrasi serupa yang berkecepatan tinggi dari sumber eksternal. Faktor inilah yang menciptakan kondisi favorit bagi imajinasi kreatif. Kita akan tahu bahwa antusiasme memegang peranan penting dalam prinsip-prinsip lain yang menyusun hukum falsafah

kesuksesan. Di antaranya pikiran yang akurat dan kepribadian yang menyenangkan.

#### 4. Self-Starter (Memulai secara Mandiri)



*"Sambutlah setiap pagi dengan senyuman. Tataplah hari baru itu sebagai satu lagi kesempatan emas untuk merampungkan sesuatu yang belum bisa diselesaikan kemarin. Mulailah sendiri. Biarkan jam pertama menetapkan tema kesuksesan dan tindakan positif yang akan menggema sepanjang hari. Hari ini tidak akan terulang. Jangan sia-siakan dengan awal yang buruk atau tidak memulai sama sekali. Anda tidak terlahir untuk gagal."*

— Og Mandino

Sebagian orang tidak ubahnya telefon seluler. Untuk memulai, mereka harus “diisi” lebih dulu. Orang semacam ini memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk mencetak prestasi ketimbang mereka yang mampu memulai kapan saja dengan menekan tombol “mulai” dalam diri mereka.

Sebagai contoh, John dan Bill memulai kerja pada hari yang sama dan meniti karir di perusahaan yang sama. Ketika tiba masa pensiun, John adalah penyelia

sebuah divisi kecil dan Bill adalah wakil direktur eksekutif. John tidak paham, mengapa kemajuannya kecil sekali. Tidak jarang ia berkata, “Saya selalu melakukan tugas yang mereka perintahkan, dan saya mengerjakannya dengan baik.” Bill tahu faktor yang membuatnya maju. Sedari awal karir, ia berinisiatif melakukan proyek, memberi saran, mengambil peran, dan menjalankannya tanpa perlu diperintahkan.

Supaya berhasil menjadi orang yang berinisiatif, kita harus menetapkan serangkaian prinsip guna memandu kita dalam bekerja. Bagaimana orang mulai membangun rumah? Pertama-tama mereka membuat cetak biru bangunan yang diusulkan, kemudian dilanjutkan dengan membangun sesuai dengan rencana. Dengan cermat mengikuti segala detailnya, mulai dari fondasi. Seandainya mereka mengabaikan fondasi, pekerjaan mereka akan sia-sia. Kalau pun bangunan itu rampung tanpa runtuh berkeping-keping, tetap saja tidak aman dan tidak berharga. Hukum yang sama berlaku pada semua pekerjaan penting. Yaitu, permulaan yang benar, dan yang terpenting adalah *sebuah rencana mental yang pasti*.

Empat prinsip dasar berikut ini adalah faktor-faktor penting untuk memulai sebuah proyek.

- Konsentrasi. Konsentrasi berarti perhatian yang tidak terpecah terhadap materi yang tengah digarap. Dengan kata lain, memfokuskan pikiran yang cerdas terhadap pekerjaan yang harus dirampungkan. Tercakup di dalamnya adalah kecermatan, ketepatan, dan efisiensi.
- Kejujuran. Kejujuran menandakan ketiadaan segala tipuan, dusta, dan muslihat melalui kata, tampilan, atau gerak tubuh. Tercakup di dalamnya ketulusan dan mengatakan yang sebenarnya. Kualitas ini mengecam sikap patuh yang berlebihan. Dengannya akan terbentuk reputasi baik, dan reputasi yang baik akan membentuk bisnis yang baik.
- Ekonomis. Ekonomis berarti mengelola vitalitas fisik dan sumber daya mental. Syaratnya adalah konservasi energi dengan menjauhkan diri dari sikap memanjakan diri sendiri dan kebiasaan sensual. Penyandangnya akan memiliki kekuatan, ketabahan, keuletan, dan kapasitas untuk mencapai tujuan.
- Kedermawanan. Kedermawanan lebih dari sekadar memberikan uang. Bisa juga memberikan pikiran, amal baik, simpati, menunjukkan niat baik, dan murah hati kepada lawan.

## *Komitmen terhadap Pencapaian*

Seseorang yang memulai secara mandiri akan berkomitmen terhadap kemajuan untuk mencapai tujuan. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Setiap hari pertama tahun baru, jutaan resolusi diciptakan. Orang-orang berjanji pada diri sendiri untuk menurunkan berat badan, berhenti merokok, mempelajari bahasa asing, lebih menyayangi orangtua atau anak-anak, atau membuat perbaikan penting dalam pekerjaan atau kehidupan pribadi mereka. Berapa banyak di antara resolusi ini yang dijalankan?

Resolusi tidak terbatas pada awal tahun saja. Dari waktu ke waktu, kita semua memutuskan untuk mencapai sesuatu yang penting—bahkan mulai menerapkannya—tapi tidak lama kemudian dilupakan.

Paul Peters bertekad menerapkan diet ketat untuk menurunkan berat badan. Ia memulai diet dengan antusiasme tinggi dan memilih menu dengan hati-hati. Namun pekerjaan menuntutnya untuk sering menghadiri makan siang dan makan malam dengan rekan bisnis. Dalam kesempatan seperti itu, ia lupa pada dietnya. Akhirnya ia menyerah ketika berat badannya tidak turun secepat yang diharapkan.

Suatu hari, atasan Lisa Grant mengumumkan bahwa perusahaan akan menginstal sistem komputer baru. Ia menawarkan kesempatan kepada siapa pun yang ingin mempelajari sistem baru itu untuk mengikuti program pelatihan. Tentu saja, kesempatan itu akan meningkatkan potensi karyawan. Lisa mendaftar dan mengikuti dua sesi pertama. Namun ketika programnya semakin sulit, Lisa seolah mendapat dalih untuk bolos dan akhirnya mundur dari kursus itu.

Anggaplah Paul benar-benar ingin menurunkan berat badan dan Lisa memiliki keinginan tulus untuk mempelajari program komputer baru. Lalu, apa yang bisa mereka lakukan untuk menjamin target mereka tercapai—sekalipun keadaan menjadi lebih sulit dibandingkan yang mereka bayangkan?

Untuk memastikan tercapainya target, kita harus *berkomitmen untuk meraihnya*. Komitmen lebih dari sekadar membuat resolusi. Ia adalah sumpah bahwa kita akan melakukan semampu kita untuk mengerjakan sesuatu yang telah disepakati. Sumpah ini tidak boleh dianggap enteng. Jika panduan ini dipatuhi, besar kemungkinannya kita akan sukses.



*“Camkanlah bahwa resolusi Anda sendiri untuk sukses lebih penting dari yang lainnya.”*

— Abraham Lincoln

### *Menetapkan Target Akhir yang Jelas dan Spesifik*

Alih-alih mengatakan “Saya ingin menurunkan berat badan”, tetapkanlah jumlah kilogram yang ingin kita kurangi. Dengan begitu, kita bisa menilai dan melihat dari hari ke hari, seberapa dekatnya kita dengan target. Apabila tujuan tersebut tidak bisa dikuantifikasi, buatlah target spesifik mungkin. Misalnya, “Bisa memesan makanan dalam bahasa Prancis”, “Memberi penjelasan pada mitra profesional saya”.

### *Menetapkan Target Pertengahan*

“Target keseluruhan saya adalah berenang tiga puluh kali bolak-balik dalam lima belas menit. Di akhir pekan ketiga, saya harus berenang tiga puluh kali dalam dua puluh menit.” “Tenggat waktu laporan saya adalah 30 Maret. Pada 10 Maret, saya harus menyelesaikan seluruh riset pendahuluan. Pada 20 Maret, saya harus menyelesaikan analisis statistik.”

Dengan menetapkan target pertengahan, kita akan semakin mudah mencapai target keseluruhan. Lakukan

langkah demi langkah. Alih-alih membuat diri sendiri pusing untuk menurunkan berat badan sebanyak sepuluh kilogram, sebaiknya kita memikirkan untuk menurunkan tiga kilogram saja. Setelah itu tercapai, tetapkan tiga kilogram lagi, dan seterusnya.

Cara ini juga membantu kita menetapkan titik kontrol. Ini adalah langkah penting yang membuat kita bisa mengukur seberapa baiknya kita melakukan sesuatu. Di sekolah, titik kontrol ini mungkin adalah ujian kuartal atau paruh semester. Di tempat kerja, ia adalah tinjauan performa periodik. Dalam komitmen untuk mencapai target, kita harus menentukan titik kontrol untuk memeriksa hal-hal yang sudah atau belum dicapai. Jika target pertengahan telah dicapai pada titik itu, maka komitmen kita untuk melanjutkan akan semakin besar. Jika kemajuan yang dihasilkan tidak sebanyak yang direncanakan, cara ini memungkinkan kita menentukan langkah yang bisa ditempuh untuk mengembalikan kita ke jalur yang sesuai.

### *Membuat Kontrak*

Kontrak adalah kesepakatan yang mengikat. Ketika persoalan finansial memaksa Rocco Esposito hengkang dari perguruan tinggi setelah tahun pertama, ia ber-

komitmen untuk menjadi sarjana dalam lima tahun. Ia tahu, itu berarti ia harus mengambil kursus pada malam hari dan akhir pekan, mengeluarkan sebagian penghasilan untuk pendidikannya, dan mengorbankan sebagian besar aspek sosial dan rekreasional dalam kehidupannya. Untuk menjamin hal ini tercapai, ia menulis kontrak dengan dirinya sendiri yang menggariskan target jangka panjang—meraih gelar sarjana—and target pertengahan: kursus yang harus diikuti dan waktu penyelesaiannya. Ketika kesulitan datang atau ia tergoda untuk mengendurkan usaha, Esposito membaca kembali kontraknya dan memperbarui komitmennya.

### *Mengungkapkan Tujuan kepada Orang Lain*

Napoleon Hill, seorang penulis hebat yang menghasilkan buku-buku motivasi, menyarankan kita menyampaikan komitmen kita pada orang lain. Rocco memberikan salinan kontraknya kepada saudaranya, Joe, yang menandatangani kontrak itu sebagai saksi. Ia juga berjanji akan menyaksikan Rocco mematuhi isi kontraknya. Selama beberapa tahun berikutnya, ketika beban di tempat kerja dan sekolah terasa berat, Rocco tergoda untuk berhenti kursus. Namun dukung-

an dari Joe membantunya untuk tetap menjalankan komitmennya.

Memilih orang yang menjadi tempat Anda menyampaikan komitmen bukanlah perkara remeh. Ia haruslah satu atau beberapa orang yang kita hormati dan tidak ingin membuat kita kecewa. Orang ini harus sama antusiasnya dengan kita menyangkut pencapaian target. Jika target Anda bersifat pribadi, orang itu bisa saja suami/istri, anggota keluarga, atau sahabat dekat Anda. Dalam situasi bisnis, kita bisa mengungkapkan komitmen kepada mentor, kolega dekat, rekanan profesional, atau bahkan dengan atasan, jika relasi kita dengannya baik.

#### *Memberi hadiah untuk diri sendiri*

Apabila target tercapai, kita harus menerima imbalan yang berharga. Dari siapa? Tentu saja, kita sendiri. Max sudah berkali-kali berhenti merokok. Namun kebiasaan itu muncul lagi dalam beberapa bulan. Ia membuat komitmen untuk berhenti selamanya dan berjanji jika komitmen ini dijalankan selama satu tahun penuh, ia akan membeli televisi besar berlayar datar yang selama ini ia inginkan. Dengan menabung uang yang dulunya

ia belanjakan pada rokok, di akhir tahun uangnya telah cukup untuk membeli televisi.

Kesadaran bahwa mereka akan mendapatkan imbalan memadai, selain kepuasan psikis karena telah mencapai target, membantu sebagian orang untuk setia pada tujuannya.

Meraih sesuatu yang kita dambakan menuntut komitmen. Dengan menentukan target yang jelas dan spesifik, membuat poin kontrol untuk mengukur kemajuan, membuat kontrak dengan diri sendiri dan menyampaikannya kepada seseorang yang kita hormati, dan memberi imbalan pada diri sendiri apabila target tercapai, maka kita akan meraih target yang penting bagi kita, baik dalam pekerjaan maupun aspek lain dalam kehidupan.

## 5. Sensitivity (Kepekaan)

Dengan sedikit pengecualian, mayoritas pencapaian melibatkan kerja sama dengan orang lain. Empati—kemampuan menempatkan diri kita pada kondisi orang lain—adalah faktor penting dalam kesuksesan. Para manajer haruslah sensitif terhadap perasaan bawahannya. Agen penjualan harus peka terhadap reaksi pelanggan. Pejabat harus peka terhadap kebutuhan konstituennya.

Dua prinsip Dale Carnegie tentang relasi manusia yang efektif adalah memiliki ketertarikan yang murni pada orang lain dan berusaha melihat persoalan dari sudut pandang orang lain.

Dengan mengaplikasikan prinsip ini dalam interaksi sehari-hari dengan orang di tempat kerja dan kehidupan personal, kita akan mendorong mereka melakukan yang terbaik dan pada gilirannya membantu kita melakukan yang terbaik.

### *Menanamkan cinta pada orang lain*

Apabila keinginan terbesar kita adalah membuat orang lain bahagia, dan apabila keinginan ini menjadi gairah abadi untuk berbakti, maka kita akan *tergerak* untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk sukses.

Singkatnya, hanya mereka yang mengabdi *sepenuh hati* untuk memberikan layanan yang lebih besar dan lebih baik, juga mengabdi *sepenuh hati* untuk senantiasa melayani orang yang lebih banyak lagi, bisa mengekspetasikan kesuksesan. Dan pengabdian seperti itu mendapat ilham terbesar dari kecintaan pada orang yang menjadi tujuan layanan kita.

Hasrat melayani orang lain ini adalah emosi yang tidak membahayakan kesejahteraan mental kita, yang selaras dengan hukum Tuhan dan umat manusia, yang bisa mengawasi perasaan-perasaan berlawanan yang jika tidak akan mengarah pada ketidakefisiensian, dan yang akan menyokong kekuatan penggerak untuk penerapan berkelanjutan dan mengilhami kita untuk berupaya.

Sebagaimana aturan lainnya, marilah kita menitik-beratkan pada poin yang satu ini untuk mengetahui konfirmasinya dari riwayat orang-orang sukses. Sebagai contoh adalah kasus umum yang dialami dua penyanyi. Keduanya memiliki bakat melantunkan lagu-lagu pop. Keduanya sama-sama memiliki suara yang merdu, meskipun tidak terlalu baik menurut kritikus musik. Dengan bakat yang tidak mencolok, keduanya seharusnya tidak berekspektasi akan meraih kesuksesan.

Salah seorang penyanyi tidak mengalami kemajuan. Ia menyanyi demi kepuasan dirinya sendiri. Ia sangat ingin sukses, tapi tidak menyayangi pendengarnya. Pikiran pertamanya adalah menunjukkan betapa ia adalah penyanyi yang hebat. Para pemirsa merasakan gelagat ini dan tidak mendengarkan dengan antusias. Ia gagal total. Penyanyi lainnya mencintai pemirsa. Pikiran yang mendominasi benaknya adalah membuat

*mereka* bahagia. Ia melantunkan lagu yang *mereka* sukai dan dengan gaya yang *mereka* gemari. Dalam hasrat meningkatkan kebahagiaan pemirsa, ia senantiasa memperhatikan mereka dengan cermat. Ia segera menyadari jika sikapnya menyenangkan atau tidak menyenangkan. Ia terus-menerus berusaha menentukan jenis nyanyian yang paling menyenangkan berdasarkan pengamatan individual dan terhadap beragam pemirsa. Ia selalu menyatu dengan mereka. Pertama karena ia mencintai mereka, kedua untuk mempelajari apa yang mereka sukai dan tidak sukai menyangkut nyanyian. Boleh jadi ia menderita bertahun-tahun, sementara mempelajari *apa* yang disukai orang-orang yang dicintainya. Namun tidak ada yang bisa membuatnya kecil hati. Setelah uji-coba bertahun-tahun, dengan cinta yang begitu besar hingga ia tidak sanggup menyerah, pemirsa mulai menyadari kecintaannya pada mereka. Mereka mulai mendengarkan dengan penuh hormat, kemudian dengan penuh semangat, dan akhirnya dengan sukacita. Mereka berpikir, inilah orang yang menyukai kami; ia mengenal kami dan bagian dari kami; ia tahu apa yang kami sukai dan menyukainya sebagaimana kami. Ia menyukai kami, karena itu kami menyukainya. Sejauh pengamatan pemirsa, ada kehangatan perasaan dalam

lantunan lagunya yang tidak dimiliki penyanyi lain. Mendadak penyanyi ini menjadi tenar dan sukses besar.

Dalam contoh di atas, kita bisa mensubstitusi dua aktor dengan dua penyanyi, dua penulis drama atau novel, dua pekerja bangunan, dua pemilik restoran, dua pemilik pompa bensin, dua pedagang eceran, dua pekerja pabrik, dua petugas penjualan, dua pencermah, dua pengacara, dua dokter, atau dua orang dari profesi apa pun. Biasanya, orang sukses adalah mereka yang mencintai publik atau kliennya. Juga orang yang mengabdi dengan sepenuh hati untuk memberikan pelayanan yang lebih baik atau membuat klien mereka bahagia.

Jangan berpikir cinta kepada orang lain hanya bisa dijalankan melalui aktivitas sosial. Cinta bisa disuburkan melalui hubungan sehari-hari dengan rekan bisnis atau pegawai kita. Pedagang eceran berbaur dengan pembeli di toko, pejabat eksekutif dengan bawahan mereka, petugas penjualan dengan calon pembeli dan pelanggan. Melalui asosiasi yang terus terjalin, mereka belajar mencintai klien, menikmati membuat orang lain bahagia melalui layanan mereka, dan, jika mereka ingin sukses, mengabdikan diri dengan penuh semangat untuk me-

nemukan cara dan sarana yang akan membuat semakin banyak orang bahagia.



*"Kembangkan kesuksesan dari kegagalan. Kegagalan dan pengalaman pahit adalah dua batu loncatan yang paling pasti menuju kesuksesan."*

— Dale Carnegie

### *Tanamkan Sikap Toleransi*

Intoleransi mengakibatkan penderitaan yang lebih besar ketimbang bentuk-bentuk kejahilan lainnya. Praktis semua perang meletus akibat intoleransi. Kesalahpahaman antara manajemen dan buruh biasanya lahir dari intoleransi.

Siapa pun mustahil akan menemukan hukum dengan pemikiran yang akurat tanpa menerapkan kebiasaan bertoleransi terlebih dahulu. Bentuk intoleransi yang paling berbahaya adalah yang lahir dari perbedaan opini agama dan ras. Seperti yang kita ketahui, peradaban menyimpan luka mendalam akibat intoleransi menjijikkan yang terjadi dalam setiap zaman, sebagian besarnya bernuansa agama. Entah kita tetangga yang baik atau buruk, faktor yang sangat menentukannya adalah seberapa tolerannya kita terhadap satu sama lain.

Intoleransi adalah buah kebodohan atau dengan kata lain, kekosongan pengetahuan. Orang-orang yang berwawasan luas jarang sekali menjadi intoleran. Pasalnya mereka tahu, tidak ada orang yang cukup berilmu sehingga membuatnya layak menghakimi orang lain.

Ada banyak alasan yang membuat seseorang seharusnya toleran. Yang paling utama adalah fakta bahwa toleransi memungkinkan akal sehat memandu kita untuk mengambil kesimpulan berdasarkan fakta. Dan pada gilirannya, poin ini akan mengantarkan kita pada pemikiran yang akurat. Orang-orang yang pikirannya tertutup oleh intoleransi, dalam bentuk atau karakter apa pun, tidak akan bisa menjadi pemikir akurat, karena nalar yang sehatlah yang akan menundukkan intoleransi.

Mungkin saja bukanlah kewajiban kita untuk toleran dengan orang lain yang ide, pandangan keagamaan, politik, dan kecenderungan rasialnya berbeda dengan kita. Namun ini adalah keistimewaan kita! Kita tidak perlu meminta izin siapa pun untuk menjadi toleran. Faktor itu ada di bawah kendali kita dan ada di dalam benak kita sendiri. Karena tanggung jawab yang mengikuti pilihan itu pun ada di pundak kita.

Intoleransi menutup pintu kesempatan dengan berbagai cara dan menabirinya cahaya kecerdasan. Begitu kita membuka pikiran pada fakta, dan menerapkan sikap “lebih banyak bekerja daripada bicara” dan “di atas langit masih ada langit yang lebih tinggi”, maka kita mulai menyuburkan hukum toleransi. Jika kebiasaan ini kita pertahankan, tidak butuh waktu lama kita akan menjadi pemikir yang mampu mengatasi persoalan dalam perjuangan untuk menduduki posisi tinggi dalam bidang yang kita pilih.



*“Sukses itu sederhana. Lakukan yang tepat, dengan cara yang tepat, pada waktu yang tepat.”*

— Arnold H. Glasow

### *Memanfaatkan Kaidah Emas untuk Menjalin Kerja Sama*

Kaidah emas—perlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan—adalah faktor terpenting dalam hukum kesuksesan. Di luar fakta bahwa lebih dari lima ribu tahun lalu para filsuf besar mengajarkan kaidah emas, mayoritas masyarakat sekarang memandangnya sebagai naskah khotbah para penceramah.

Falsafah kaidah emas adalah landasan utama dalam pendidikan anak-anak. Poin ini juga menjadi landasan

utama yang harus dikembangkan orang dewasa. Entah melalui paksaan, atau dengan mengambil kesempatan dalam kesempitan, seseorang bisa menumpuk kekayaan tanpa mengamalkan kaidah emas. Dan banyak yang melakukannya. Namun kekayaan seperti itu tidak akan membawa kebahagiaan, karena sesuatu yang tidak halal hanya akan merusak ketenangan pikiran.

Ide adalah produk pikiran manusia yang paling berharga. Jika kita bisa menciptakan ide bermanfaat dan menerapkannya, kita bisa mengambil apa pun yang kita inginkan sebagai imbalannya. Kekayaan yang tercipta atau dimiliki melalui falsafah kaidah emas tidak akan diikuti dengan penyesalan. Tidak pula akan mencemari akal sehat dan merusak ketenangan.

Orang yang beruntung adalah mereka yang menjadikan kaidah emas sebagai semboyan bisnis atau profesional mereka. Kemudian mereka mengamalkannya dengan taat sehingga semangat itu tampak sama jelasnya seperti tulisan, baik secara harfiah maupun kiasan.

Sebenarnya, falafah kaidah emas dilandasi sebuah hukum dahsyat yang, apabila dipahami dan diperlakukan dengan saksama, akan memungkinkan siapa pun mendapatkan kerja sama dari orang lain. Bukanlah rahasia lagi bahwa sebagian besar orang menerapkan

prinsip membalas kebaikan atau kejahatan. Jika kita menzalimi orang lain, kita akan dizalimi sebagai balasanya. Jika kita memuji orang lain, kita akan dipuji. Jika kita membantu seseorang dalam bisnisnya, kita pun akan mendapat bantuan.

Tentunya ada pengecualian dalam hukum ini, tapi berdasarkan seberapa besar penerapannya. Sesuatu akan menarik yang sejenisnya. Hukum ini selaras dengan hukum alam, dan berlaku terhadap semua partikel materi dan dalam segala bentuk energi di semesta ini. Kesuksesan menarik kesuksesan. Kegagalan menarik kegagalan.

### *Berbuat Lebih dari yang Dibayarkan*

Kaidah emas berhubungan erat dengan hukum tentang kebiasaan berbuat lebih dari yang dibayarkan. Dengan memberikan jasa yang lebih besar dari yang dibayarkan, kita akan mendorong orang lain berbuat lebih untuk kita. Inilah landasan falsafah kaidah emas.

Tidak bisa dipungkiri, orang yang memberikan pelayanan lebih besar dari yang dibayarkan, pada akhirnya akan dipilih oleh mereka yang bersedia membayar lebih dari yang ia lakukan. Akumulasi bunga terhadap akumulasi bunga adalah ketetapan alam, apabila ia ingin menebus utang budi yang tercipta melalui pengamalan hukum ini.

Hukum ini begitu fundamental, begitu gamblang, sekaligus begitu sederhana. Inilah salah satu misteri besar umat manusia yang umumnya tidak terlalu dipahami dan diperaktikkan. Di baliknya terhampar beragam kemungkinan yang mencengangkan imajinasi orang yang paling visioner sekalipun. Dengan menerapkannya, kita akan mengenal sebuah rahasia tentang seni membuat orang melakukan apa pun yang kita inginkan.

Jika kita ingin mendapat bantuan dari seseorang, perhatikanlah orang yang kita inginkan bantuannya. Dan dengan sikap sepatutnya, berilah bantuan kepadanya, yang setara dengan bantuan yang kita inginkan darinya. Jika pada mulanya ia tidak menanggapi, gandakan atau berikan bantuan lain, dan yang lain, dan yang lain lagi. Begitu seterusnya hingga orang itu, entah karena malu atau yang lain, akan kembali dan memberikan bantuan.



*"Kita mendapatkan kerja sama orang lain dengan terlebih dahulu bekerja sama dengannya!"*

Kalimat di atas patut dibaca berulang kali. Karena di dalamnya terkandung saripati hukum yang paling berharga bagi mereka yang berniat mencapai sukses besar. Adakalanya, bahkan kita akan menemukan, orang

yang kita harapkan bantuannya tidak kunjung memberikan bantuan. Namun camkanlah bahwa meskipun satu orang tidak menanggapi, orang lain akan melihat transaksi itu. Dan karena ingin menegakkan keadilan, atau barangkali dengan motif agak egois, ia akan memberikan layanan yang patut kita dapatkan.



*"Apa pun yang ditanam seseorang, itulah yang akan dipetiknya!"*

—Galatia 6: 7

Kutipan Alkitab di atas lebih dari sekadar khotbah, melainkan fakta praktis yang bisa dijadikan landasan kesuksesan. Dari jalan yang berliku-liku atau lurus, setiap pikiran yang kita kirimkan, setiap perbuatan yang kita lakukan, akan mengumpulkan pikiran atau perbuatan lain yang sesuai dengan karakternya, dan kembali kepada kita pada waktunya.

Kita tidak bisa lari dari kenyataan ini. Ia sama abadi-nya dengan semesta, sama pastinya dengan bekerjanya hukum gravitasi. Jika fakta ini diabaikan, maka kita akan menyandang gelar sebagai orang bodoh atau tidak peduli. Apa pun itu, yang pasti akan menghancurkan peluang kita untuk meraih sukses.

## **6. Salesmanship (Kemampuan Menjual)**

Seberapa pun kompetennya kita, kalau kita tidak bisa menjual ide kepada orang lain, maka kita tidak akan sukses. Entah itu mendorong atasan supaya menjalankan usulan kita, kolega untuk bekerja sama dalam sebuah proyek, bawahan kita supaya berusaha lebih keras, kemampuan “menjual” sangatlah penting bagi kesuksesan. Jika kita benar-benar percaya pada sesuatu yang kita jual, tidaklah sulit untuk menularkannya pada orang lain.

Pelajarilah teknik para petugas penjualan yang berinteraksi dengan kita. Ia bisa saja orang yang menjual mobil baru kita, wanita yang berhasil menjual rumah kita, atau petugas penjualan tempat perusahaan kita membeli sistem komputer. Apa pun produk atau layanannya, perhatikanlah bahwa mereka melakukan penjualan dengan cara yang sistematis dan terencana.

Boleh jadi kita tidak menjual barang, tapi jika kita ingin ide kita untuk mengubah atau menjalankan konsep baru diterima, ikutilah gaya petugas penjualan yang hebat supaya kemungkinan sukses kita semakin besar.

Dalam Bab 4 yang akan membahas cara menawarkan usulan dan memulai perubahan, kami akan

membeberkan panduan dan pendekatan tentang cara menjual ide.

## 7. Stick-to-it-iveness (Ketekunan)

Salah satu alasan utama kegagalan adalah terlalu mudah menyerah. Orang sukses memiliki sifat ulet, meskipun menghadapi berbagai rintangan untuk mencapai target. Setelah seribu kegagalan, barulah Edison berhasil mengembangkan kawat pijar yang menjadi cikal bakal lampu bohlam pertama. Kecil hati memang mudah terjadi apabila kerja keras tak kunjung membawa hasil.

Menyerah itu memang sangat menggoda. Ingatlah sebuah adagium lawas, “Jika pada mulanya Anda belum berhasil, cobalah sekali lagi, dan sekali lagi.” Barangkali yang dibutuhkan hanyalah pendekatan atau sudut pandang baru.



*“Majoritas orang menyerah ketika mereka sedikit lagi mencapai sukses. Mereka berhenti setengah meter sebelum garis akhir. Mereka menyerah pada menit terakhir pertandingan, satu kaki dari lompatan kemenangan.”*



— Ross Perot

Keteguhan adalah perisai yang akan menolak semua peluru kemunduran. Kita harus menanamkan fakta berikut ini ke dalam pikiran: Apabila kita memberikan *kehendak* pada tali kendali dan mengatakan *jalan*, maka kita akan mencapai ketinggian.

Nyaris tidak ada produk baru yang dilempar ke pasaran tanpa ada orang yang mengklaim bahwa mereka lah yang pertama mendapat ide itu—and dalam banyak kasus, mereka membuktikannya. Namun mereka menyerah ketika muncul masalah yang menghambat kemajuan. Padahal sebagian orang pantang menyerah. Mereka terus berusaha mengatasi masalah itu dan akhirnya penemuan tersebut bisa diluncurkan. Contohnya adalah Mark Zuckerberg dan Winklevoss bersaudara.

Ide yang paling hebat tidak akan bernilai kecuali pencetusnya merealisasikan ide itu dan membuatnya berfungsi. Pemerintah menghargai orang yang pertama mendapat paten atau pertama merealisasikan penemuannya—begitu juga dunia. Karena itu, pemimpi selalu tertinggal di belakang pelaku.

Setiap orang yang rela berkorban tentu bisa sukses. Ongkosnya bukanlah uang, melainkan upaya. Faktor utama kesuksesan adalah hasrat melakukan sesuatu—menjadi sesuatu. Berikutnya adalah *belajar* melakukan-

nya. Setelah itu adalah penerapannya. Dengan begitu, orang yang paling mampu menuntaskan sesuatu adalah orang yang berpikiran luas—orang yang memiliki pengetahuan. Jadi, kita harus menjadi pemikir bebas supaya sukses. Kita harus mengumpulkan semua pengetahuan yang bisa kita dapatkan dan tetap tekun hingga tugas itu membuat kita puas.

Aspek lain dari ketekunan adalah selalu berusaha meningkatkan diri, di mana pun atau apa pun posisi kita. Belajarlah sebanyak-banyaknya. Jangan hiraukan betapa sedikitnya yang bisa kita lakukan, melainkan betapa banyaknya yang bisa kita lakukan. Kita akan selalu sigap, karena kita memiliki reputasi sebagai orang yang penuh semangat. Selalu ada tempat bagi orang yang bersemangat. Perusahaan-perusahaan progresif tidak akan membiarkan orang yang penuh semangat mengundurkan diri jika mereka bisa membantunya.

Orang-orang yang mencapai posisi puncak adalah mereka yang ulet, memiliki tujuan, pekerja keras, dan bukan mereka yang ragu-ragu dan lamban. Orang yang tidak berani mencoba jarang sekali mendapat posisi dengan tanggung jawab dan kekuasaan besar. Individu-individu yang terpilih adalah mereka yang telah melakukannya sesuatu, mencapai hasil dalam bidang tertentu,

atau berperan dalam divisinya. Mereka mendapat posisi karena reputasi mereka mengerahkan energi untuk mengupayakan sesuatu dan karena sebelumnya mereka menunjukkan bahwa mereka memiliki tekad dan keteguhan.

Biasanya, mereka yang terpilih pada saat-saat genting bukanlah orang yang jenius. Talenta mereka tidak lebih besar ketimbang orang lain, tapi mereka sadar bahwa buah hanya bisa dipetik setelah upaya yang fokus dan tak kenal lelah. Mereka tahu, keajaiban tidak terjadi begitu saja. Satu-satunya jalan untuk mencapainya adalah dengan memegang teguh keputusan dan menjalankannya. Itulah rahasia yang membuat sebagian orang sukses dan sebagian lagi gagal. Orang sukses terbiasa melihat sesuatu terlaksana dan selalu yakin dengan kesuksesan. Orang gagal terbiasa melihat kegagalan. Mereka mengekspektasikan dan menarik kegagalan ke arah dirinya.

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

Dengan pelatihan yang tepat, semua orang bisa sukses. Patut disayangkan bahwa banyak sekali pria dan wanita yang kaya dengan kemampuan dan talenta, tapi tidak

memanfaatkannya. Mereka tidak bisa mengendalikan diri sendiri. Pada titik tertentu, lantaran keengganan, keinginan mereka menjadi lemah. Atau melalui penderitaan atau kemalangan, mereka menjadi kecil hati. Pada awalnya yang dibutuhkan adalah bantuan kecil untuk membuat mereka mampu berdiri kembali. Namun biasanya yang mereka dapatkan malah benturan hebat. Akibatnya kekuatan laten mereka tidak pernah bersemi. Namun orang-orang ini bisa diselamatkan. Mereka hanya perlu diperlihatkan kekuatan yang ada dalam diri mereka untuk berubah. Pikiran mereka perlu dialihkan dari penderitaan ke harapan supaya mampu berdiri tegak kembali.

Sekarang ini, apabila orang kehilangan kendali atas kehidupannya, ia harus bangkit kembali dengan kekuatannya sendiri. Tidak banyak dorongan atau nasihat yang mereka dapatkan. Sekarang kita harus menaklukkan sendiri kecenderungan kita untuk menjadi lemah. Tidak ada orang yang bisa menjadi tumpuan untuk mendapatkan pertolongan. Di tangan kitalah keputusan untuk melakukan lompatan besar, membuat tekad yang teguh, dan berdiri untuk menaklukkan kelemahan dan

keburukan kita. Hanya kita yang bisa melakukannya. Orang lain hanya bisa memberikan himbauan. Itu saja.

Tidak ada yang akan mengacaukan jalan kita untuk menjadi sukses. Tidak ada kekurangan, tidak pula gangguan kesehatan, yang tidak bisa dikalahkan jika kita memiliki tekad, kemauan, dan kekuatan kehendak yang besar.

Dengan mengaplikasikan ketujuh faktor “S”, peluang kita menuju sukses di segala bidang akan terbuka lebar. Di samping sifat-sifat yang telah dibahas, berikut ini sebelas saran yang akan memandu perjalanan kita untuk sukses dalam pekerjaan maupun kehidupan.

1. Kesuksesan berarti kehidupan yang sukses. Apabila kita damai, bahagia, gembira, dan melakukan yang kita senangi, berarti kita sukses.
2. Menemukan pekerjaan yang kita sukai, dan melakukannya. Jika kita tidak mengetahui ekspresi kita yang sebenarnya, mintalah panduan, dan ide itu akan datang.
3. Menekuni satu bidang tertentu dan berusaha memiliki pengetahuan di bidang itu lebih banyak daripada siapa pun.

4. Orang sukses tidaklah egois. Hasrat utamanya dalam kehidupan adalah mengabdi pada kemanusiaan.
5. Tidak ada kesuksesan sejati tanpa ketenangan pikiran.
6. Orang sukses memiliki pemahaman psikologis dan spiritual yang hebat.
7. Jika kita membayangkan suatu target dengan jelas, kita akan memperoleh sarana untuk mencapainya melalui kekuatan pikiran kita yang mengagumkan.
8. Pikiran yang berpadu dengan perasaan akan menjadi kepercayaan subyektif. Dan segala sesuatu terjadi berdasarkan kepercayaan kita.
9. Kekuatan imajinasi yang terpelihara akan menggerakkan daya pikir kita untuk bekerja secara mengagumkan.
10. Jika kita ingin memperoleh promosi di tempat kerja, bayangkanlah bawahan, penyelia, atau orang-orang yang kita cintai mengucapkan selamat atas kenaikan jabatan kita. Ciptakan gambaran itu dengan jelas dan hidup. Dengarkan suaranya, perhatikan gerak tubuhnya, dan rasakan realitasnya. Sering-seringlah membayangkan hal ini. Melalui visualisasi yang

dilakukan berulang kali, kita akan mengalami kegembiraan dari terkabulnya doa itu.

11. Ide kesuksesan mengandung semua unsur kesuksesan. Ucapkan kata “sukses” berulang kali di dalam hati dengan penuh keyakinan. Dan alam bawah sadar kita akan mendorong kita untuk sukses.

\*

## BAB 2

# Pentingnya Membuat Perubahan



*"Perubahan adalah hukum kehidupan. Mereka yang hanya memandang masa lalu atau masa kini tentulah akan kehilangan masa depan."*



— John F. Kennedy

TIDAK DIRAGUKAN LAGI, DUNIA BERUBAH-UBAH DENGAN kecepatan yang dulu tak terbayangkan atau tak pernah dialami. Industri demi industri lahir dan lenyap—seolah dalam sekejap. Bisnis yang memimpin, mengantisipasi, dan memanfaatkan perubahan pesat inilah, yang dalam banyak kasus, mendulang kesuksesan luar biasa. Sedangkan perusahaan yang tidak siap, terkejut, atau kewalahan akhirnya tertinggal di belakang. Banyak

organisasi yang terus menelan kekalahan besar atau benar-benar bangkrut.

Satu poin yang membuat perusahaan gagal menjawab tantangan perubahan adalah kepatuhan pada sistem dan prosedur yang telah berjalan lama. Mereka menjadi budak kebudayaan—gaya hidup organisasional—yang membuat mereka nyaman.

Jika ingin sukses, kita harus memperhatikan proses pemikiran yang diikuti organisasi kita dengan semacam rasa ketidakpuasan yang konstruktif. Kita harus memutuskan apakah praktik yang kita terapkan membawa hasil yang diinginkan atau tidak. Jika tidak, kita harus siap membuat perubahan apa pun untuk memandu organisasi ke arah perbaikan dan kesuksesan.

Belum terlalu lama ini, komputer bukan benda yang umum kita jumpai di meja kerja para eksekutif. Penggunaan komputer terbatas pada kalangan spesialis yang bertugas memberikan *printout* kepada manajer. Sekarang, komputer adalah sarana esensial yang terdapat di meja hampir semua eksekutif. Alih-alih menunggu laporan para spesialis, informasi *real-time* berada di ujung jari kita. Desain dan draft hasil komputerisasi, *computer-aided manufacturing*, robotik, dan teknologi yang berubah-ubah telah menjadi bagian mayoritas

organisasi yang progresif. Perubahan ini menantang organisasi untuk memeriksa kembali dan merestrukturisasi berbagai aspek kultur mereka yang melibatkan teknologi.

*“Tidak ada yang permanen kecuali perubahan.”*

— Heraclitus

Namun, perubahan tidak terbatas pada hal-hal yang berhubungan dengan teknologi saja. Banyak manajer sukses yang membiasakan diri melakukan evaluasi berkala terhadap segala proses, praktik, dan sistem di perusahaan mereka. Entah kita bekerja di dunia manajemen atau rekan seseorang yang terlibat dalam prosesnya, kita harus berkomitmen untuk terus mencetak kemajuan dan mendukung perubahan untuk mencapainya.

Di samping itu, sehubungan dengan restrukturisasi dalam organisasi, yang dalam banyak kasus berupa pengurangan dan perekutan tenaga kerja lepas, tidak jarang membuat moral karyawan merosot. Loyalitas dan dedikasi tanpa syarat yang ditunjukkan para karyawan ini, yang memandang pekerjaan sebagai karir dan relatif terjamin, secara besar-besaran telah berganti dengan ketidakpastian dan skeptisme. Pembangunan

kultur organisasi yang baru menjadi keniscayaan guna mengatasi keprihatinan ini dan untuk memperbarui komitmen dan kerja sama staf.

Memang, konsep manajemen personalia yang baru telah diciptakan selama beberapa tahun ini. Tujuannya untuk meningkatkan produktivitas, menyegarkan tempat kerja, dan menstimulasi kreativitas serta inovasi. Bagi para manajer, mengakui dan menerima perubahan teknis jauh lebih mudah ketimbang mengubah cara berhubungan dengan orang.

## **Tantangan Perubahan**

Setiap saat terdapat perubahan signifikan dalam suatu organisasi sehingga melahirkan tantangan. Sebagian tantangan bersifat personal, sebagian berkembang dalam tim kerja, dan sebagian lagi muncul di tubuh organisasi itu. Supaya sukses dalam menghadapi perubahan organisasional, kita harus menyadari perubahan ini dan siap menghadapinya dengan profesional dan percaya diri.

Biasanya, perubahan setidaknya menimbulkan resistensi. Tidak jarang individu merasa kehilangan kekuatan, otonomi, atau sumber daya akibat perubahan lingkungan kerja. Inilah yang membuat mereka

bertahan pada kondisi *status quo*. Namun demi menjamin kesuksesan, kita harus menantang diri sendiri dan mendorong orang lain menurunkan resistensi dan memfokuskan pikiran pada hasil yang positif.

Salah satu tantangan terbesar dari perubahan adalah membuat orang memandang perubahan secara serius. Selama periode perubahan, tidak jarang individu bersikap “menunggu dan melihat nanti”, bukannya menyambut atau pun menolak perubahan. Tantangan kita adalah menginspirasi diri sendiri dan rekan kerja untuk menyambut perubahan, mendukungnya, bahkan menjadi pelopornya.

## Meminimalkan Kecemasan



*“Kita semua menghadapi perubahan besar dalam kehidupan, yang kurang lebih merupakan kesempatan kedua.”*

— Harrison Ford

Kebanyakan orang mengalami kecemasan hebat ketika muncul perubahan yang kelak memengaruhi kita. Individu akan cenderung menyambut perubahan, dan tim akan berfungsi dengan lebih sukses, apabila kecemasan

berada pada tingkat minimal. Rencana kita untuk meminimalkan kecemasan adalah dengan memahami rencana untuk berubah, mengekspresikan tingkat komitmen kita pada rencana itu, dan menyadari bahwa rencana dan peran kita akan berevolusi selama perubahan terjadi.

## **Mendapatkan Kerja Sama**

Perubahan apa pun bisa menimbulkan keretakan dalam kerja sama. Selama perubahan terjadi, tidak jarang kerja sama dan komunikasi antar-divisi, tim, dan bahkan individu karyawan berada di ujung tanduk. Sebagai partisipan dalam perubahan, kita ditantang untuk meruntuhkan dinding itu dan membangun jembatan kerja sama antara divisi-divisi organisasi.

Apabila lingkungan kerja mengalami perubahan, biasanya terjadi kekacauan prioritas. Sebagai contoh, jika manajer baru akan dilantik, apa yang akan ia anggap sebagai prioritas utama? Jika kita ingin sukses menghadapi perubahan ini, apa yang harus menjadi perhatian utama? Tantangan ini terjawab melalui komunikasi yang cermat dan mendalam. Kita tidak bisa sukses jika menggunakan pola manajemen diktatorial dan militer.

Yang kita butuhkan adalah energi dan kreativitas pegawai supaya tetap kompetitif di dunia bisnis yang berubah cepat dan sangat kompetitif ini.

## Menentukan Persepsi Staf terhadap Situasi



*"Sudah lama sekali saya menyimpulkan bahwa orang yang berprestasi jarang sekali hanya duduk dan membiarkan peristiwa datang menghampiri. Mereka berdiri dan menciptakan peristiwa."*



— Leonardo da Vinci

Sebelum melakukan sesuatu, penting bagi kita untuk menentukan bagaimana persepsi orang yang terlibat terhadap situasi tertentu. Dale Carnegie and Associates, Inc. telah mengembangkan sebuah sistem untuk tujuan ini. Namanya, “Change Engagement Innerview”. Prosedur ini bisa dilakukan oleh seorang penyelia bersama stafnya, oleh konsultan, atau anggota manajemen. Pendekatan lainnya adalah meminta anggota staf melakukan “innerviews” ini terhadap satu sama lain. Prosedur ini memiliki tujuan ganda. Pertama untuk memperdalam pemahaman terhadap reaksi anggota staf

terhadap perubahan. Kedua adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang reaksi orang yang menjalani “innerview” itu sendiri terhadap perubahan. “Innerview” terdiri dari tiga kategori pertanyaan.

### *Pertanyaan Faktual*

Kelompok pertanyaan pertama berhubungan dengan pencarian informasi yang relevan. Sebagai contoh, jika perubahan itu menyangkut cara penyelesaian tugas:

- Bagaimana kita mengerjakan jenis tugas ini sekarang?
- Aspek apa saja yang kita anggap paling mudah?
- Aspek apa saja yang sulit dilakukan?
- Jika kita bisa mengubah suatu aspek, apa yang akan kita lakukan?

### *Pertanyaan Kausatif*

Pertanyaan kausatif akan menentukan motif atau faktor kausatif di balik pertanyaan faktual. Umumnya, pertanyaan ini dimulai dengan “mengapa” dan “bagaimana”.

- Bagaimana metode sekarang ini membantu atau menghambat pencapaian target divisi?
- Mengapa metode itu menghambat atau membantu?

- Apa yang paling kita sukai tentang metode sekarang ini? Mengapa?
- Apa yang paling tidak kita sukai menyangkut metode sekarang ini? Mengapa?

### *Pertanyaan Berbasis Nilai*

Terakhir, pertanyaan berbasis nilai membantu kita tersambung dengan sistem nilai seseorang dan poin yang dianggapnya penting.

- Di tempat kerja, perubahan apakah yang melekat dalam memori kita?
- Bagaimana reaksi awal kita terhadap perubahan itu?
- Apa hasil akhir dari perubahan itu?
- Pelajaran apa yang bisa kita petik menyangkut diri kita sendiri?
- Kekuatan apa yang kita temukan dalam diri kita?
- Bagaimana kekuatan itu memengaruhi kita dalam situasi tersebut?
- Ceritakanlah tentang pengalaman ketika kekuatan ini digunakan dalam situasi perubahan lain.

## **Model Perubahan**

Menghadapi perubahan di tempat kerja bisa menjadi pengalaman yang tidak bisa diperkirakan, karena proses dan orang berkembang dengan cara yang berbeda-beda saat menjalani perubahan. Tidak ada dua individu yang menunjukkan reaksi yang sama persis terhadap perubahan di tempat kerja. Begitu juga, perubahan yang sama yang diterapkan di berbagai divisi organisasi akan memberikan hasil yang berbeda-beda.

Model Perubahan berikut ini menunjukkan cara agar kita bisa tetap unggul dalam proses menghadapi perubahan dengan mempersiapkan diri secara cermat, sembari menerima hasil yang bermacam-macam. Model ini memungkinkan kita menerapkan pendekatan yang terstruktur terhadap perubahan organisasional dan tetap menjaga fleksibilitas.

Langkah 1:

Membentuk Motivasi untuk Berubah

Langkah 2:

Menganalisis Situasi

Langkah 3:

Merencanakan Arah

Langkah 4:

Mengimplementasikan Perubahan

Langkah 5:

Menilai kembali Arah yang Ditempuh

Langkah 6:

Mengadopsi atau Menyesuaikan

*"Jadilah murid perubahan. Itulah satu-satunya yang tetap konstan."*

— Anthony J. D'Angelo

### **Langkah 1. Motivasi untuk Berubah**

Model perubahan dimulai pada titik ketika organisasi menemukan motivasi untuk berubah. Kadang-kadang, isu eksternal mendorong terjadinya perubahan. Contohnya reorganisasi, perombakan manajemen, relokasi, atau akuisisi/merger. Pada waktu lain, kekuatan internal-lah yang mendorong perubahan, seperti peningkatan teknologi atau ekspansi lini produk atau jasa.

## **Langkah 2. Menganalisis Situasi**

Saat organisasi semakin termotivasi untuk berubah, kepemimpinan harus melakukan analisis mendalam tentang risiko dan kesempatan yang terkait dengan perubahan yang diusulkan.

- Keuntungan apa yang didapatkan dengan melakukan perubahan itu?
- Apa ongkosnya?
- Apa risiko melakukan perubahan itu?
- Risiko apa yang muncul jika perubahan itu tidak dilakukan?

## **Langkah 3. Merencanakan Arah**

Begitu diambil kesimpulan bahwa kesempatan yang terbuka jika perubahan itu dilakukan melebihi risikonya, maka harus disusun sebuah rencana untuk mengimplementasikan perubahan. Banyak usulan perubahan organisasional yang gagal karena perencanaan yang tidak cermat dan mendalam. Langkah ini adalah tahap yang menentukan kesuksesan atau kegagalan perubahan. Unsur inti perencanaan harus meliputi:

- Perencanaan dampak perubahan terhadap individu yang kelak paling merasakan dampaknya.

- Perencanaan dampak perubahan terhadap sistem organisasi yang paling terpengaruh.
- Penyusunan rencana langkah demi langkah untuk mengintegrasikan perubahan ke dalam organisasi.
- Membentuk rencana peninjauan untuk mengukur keberhasilan perubahan yang diusulkan.

#### **Langkah 4. Mengimplementasikan Perubahan**

Tergantung jenis dan cakupan perubahan, implementasi dalam organisasi bisa terjadi secara bertahap atau seketika. Tidak jarang, perubahan seperti pemutusan hubungan kerja atau akuisisi diterapkan tanpa peringatan yang memadai. Padahal perubahan dalam susunan staf, reorganisasi, atau teknologi bisa berlangsung dalam kurun waktu yang lama. Peran terpenting pihak manajemen dalam tahap proses perubahan ini adalah menjaga komunikasi antar-staf tetap terbuka dan jujur.

- Tentukan tanggung jawab individual. Meskipun biasanya perubahan memengaruhi banyak individu, tiap orang yang terlibat memiliki peran khusus. Bill mungkin bertanggung jawab untuk fase A, Sue untuk fase B, dan sebagainya. Menjelaskan pekerjaan

yang diharapkan dari setiap orang dengan sedetail mungkin adalah kunci untuk mencapai target.

- Mengumumkan dan Menjalankan Perubahan. Jika perubahan itu relatif kecil, rapat antara pemimpin dengan stafnya biasanya sudah cukup untuk menyiapkan landasan dan memulai. Namun jika perubahannya lebih kompleks, mungkin dibutuhkan beberapa pertemuan dalam level yang berbeda-beda. Semua orang yang terlibat tidak hanya harus memahami apa yang harus dilakukan oleh dirinya sendiri dan timnya, tapi juga masing-masing unit dan cara mereka akan bertatap muka.
- Mematuhi agenda. Agenda untuk tiap fase proyek harus dipahami dengan jelas oleh semua orang dan langkah-langkah jika terjadi pelanggaran harus dibuat supaya tidak ada fase yang tertinggal dan proyek itu berjalan dengan utuh.
- Menyatakan kembali manfaat yang akan diperoleh. Pada awal proses perubahan, semua partisipan harus memercayaai manfaat yang akan mereka peroleh. Selama proses perubahan, keuntungan ini harus ditegaskan kembali secara berkala kepada semua yang terlibat sebagai sarana mengukuhkan motivasi mereka.

## **Langkah 5. Menilai Kembali Arah yang Ditempuh**

Begitu perubahan diimplementasikan, hasil dari struktur dan sistem yang baru harus dimonitor. Sebagai anggota tim dalam lingkungan kerja yang berubah, kita tidak bisa berasumsi bahwa perubahan itu akan berlangsung persis seperti yang direncanakan. Atau bahwa semua individu yang dipengaruhi perubahan akan menunjukkan reaksi sesuai yang diantisipasi. Peran kita adalah membentuk dan secara berkala meninjau *checkpoint* yang akan menunjukkan apakah perubahan itu berjalan seperti yang diantisipasi dan memberikan hasil seperti yang diinginkan atau tidak.

- Merumuskan cara untuk mengukur hasil. Pengukuran ini bisa kuantitatif atau kualitatif, atau layak atau tidaknya metode dengan menetapkan kriteria yang dirancang secara khusus.
- Komunikasikanlah kriteria hasil perubahan yang dianggap sukses. Sebaiknya kriteria ini ditulis dalam manual, petunjuk kerja, atau memorandum—and dikonfirmasikan dalam rapat pelatihan dan diskusi dengan setiap orang yang terlibat. Koordinasikanlah pertemuan dan ukurlah efek perubahan. Tidak hanya anggota kelompok kerja atau tim kita saja yang

harus menyadari kriteria itu dan mematuhiya, tapi juga semua yang terpengaruh.

- Informasikan anggota tim inti secara konsisten selama proses peninjauan. Dengan begitu, anggota tim akan tahu jika dan kapan pelanggaran terjadi dan bekerja dengan mereka untuk memperbaikinya.

Jika hasil tinjauan memutuskan perubahan tidak berjalan sesuai rencana, perlu dilakukan penyesuaian terhadap implementasi perubahan itu. Dengan berasumsi bahwa analisis perubahan dan rencana dijalankan secara akurat, seharusnya kita bisa menyesuaikan implementasi perubahan untuk mencapai hasil yang kita inginkan. Berikut ini panduan untuk mencapainya:

- Tentukanlah kapan hasil dianggap tidak sesuai dengan rencana.
- Libatkan individu-individu penting untuk menentukan penyesuaian yang diperlukan.
- Jagalah alur komunikasi tetap terbuka dengan semua orang yang terlibat.
- Lakukan penyesuaian dengan proses peninjauan sebagaimana dengan implementasi perubahan.

## **Empat Tonggak Perencanaan**

Rencana yang paling sukses dijalankan adalah yang mengandung empat unsur fundamental berikut ini.

1. Sederhana. Tulislah dalam bahasa yang jelas dan tidak rumit. Rencana yang sukses adalah yang mudah dipahami oleh orang-orang yang bertanggung jawab menjalankannya. Alih-alih penuh teori dan ilmiah, sebaiknya rencana memberikan pendekatan yang masuk akal untuk menghadapi situasi yang muncul.
2. Tidak menghambat kreativitas. Setiap target dikemukakan dengan cermat supaya tidak disalahtafsirkan. Namun rencana dasar tidak perlu mendetail. Strategi dan taktik tetap terbuka untuk dikembangkan seiring berjalannya rencana. Hal ini tidak mengikat kelompok yang mengimplementasikannya. Malah memungkinkan anggota kelompok bereaksi dengan fleksibel dan mendorong mereka mengerahkan kreativitas dalam menjalankan rencana.
3. Berkonsentrasi pada hasil langsung. Meskipun tujuan jangka panjang tetap diperhatikan, orang ingin melihat hasil langsungnya untuk membangun momentum dan kredibilitas. Dengan menuntaskan perubahan khusus di awal proses, semua orang akan terdorong untuk bangkit dan maju.

4. Menekankan manfaat perubahan. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang berkonsentrasi pada “apa”, “di mana”, dan “bagaimana”, rencana perubahan yang efektif harus menekankan “mengapa”. Apabila orang memahami mengapa rencana itu akan menguntungkan perusahaan dan mereka sendiri, maka komitmen mereka akan semakin kokoh.



*“Kebanyakan perubahan yang sepertinya terjadi dalam kehidupan ini adalah lantaran fakta ada dan tidaknya manfaat.”*



— Robert Frost

## **Menerapkan Pendekatan Kreatif terhadap Perubahan**

Terlibat dalam perubahan secara profesional berarti melibatkan kreativitas kita. Karena lingkungan kita akan menjadi baru pasca-perubahan, kapan lagi waktu yang tepat untuk menjadi inovatif dan kreatif? Dengan berpikir dan bertindak secara kreatif, kita bisa membuat proses perubahan lebih menyenangkan dan mengalami pertumbuhan yang lebih profesional. Selain itu, kita bisa memperoleh hasil yang lebih dinamis dan menarik.

Untuk mengaktifkan potensi kreatif, ingatlah panduan berikut ini.

- Berpikiran terbuka. Tidak jarang kita menghambat proses kreatif dengan memfokuskan perhatian pada poin yang tidak akan berjalan dengan baik, alih-alih sebaliknya. Kita membungkam kreativitas dengan pikiran yang tertutup dan terlalu fokus pada hambatan. Meskipun pada awalnya suatu ide seolah tidak pada tempatnya, tetaplah berpikiran terbuka, biarkan ide itu berkembang, dan perhatikanlah apa yang terjadi.
- Belajar. Kita tidak bisa menciptakan solusi tanpa bahan. Banyak organisasi yang mengalami perubahan. Ratusan buku ditulis untuk membahas topik ini. Pelajarilah bagaimana orang lain sukses menegosiasikan perubahan lingkungan kerja, dan membangun ide mereka.
- Dialog. Studi tentang perubahan organisasional menunjukkan bahwa individu merasa terisolasi selama proses perubahan. Sekalipun orang lain di organisasi itu mengalami perubahan yang sama. Bicaralah dengan individu lain yang mengalami perubahan serupa. Berkomunikasilah dengan orang yang tepat dalam proses perubahan organisasi untuk

memahami rencana, target, dan hasil yang diharapkan dari perubahan dalam organisasi kita.

- Refleksi. Periode perubahan di tempat kerja adalah kesempatan baik untuk melakukan pendataan pribadi. Tanyakan bagaimana saya bisa meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dengan berpartisipasi penuh dalam perubahan ini? Bagaimana saya bisa menciptakan kesempatan baru untuk diri sendiri? Kapan saya perlu lebih terbuka dan reseptif terhadap perubahan?
- Membayangkan. Barangkali perubahan ini membuka peluang besar bagi kita. Mengapa tidak membayangkan cara-cara yang bisa membuat kita memperoleh manfaat terbesar dari perubahan ini, mendapatkan bekal darinya, dan mencapai level keterampilan dan pengetahuan yang baru? Tidak ada yang membatasi imajinasi kita menyangkut karir, sebagai hasil menyambut perubahan di tempat kerja secara kreatif.

## **Menguatkan Diri Sendiri untuk Perubahan**

Salah satu hasil perubahan yang menantang adalah kondisi itu meninggalkan kita dengan perasaan lelah. Semua upaya kita terfokus pada tugas, tanggung jawab,

dan relasi baru. Karenanya, kita perlu mencari cara baru untuk menjaga, bahkan meningkatkan energi kita selama masa perubahan. Di antara strategi untuk menguatkan diri sendiri adalah:

- Menciptakan visi. Tidak ada yang lebih memotivasi secara personal ketimbang menciptakan visi yang menantang. Kita harus memvisualisasikan diri sendiri meraih sukses sebagai buah perubahan itu. Bayangkanlah pertumbuhan yang dihasilkan perubahan itu—menciptakan kesempatan baru, dan membangun masa depan yang lebih menarik dan dinamis.
- Membuat daftar peluang. Peluang apa saja yang ditawarkan perubahan? Buatlah daftar berisi segala poin yang bisa berkembang, menambah keterampilan baru, bertemu orang penting, dan bertambahnya pengalaman berharga dalam resume kita.
- Ciptakan energi. Menciptakan energi dalam ruangan hampa tidaklah mudah. Mayoritas orang membutuhkan stimulasi dari individu lain. Juga ide , masukan, tanggapan, dan dukungan mereka. Masa perubahan menawarkan kesempatan untuk menambah jaringan orang yang memahami, memercayai, dan bersedia membantu kita untuk maju.

- Membangun jembatan. Perubahan dalam organisasi mana pun biasanya membuat terbentuknya relasi baru. Kadang-kadang kita menolak relasi baru ini, terutama jika melibatkan atasan baru atau membuat turunnya wewenang kita. Alih-alih mundur dari relasi baru, seharusnya kita menarik energinya dengan menyambut dan membangun jembatan yang menghubungkan orang-orang yang kita temui dengan diri kita sendiri. Bertemu orang baru biasanya meningkatkan semangat, karena kita menemukan kesamaan nilai dan target, dan kreativitas dalam kolaborasi.

## **Menguatkan Motivasi**

Ketika berhadapan dengan perubahan, banyak orang perlu meneguhkan motivasi mereka. Berikut ini dua belas saran untuk mencapainya.

1. Bersabarlah. Sesuatu yang sekarang sepertinya berjalan tanpa akhir, akan seperti “kejapan mata” di tahun-tahun mendatang.
2. Lewatilah hari ke hari dan percayalah kita akan mendapatkan segala yang benar-benar kita butuhkan.

3. Ikhlaslah untuk menghadapi apa yang terjadi. Ujilah realitas baru itu dengan teman yang mengenal dan bisa mendukung kita.
4. Relakanlah yang lama, sehingga yang baru bisa datang.
5. Luangkan waktu untuk mempelajari perubahan itu.
6. Carilah kesempatan. Peluang tidak selalu gamblang. Teruslah mencari.
7. Kendalikan sikap. Kita bisa menjadikan hari secerah yang kita pilih.
8. Lepaskan kebutuhan untuk mengontrol. Apabila itu dilakukan, terobosan akan muncul.
9. Siapkan diri kita untuk menyambut sesuatu yang baru. Tidak ada pintu yang tertutup tanpa pintu lainnya dibuka.
10. Rasakan ketakutan kita dan lakukan hal yang menakutkan itu. Bayangkanlah rasa takut sebagai energi di tengah kegelapan.
11. Percayalah pada prosesnya. Jalan akan terbuka. Jawaban akan datang.
12. Keputusan untuk menukseskan perubahan ada di tangan kita. Pegang kepemimpinan personal.

## **Kesalahan yang Paling Umum ketika Melakukan Perubahan**

Ada delapan kesalahan yang umum terjadi ketika mengelola perubahan dalam organisasi. Kesalahan ini adalah meremehkan hikmah perubahan, memelihara resistensi, dan ketiadaan komitmen individual. Jika kesalahan ini dihindari, kita bisa lebih sukses dalam membuat semua orang dalam organisasi menyambut perubahan yang direkomendasikan.

1. Membuat terlalu banyak perubahan dalam periode yang terlalu singkat. Individu tidak bisa menghadapi banyak perubahan yang terjadi secara serentak tanpa merasa kewalahan dan lelah. Dalam mengelola perubahan, perhatikanlah waktu penerapannya. Tanyakan perubahan mana yang paling mendesak dan harus ditangani hari ini, dan perubahan apa yang bisa dimulai nanti. Orang tidak hanya akan menjadi lebih kooperatif, tapi juga lebih produktif sebelum, selama, dan sesudah perubahan diimplementasikan.
2. Tidak memiliki visi dan strategi perubahan jangka panjang.

Keputusan dalam organisasi seringkali diambil untuk mengimplementasikan perubahan saat ini juga, sedangkan hasilnya akan diurus belakangan. Untuk

mengelola perubahan secara profesional, dibutuhkan visi jangka panjang yang jelas, komunikasi yang baik, dan strategi yang jauh melebihi tahap awal implementasi perubahan.

3. Tidak membuat kasus yang meyakinkan untuk perubahan.

Hanya karena manajemen organisasi memahami kebutuhan untuk berubah, tidak berarti staf lain menyadari tujuan perubahan. Harus ada yang meyakinkan mereka bahwa perubahan itu berharga dan patut disambut dengan baik. Hal ini dicapai dengan membuat kasus yang kuat untuk perubahan dan mengomunikasikannya dengan baik, didukung dengan bukti yang relevan.

4. Keterampilan individual yang terbatas.

Sebagian perubahan cenderung menuntut keterampilan bisnis individual yang tinggi. Misalnya kenaikan jabatan dan mutasi. Kita harus menghindari kesalahan dengan menyiapkan dan melatih individu jauh-jauh hari sebelumnya jika memungkinkan, atau segera sebelum perubahan itu dijalankan.

5. Minimnya sumber daya organisasional.

Banyak perubahan yang awalnya menjanjikan, tapi berakhir dengan kegagalan dan kebuntuan akibat

kurangnya sumber daya yang dibutuhkan. Sebagian peran dalam mengelola perubahan adalah memastikan organisasi berkomitmen untuk menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, seperti waktu, uang, dan sumber daya manusia supaya perubahan bisa berjalan hingga tuntas dengan sukses.

6. Resistensi kepemimpinan terhadap perubahan peran.

Apabila pihak petinggi organisasi resisten terhadap perubahan, maka keberhasilan inisiatif tersebut benar-benar di ujung tanduk. Biasanya resistensi itu terjadi ketika para pemimpin mengetahui bahwa tanggung jawab atau kendali mereka akan berkurang lantaran perubahan tersebut. Para pemimpin adalah pihak yang paling dituntut untuk fleksibel demi kesuksesan perubahan.

7. Gagal menyatukan dan menyelaraskan seluruh inisiatif perubahan.

Setiap proses yang membawa perubahan dalam suatu organisasi akan memberi dampak pada proses-proses yang terintegrasi dan terkait dengannya. Sebagai contoh, suatu perubahan peranti lunak tidak hanya akan memengaruhi semua orang yang menggunakaninya. Melainkan juga semua program

- peranti lunak lain yang berhubungan dengannya, dan setiap pelanggan, agen, atau karyawan yang termasuk dalam jaringan peranti lunak itu.
8. Kelemahan dalam menindaklanjuti, mengukur, dan memonitor hasil perubahan.

Seberapa-baikkah penerimaan dan penerapan suatu perubahan? Seberapa-besarkkah peningkatan yang ditimbulkan perubahan itu terhadap sistem dan proses? Perubahan tambahan apakah yang bisa membuat inisiatif ini lebih sukses lagi? Pertanyaan-pertanyaan ini jarang sekali diajukan. Akibatnya, komitmen atau kesadaran untuk menuntaskan perubahan lebih lanjut tidaklah besar.

## **Mengelola Individu selama Periode Perubahan**

Dalam buku klasiknya, *How to Win Friends and Influence People*, Dale Carnegie menyajikan serangkaian panduan yang telah teruji oleh waktu, untuk membuat orang terpikat dengan ide kita. Berikut ini sebagian prinsip yang cocok untuk diterapkan, terutama dalam berhubungan dengan orang di tengah proses mencipta-

kan perubahan. (Daftar lengkap tentang prinsip ini bisa dibaca dalam Lampiran B.)

- Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang tulus.
- Secara tidak langsung, perhatikanlah kelemahan orang lain.
- Bicarakan kekurangan kita sendiri sebelum mengkritik orang lain.
- Ajukan pertanyaan, alih-alih memberi perintah langsung.
- Jangan membuat orang lain kehilangan muka.
- Pujilah kemajuan paling kecil sekalipun. Pujilah setiap kemajuan.
- Berilah persetujuan yang tulus dan dermawanlah dalam memuji.
- Berikan reputasi baik pada orang lain, yang menjadi kebanggaan hidupnya.
- Jadikan kesalahan seakan mudah diperbaiki.
- Buat orang lain berbahagia dalam melakukan sesuatu yang kita sarankan.

# Mengelola Diri Sendiri selama Perubahan Organisasional



*"Mereka selalu mengatakan waktu mengubah segalanya, tapi sebenarnya Anda-lah yang harus mengubahnya sendiri."*



— Andy Warhol

Jika kita adalah pemimpin, seharusnya kita memberi teladan tentang cara bersikap dalam menanggapi perubahan. Orang lain akan memperhatikan reaksi kita terhadap perubahan di tempat kerja. Karena itu, kita harus tetap mampu mengendalikan tindakan dan sikap.

1. Hindari bahasa-diri yang negatif. Ubah pikiran kita yang berisi kejengkelan atau ketakutan menjadi pikiran tentang pertumbuhan dan kesempatan.
2. Jangan sembunyikan kekhawatiran kita. Biarkan orang lain memahami kerangka pikiran kita.
3. Realistiklah menyangkut tantangan untuk sukses menghadapi perubahan.
4. Kumpulkan informasi melalui pertanyaan dan riset. Perluas wawasan tentang perubahan. Gunakan pendekatan “innerview” seperti yang telah digambarkan sebelumnya.

5. Jadilah orang yang seproduktif mungkin dalam posisi sekarang ini. Fokuslah pada tugas organisasional dan pencatatan supaya kita siap mendelegasikan tanggung jawab kita sekarang kepada orang lain. Siapkan diri untuk menunjukkan kompetensi kita.

Banyak di antara kita yang tidak menjadi pelopor perubahan, melainkan partisipannya. Topik tentang bagaimana kita bisa menerima dan bekerja dengan perubahan-perubahan yang terjadi (tapi tidak memimpin) akan dibahas dalam Bab 4.

## Menaklukkan Rasa Takut



*"Dunia yang kompetitif membawa dua kemungkinan. Kita bisa kalah atau jika ingin menang, kita bisa berubah."*

— Lester C. Thurow

Entah kita memimpin atau sekadar berpartisipasi dalam prosesnya, mayoritas orang merasa takut hingga batas tertentu terhadap perubahan lingkungan kerja. Kita tidak tahu apakah perubahan itu membawa dampak yang positif atau negatif. Kita tidak tahu gambaran masa

depan kita dalam rencana perubahan manajemen organisasi. Kita tidak tahu apakah pekerjaan yang selama ini kita lakukan akan terus diapresiasi atau tidak. Agar sukses melewati masa perubahan, kita harus mencari cara untuk mengatasi ketakutan.

Banyak orang yang takut mencoba ide baru, bidang baru, atau pendekatan penyelesaian masalah yang tidak lazim. Pasalnya, mereka takut gagal. Ketakutan terhadap kegagalan adalah manusiawi. Tidak ada orang yang ingin menderita kekalahan. Namun tidak ada upaya yang bisa sukses kecuali dicoba lebih dahulu. Dan setiap upaya diiringi risiko kegagalan.

Kita semua pernah mengalami kegagalan. Namun kita belajar dari kesalahan dan mengambil hikmahnya. Kali pertama mencoba sesuatu yang baru, kemungkinan besar kita tidak akan berhasil.

## **Jangan Menyerah**

Sekalipun mempunyai pengalaman dan pengetahuan, kita tidak selalu bisa sukses. Akan ada saatnya kita gagal. Namun kita tidak boleh membiarkan kecemasan akan kegagalan menguasai diri kita. Kita belajar dari kesalahan dan mengaplikasikannya pada upaya berikutnya. R.H. Macy terpaksa menutup tujuh toko pertama

yang dibangunnya. Namun ia terus berusaha, alih-alih menyerah karena merasa “gagal”. Sekarang, ia menjadi salah satu pengecer terkemuka di Amerika. Babe Ruth gagal mencetak nilai sebanyak 1.300 kali sepanjang karirnya. Namun semua itu terlupakan karena ia berhasil melakukan 714 kali *home run*.

## **Mencari Penyebab**

Thomas Edison tak pernah menyerah dalam perjuangannya menguasai dunia listrik. Namun ketekunan saja tidaklah cukup. Setiap kali eksperimennya gagal, ia mencari penyebab kegagalannya dan berusaha menemukan solusi. Konon, ia gagal hampir seribu kali sebelum akhirnya mengembangkan kawat pijar yang memfungsikan lampu bohlam.

## **Meminimalkan Risiko**

Semua ide baru mengandung risiko. Jika ide belum terbukti sukses di masa lalu, kemungkinan besar ia tidak akan sukses sekarang.

Paula mengembangkan rencana pemasaran yang unik untuk mengenalkan produk baru yang dihasilkan perusahaannya. Ia menyadari banyak hal yang belum diketahui, yang mungkin akan merintanginya. Untuk

mengidentifikasi hambatan yang berpotensi muncul, ia memilih untuk melakukan uji coba pemasaran di tiga kota sebelum mengembangkan rencana final mendistribusikan produknya dalam skala nasional. Dari masing-masing uji coba, ia bisa mempelajari area-area yang mungkin menimbulkan masalah dan berusaha mengatasinya. Pada saat kampanye pemasaran nasional dimulai, mayoritas penghambat telah terdeteksi dan dikoreksi sehingga peluang kesuksesan jauh lebih besar.

## **Mencari Solusi Alternatif**

Jika program yang dikembangkan Paula tidak berhasil dan berfungsi dengan cepat, tentulah perusahaannya akan terlibat masalah besar. Ia tahu, idenya bagus, tapi masih baru dan belum pernah dicoba. Jika gagal, tidak akan ada waktu untuk mengevaluasi penyebabnya dan melakukan penyesuaian. Alhasil, semuanya harus berfungsi dengan segera. Untuk melindungi dirinya sendiri maupun perusahan kalau-kalau ada persoalan dengan program baru itu, Paula mengembangkan solusi alternatif yang tidak terlalu inovatif dan mungkin tidak sama efektifnya dengan rencana dasar. Namun setidaknya ia berfungsi sebagai solusi sementara. Jika rencana dasar tidak sukses, setidaknya persoalannya bisa

dikendalikan. Selanjutnya bisa dilakukan studi lebih jauh untuk menentukan penyebab kegagalan rencana. Langkah-langkah tambahan pun bisa ditempuh untuk mencapai kesuksesan.

## Kondisikan Diri Kita untuk Sukses

Ketika rencana atau konsep gagal, orang yang bersangkutan kemungkinan depresi dan sebagian mungkin menyerah dengan mudah. Kita harus berekspektasi kegagalan terjadi dan kita mungkin menghadapi kekalahan dari waktu ke waktu.

Andrea merasa hancur. Ia sangat yakin usulannya mampu mengatasi persoalan yang dihadapi divisinya. Namun meski telah berusaha keras, pekerjaannya dianggap belum memadai. “Aku gagal,” pikirnya. “Aku tidak pantas menerima tantangan semacam ini.” Jika sikap ini bertahan, Andrea tidak hanya tetap murung, tapi juga tidak akan mampu berpikir dengan jernih guna menemukan cara lain yang akan menangkis persoalannya.

Terimalah bahwa kita semua sewaktu-waktu mengalami kegagalan. Dan bahwa hal itu tidak perlu membuat kita malu. Kita harus menyemangati dan mengingatkan diri kita bahwa kegagalan adalah bagian dari pengupayaan hal-hal baru. Kecuali terus berinovasi,

kita hanya akan berjalan di tempat. Ingatlah kesuksesan yang pernah kita raih—tidak jarang setelah mengalami kegagalan—and jangan lupa bahwa kita pernah mengalaminya dan bisa meraihnya lagi. Kegagalan adalah situasi sementara. Kita bisa dan akan mengatasinya dan sukses kembali.

## **Komitmen Penuh dari Seluruh Partisipan**

Agar suatu perubahan tidak hanya diterima, melainkan didukung penuh oleh orang-orang yang dipengaruhinya, semua staf harus berkomitmen untuk menyukseskannya. Para manajer yang memimpin upaya perubahan perlu mendorong personel dan menginspirasi mereka untuk berkomitmen sepenuh hati pada proyek. Di bawah ini sepuluh aturan yang diterapkan oleh para manajer yang luar biasa untuk mendapat dan mempertahankan komitmen para mitra.

1. Mereka hanya memberi janji yang bisa mereka pertahankan. Claude, wakil pimpinan perusahaan peranti lunak komputer berskala internasional mengelaborasi ide ini. “Sebagai seorang eksekutif senior, tidak jarang saya tergoda untuk berjanji berdasarkan sesuatu yang nyaris saya yakini akan terjadi. Namun

saya tahu, jika muncul sesuatu yang membuat janji itu mustahil dipenuhi, meskipun janji itu dibuat dengan itikad baik, maka integritas saya akan rusak. Jadi, saya tidak banyak berjanji dan menepati semuanya.”

2. Mereka tidak suka gembar-gembor atau sesumbar. Seorang eksekutif humas melaporkan, demi mempromosikan organisasi kliennya, ia merasa tergoda untuk bersesumbar atau mengecilkan fakta—meski sedikit. Namun ia membuktikan, “Orang yang berwawasan tidak mudah dibodohi dan lama kelamaan hal itu akan mengecewakan kliennya.”
3. Manajer hebat menetapkan target yang realistik—kemudian melampaui ekspektasi. Memberi lebih dari yang diekspektasikan selalu memikat. Sebagian manajer menetapkan target yang rendah supaya mudah melampauinya. Ini bisa membuat frustrasi, karena jika target terlalu rendah, hasilnya tidak akan sekadar biasa-biasa saja, tapi juga orang yang mengerjakannya tidak akan tertantang. Target wajar yang bisa diraih dengan kerja keras akan mendorong orang untuk berkomitmen—and jika target itu terlampaui, pencapaian mereka menjadi jauh lebih manis.

4. Mereka mengatakan yang sebenarnya—meskipun menyakitkan. Sebuah contoh terkenal tentang poin ini terjadi pada 1982. McNeil Laboratories, manufaktur Tylenol, menemukan beberapa botol produk mereka terkontaminasi sianida. CEO segera mengumumkan bahwa perusahaan menarik semua produk itu dan menggantinya dengan paket baru yang telah terbukti bersih. Akibatnya, perusahaan harus mengeluarkan jutaan dolar. Namun keterangan dan tindakan tersebut justru menguatkan reputasi McNeil dan perusahaan induknya, Johnson and Johnson, yang penuh integritas.
5. Selaras antara tindakan dan ucapan. Banyak organisasi yang menekankan peningkatan kualitas produk. Para pejabat eksekutif berpidato tentang pentingnya pemberdayaan karyawan untuk mengambil keputusan. Namun dalam perusahaan mereka sendiri, konsep itu sekadar jargon belaka. Jack Welch, yang telah lama menjabat sebagai CEO di General Electric, adalah orang yang tindakannya selaras dengan ucapannya. Ia membentuk sebuah program untuk memastikan semua karyawan GE berkomitmen penuh pada misi pengembangan kualitas GE.

Welch menerapkan teknik manajemen inovatif yang dinamakan “Work-Out” untuk mendorong komunikasi yang terbuka dan saling-berbagi ide. Pada dasarnya, Work-Out adalah forum tempat pegawai dan manajermen bertemu secara berkala untuk menentukan “Apa persoalan tempat ini dan bagaimana kita menjadikannya lebih baik?” Work-Out menjadikan manajemen terbuka dan memberdayakan pegawai untuk berbagi ide dan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh produk berkualitas dari pabrik ke pelanggan.

Di pabrik GE Lynn, Massachusetts, Charles Reuter, seorang pemimpin serikat menunjukkan betapa program itu mengubah sikap serikat dan anggotanya terhadap perusahaan. Ia berkata, “Orang-orang mendengarkan, dan area-area ketidaksepakatan mengecil. Work-Out menyebabkan gegar budaya pada sebagian manajemen tingkat menengah yang kolot. Persisnya mereka yang sering berkata, ‘Kalian bawahan dan aku atasan, jadi tutup mulut dan lakukan sesuai perintahku.’”

6. Manajer hebat adalah yang mengakui kesalahan—segera. Peribahasa mengatakan, “Berbuat khilaf adalah manusiawi.” Kita semua melakukan kesalahan.

Tidak mengakui kesalahan hanya akan memperburuk situasi.

Manajer yang efektif tidak berdalih atau berusaha merasionalisasi keputusan yang tidak berjalan sesuai rencana. Mereka menyelidiki penyebab masalah, dan berusaha melakukan perbaikan dan penyesuaian semestinya untuk mengembalikan program ke jalurnya.

Pada pertengahan tahun delapan puluhan, Coca Cola mengubah formulanya menjadi “New Coke”. Perubahan itu tidak mendadak, melainkan setelah melewati studi pasar dan percobaan selama berbulan-bulan. Namun ternyata publik tidak menyukai New Coke. Penjualan pun merosot, padahal perusahaan telah mengerahkan tenaga dan uang yang sangat besar.

Pihak manajemen bisa saja berdalih bahwa studi pasar mereka benar dan yang dibutuhkan hanyalah waktu untuk membuat pelanggan terbiasa dengan rasa baru itu. Mereka bisa saja tergoda untuk menjustifikasi keputusan mereka dengan mengacu pada statistik, analisis, dan studi “ilmiah” yang telah dilakukan. Namun mereka tidak melakukannya. Roberto Goizueta, CEO Coke saat itu, langsung

mengandalkan kembali produk standar lama, mem-baptis ulang dengan julukan “Classic Coke”, dan mengubah sesuatu yang mungkin akan menjadi bencana besar menjadi gebrakan pemasaran.



*“Jika kau tidak melakukan kesalahan, berarti kau tidak melakukan apa pun. Aku yakin, seorang pelaku pasti melakukan kesalahan.”*



— John Wooden

7. Mereka mengerjakan yang menjadi tugas mereka. Alih-alih mengandalkan firasat atau informasi abal-abal, manajer yang sukses mengumpulkan fakta sebelum mengambil keputusan. Mereka tidak segan meminta bantuan orang lain, termasuk bawahan-nya, untuk mendapatkan ide dan saran. Mereka menyelidiki langkah yang ditempuh organisasi lain ketika menghadapi persoalan serupa dan membuat penyesuaian semestinya.
8. Manajer hebat adalah orang yang pandai berkomunikasi. Mereka menimbulkan antusiasme terhadap konsep yang mereka sajikan, entah diarahkan ke kalangan mereka sendiri atau orang luar. Mereka mendorong orang lain mencetuskan dan mengem-

bangkan ide mereka sendiri. Antusiasme mereka menular.

9. Mereka membumi. Perubahan organisasional dimulai dengan orang-orang dalam organisasi tersebut. Para manajer harus memahami psikologi orang yang mereka hadapi. Karena mereka berbeda-beda dan sesuatu yang penting bagi seseorang, belum tentu penting bagi yang lainnya.
10. Mereka selalu menindaklanjuti dan mengikuti jalannya proses. Richard adalah contoh orang yang tidak menindaklanjuti. Ketika ditunjuk sebagai wakil pimpinan operasional, ia memberi otonomi besar kepada tiga manajer divisi yang bertugas memberi laporan. “Mereka manajer yang terlatih dan kompeten,” pikirnya. “Kami mengembangkan target dan sasaran bersama-sama, dan saya bisa mengandalkan mereka untuk menjalankan tugas.”

Richard berkonsentrasi untuk membuat rencana program mendatang dan melimpahkan pekerjaan sehari-hari kepada manajernya. Ia berasumsi mereka akan menjalankan tugas yang telah disepakati. Ternyata tidak begitu. Karena tidak menindaklanjuti untuk menentukan apakah pekerjaan sesuai

target, maka terdapat kekeliruan sehingga waktu penyelesaian tugas diperpanjang.



*"Apabila kau berhenti berubah, berarti kau sudah selesai."*



— Benjamin Franklin

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Untuk bertahan di lingkungan yang dinamis, kita harus memperhatikan pola pikir organisasi kita dengan semacam ketidakpuasan yang konstruktif. Jika praktik yang diterapkan tidak membawa hasil yang diinginkan, kita harus menyiapkan perubahan apa pun yang diperlukan guna memandu organisasi ke arah kemajuan dan kesuksesan.
- Tidak jarang, individu merasa kehilangan kekuatan, otonomi, atau sumber daya sehubungan dengan perubahan lingkungan kerja. Demi menjamin kesuksesan, kita harus menantang diri sendiri dan mengimbau orang lain untuk menurunkan resistensi dan memfokuskan perhatian pada hasil yang positif.

- Dengan memanfaatkan teknik “innerview”, kita mempelajari reaksi anggota staf terhadap perubahan dan membantu orang yang melakukan “innerview” memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang reaksi mereka sendiri terhadap perubahan.
- Dalam menciptakan perubahan, ikutilah pola perubahan enam langkah berikut ini.
  1. Membentuk motivasi untuk berubah
  2. Menganalisis situasi
  3. Merencanakan arah
  4. Mengimplementasikan perubahan
  5. Menilai kembali arah yang ditempuh
  6. Menerapkan atau menyesuaikan
- Dengan berpikir dan bertindak secara kreatif, kita bisa menjadikan proses perubahan lebih menarik dan merasakan pengalaman pertumbuhan profesional lebih besar. Selain itu, kita bisa mencapai hasil yang lebih dinamis dan menarik.
- Demi memastikan kesuksesan dalam menciptakan perubahan, ulaslah 12 langkah untuk membuat perubahan yang sukses dan 8 kesalahan umum yang dipaparkan dalam bab ini.

- Jagalah kepercayaan diri kita selama proses perubahan. Kita akan menghadapi rintangan dan kekalahan, tapi jangan pernah menyerah.
- Supaya perubahan tidak hanya diterima, tapi juga didukung penuh oleh orang yang terkait, semua anggota staf harus berkomitmen penuh pada kesukesannya. Manajer yang memimpin upaya perubahan yang sukses selalu mendorong personelnya dan mengilhami mereka untuk berkomitmen sepenuh hati pada proyek.

\*

## BAB 3

# Menyesuaikan Diri Pada Perubahan



*"Semua orang ingin mengubah dunia, tapi tidak ada yang ingin mengubah dirinya sendiri."*



— Leo Tolstoy

MENGINGAT TINGKAT PERUBAHAN DI TEMPAT KERJA YANG kini semakin cepat, mungkin tidak ada keterampilan yang lebih penting dibandingkan penyesuaian terhadap perubahan. Kadang-kadang, penyesuaian ini terjadi dengan mudah. Kita menikmati tantangan dan kesempatan yang dihadirkan perubahan itu. Kali lain, kita resisten terhadap perubahan, fokus pada sesuatu yang akan hilang akibat perubahan itu, alih-alih sesuatu yang mungkin akan kita dapatkan. Kemampuan kita

untuk menyesuaikan diri pada perubahan tempat kerja biasanya diamati oleh pemimpin dan anggota tim. Jadi, beradaptasi secara produktif dan positif itu penting, terlepas perasaan pribadi kita terhadap perubahan.

Dalam bab ini, kami akan membahas berbagai aspek perubahan tempat kerja yang mungkin harus kita hadapi. Penting bagi kita untuk meneliti perilaku adaptasi kita dan berkomitmen untuk mengadaptasi pola kerja supaya sukses menghadapi tantangan perubahan. Kita harus meneliti cara kita beradaptasi supaya siap dalam menghadapi kesulitan akibat lingkungan kerja yang berubah. Kita harus fleksibel dan produktif ketika perubahan terjadi. Dengan begitu, kita akan memberi kesan positif di mata orang lain.

## Tantangan Perubahan

Kantor dilanda kekacauan. Semua orang hilir-mudik. Papan pengumuman memuat kabar pertemuan untuk semua pimpinan divisi pada pukul 10 pagi. Apa yang terjadi? Ada satu hal yang pasti. Tentulah sesuatu yang penting sedang terjadi.

Pada 10 pagi, kami berkumpul di ruang konferensi. CEO mengadakan pertemuan untuk memerintahkan

dan mengumumkan, “Kita akan membuat perubahan besar pada sistem pemrosesan pesanan yang memengaruhi semua divisi dalam organisasi ini.” Kemudian ia memberi penjelasan mendetail.

Usai pertemuan, kami merasa terguncang. Kebanyakan orang merasa senang dengan sistem yang telah berjalan selama ini. Kami telah mengenal dengan baik dan menerapkannya selama bertahun-tahun. Kami merasa nyaman melakukan pekerjaan, tapi sekarang semua itu akan berubah. Sebagian di antara kami khawatir pekerjaan kami akan mencuat dengan diberlakukannya sistem baru itu. Atau divisi kami akan ditarik oleh divisi lain sehingga jabatan kami akan diturunkan. Tidak ada yang merasa senang.



*“Mustahil kemajuan terjadi tanpa perubahan, dan mereka yang tidak bisa mengubah pikiran, tidak bisa mengubah apa pun.”*

— George Bernard Shaw

Langkah apa yang bisa ditempuh pihak manajemen untuk mengatasi kecemasan ini dan memastikan perubahan itu tidak hanya diterima, tapi juga diimplementasikan dengan antusias?

Perubahan tidak selalu disambut baik dan tidak jarang ditolak. Mengapa? Apabila orang melakukan tugas dengan cara tertentu dalam waktu yang cukup lama, mereka merasa nyaman melakukannya seperti itu. Perubahan akan menarik mereka dari zona nyaman—dan itu menjadi persoalan bagi kebanyakan orang. Namun untuk membuat kemajuan, perubahan tidak hanya niscaya, melainkan penting (dan tak terelakkan) bagi kesuksesan.

Berikut ini adalah tantangan yang terjadi ketika kita memulai perubahan organisasional. Demi mengatasi tantangan ini, kita harus kreatif, energik, dan fleksibel. Dalam bab ini, kita akan menganalisis tantangan terkait perubahan dan dampaknya secara personal maupun profesional. Kita akan mempelajari model perubahan organisasional, dan menentukan peran kita dalam organisasi yang bergerak ini melalui model perubahan tersebut.

Setiap orang memiliki reaksi yang berbeda-beda terhadap perubahan, tergantung persepsi kita tentang dampaknya bagi organisasi maupun diri kita sendiri. Kita menghadapi tantangan beradaptasi pada perubahan dalam organisasi ini dengan menyesuaikan perilaku dan emosi kita.



*"Aksi dan reaksi, pasang dan surut, usaha dan kekeliruan, perubahan—inilah ritme kehidupan. Keyakinan yang berlebihan melahirkan rasa takut, rasa takut melahirkan visi yang jernih dan harapan baru. Dan dari harapan, lahirlah kemajuan."*



— Bruce Barton

## Meninggalkan Zona Nyaman

Perubahan tanggung jawab memicu datangnya kecemasan, dan membuat kita merasa keluar dari zona nyaman. Selaku profesional, kita bisa berekspektasi akan berulang kali terdesak hingga ke tepi zona nyaman. Yaitu, saat pengalaman dan tanggung jawab kita bertambah, dan saat kita beradaptasi pada perubahan tempat kerja.

## Fleksibilitas

Organisasi mungkin menaruh ekspektasi pada kita selama perubahan berlangsung. Ini menuntut kita untuk melepaskan cara pikir lama menyangkut pekerjaan. Peran kita yang bergerak maju mungkin berbeda dari yang kita pikirkan. Agar perubahan ini berhasil, semua orang harus bersikap seflexibel mungkin. Kadang-

kadang ini perkara yang sangat sulit, apalagi jika kita merasa didorong ke arah yang tidak kita inginkan, atau bahkan ditarik mundur dalam karir kita.

### **Kendalikan Sikap**

Sikap kita mendapat tantangan selama perubahan terjadi. Bukan saja merasa tidak pasti dan tidak nyaman, kadang-kadang kita memiliki masalah dengan perubahan dan tidak merasa tertarik dengannya sama sekali. Suatu hari kita mungkin mengatasinya dengan baik. Namun pada hari lain, ketakutan dan keengganan menguasai pikiran positif sehingga kita lepas kendali. Apabila ini terjadi, kita tidak bisa berkontribusi banyak bagi proses perubahan. Atau malah tidak berkontribusi sama sekali.

Untuk dapat menyesuaikan diri pada perubahan, kita harus melawan sikap yang menghambat, dan menggantinya dengan sikap yang menyambut perubahan yang tengah terjadi. Untuk dapat menyesuaikan sikap, kita mungkin perlu mengajukan empat pertanyaan ini kepada diri kita sendiri.

1. Segi apa yang perlu saya ubah dalam lingkungan kerja yang berubah ini?
2. Mengapa saya harus menyambut perubahan ini?

3. Bagaimana saya bisa sukses menyesuaikan dengan perubahan ini?
4. Seberapa bersedianya saya melakukan hal-hal yang diperlukan supaya perubahan ini berhasil?



*"Jika kau tidak menyukai sesuatu, ubahlah. Jika kau tidak bisa mengubahnya, ubah sikapmu. Jangan mengeluh."*

— Maya Angelou

## **Menyesuaikan Pola Kita**

Peran dan tanggung jawab kita dalam perjalanan karir senantiasa mengalami perubahan. Tim utama, rapat pemimpin, mengomunikasikan visi dan misi, semua ini adalah tantangan yang mungkin harus kita atasi demi kemajuan karir. Seperti yang telah disebutkan, kemampuan untuk bisa beradaptasi dengan baik mungkin lebih penting dibandingkan keterampilan lain dalam menentukan kesuksesan yang konsisten dan bertahan lama. Prinsip-prinsip di bawah ini akan membantu kita menyesuaikan pola kita secara efektif.

## **Menyesuaikan ekspektasi**

Mungkin promosi jabatan tidak akan dilakukan tahun ini. Mungkin kita tidak harus melapor pada orang yang sama, atau mengemban tanggung jawab yang sama persis. Kita harus menyesuaikan ekspektasi, jika mungkin tanpa merendahkannya. Kita harus fokus pada target yang berada dalam kendali kita.

Ketika direkrut sebagai manajer toko “Fashion for Teens”, Sally menetapkan target untuk menjadi manajer regional dalam tiga tahun. Sekarang sudah berjalan empat tahun dan tidak ada tanda-tanda target itu akan tercapai. Padahal pekerjaannya sangat baik dan penilaian terhadap performanya pun kuat.

Faktor yang membuat Sally gagal mencapai targetnya adalah sesuatu yang berada di luar kendalinya. Pada saat ia direkrut, perusahaan membuka lima toko dan berencana untuk terus melebarkan sayap. Namun kondisi perekonomian merosot. Tidak ada lagi toko baru yang dibuka dan mungkin butuh bertahun-tahun untuk melanjutkan ekspansi. Sally harus menyesuaikan ekspektasinya. Pilihan yang ada padanya adalah bersabar dan menunggu ekonomi membaik, mencari kesempatan lain yang terbuka di perusahaan itu, dan mengejar posisi manajemen regional pada rantai pemasaran lain.



*"Agen pertumbuhan dan transformasi yang paling ampuh adalah sesuatu yang jauh lebih mendasar ketimbang teknik mana pun: mengubah hati."*



— John Welwood

Ketika menghadapi kekecewahan karena tidak mendapatkan promosi atau pekerjaan yang diinginkan, seharusnya kita mengajukan sepuluh pertanyaan ini.

1. Bagaimana saya membuat pekerjaan saya sekarang lebih berharga bagi perusahaan?
2. Apa yang bisa saya lakukan bagi perusahaan ini yang selama ini belum saya lakukan?
3. Bagaimana saya bisa meningkatkan cara kerja di divisi saya?
4. Apa aspek baru dan berbeda dari pekerjaan ini yang bisa saya pelajari supaya saya lebih bernilai bagi organisasi ini?
5. Langkah apa yang bisa ditempuh untuk membuat atasan tahu bahwa saya bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar?
6. Apa yang bisa saya pelajari tentang cara kerja divisi lain yang mungkin sesuai dengan target saya?

7. Jika saya telah berbuat maksimal dalam pekerjaan sekarang ini, adakah pekerjaan lain dalam organisasi ini yang bisa saya lakukan?
8. Adakah tugas yang enggan dilakukan orang lain, yang mungkin saya bisa menawarkan diri untuk melakukannya?
9. Bagaimana saya bisa meningkatkan pencapaian sebagai seorang manajer dengan membuat bawahan saya memiliki performa yang lebih baik?
10. Apakah saya bersedia berkomitmen, berkorban, dan mengambil risiko supaya pantas naik ke jenjang manajemen berikutnya?

## **Membangun Relasi dan Jaringan**

Membangun jaringan profesional adalah strategi yang memesona dan berharga untuk beradaptasi pada perubahan. Anggaplah perubahan itu akan terjadi. Siapa yang ingin kita kenal atau lebih kita kenal seandainya perubahan itu terjadi? Mulailah mengembangkan relasi sekarang juga dan bentuklah jaringan pendukung dan pendorong yang lebih besar lagi.

Tim adalah operator *database* di Lincoln Finance Company. Keterpikatannya pada komputer terjadi tepat

pada saat perusahaannya merambah menjadi jaringan komputer internasional. Ia mengambil kurus komputer lanjutan pada malam hari di sebuah kampus yang lokasinya tidak jauh. Ia berharap ketika sistem baru itu diinstal, ia adalah salah satu orang yang ditransfer ke divisi IT. Namun ketika waktu itu tiba, permintaannya ditolak dan perusahaan merekrut orang luar. Tim mengeluh pada penyelianya, yang kemudian memberi nasihat. “Tim, perusahaan merekrut orang luar karena pihak manajemen tidak mengetahui keterampilan komputermu. Mereka hanya menganggapmu sebagai petugas *database*. Bergaullah dengan orang-orang di divisi komputer, luangkan waktu bersama mereka dan pelajarilah pekerjaan dan cara kerja mereka,” sarannya.

Beberapa bulan kemudian, Tim berteman dengan staf komputer. Ia tidak hanya belajar banyak, tapi menjadi dikenal dan disukai. Akhirnya, ketika ada lowongan di divisi itu, merekalah yang mengatur supaya Tim dipindahkan.

## Meminta Masukan

Cara lain untuk mengembangkan jaringan tempat kerja adalah menyadari bahwa orang lain dalam organisasi Anda mungkin memiliki wawasan yang lebih baik

tentang cara menyesuaikan diri pada perubahan. Kita harus membiasakan diri meminta ide dan saran, juga tanggapan tentang cara kita menyesuaikan diri pada perubahan. Periode perubahan adalah waktu untuk membangun jembatan, bukan dinding. Waktu untuk menjadi terbuka terhadap masukan, bukan defensif.

## Bersabar

Ketika tiba waktunya untuk berubah, tidak jarang kita ingin melewatkinya dan melangkah secepat mungkin. Namun tidak jarang siklus perubahan di tempat kerja membutuhkan waktu lebih lama dari yang kita perkirakan. Perubahan harus dikomunikasikan dan diintegrasikan. Dan ada kebutuhan waktu untuk penyesuaian seluruh fungsi organisasi yang berkaitan. Individu pun membutuhkan waktu untuk menyesuaikan pada lingkungan kerja yang berubah. Bagaimana rasanya meruntuhkan dinding lama untuk membangun dinding baru? Tugas kita adalah menantang diri sendiri untuk setidaknya mencoba satu cara menyesuaikan diri pada perubahan setiap hari. Jadikanlah upaya ini sebagai sesuatu yang positif dan produktif.

Ketika kita berhadapan dengan perubahan, tidaklah sulit beranggapan bahwa kita tidak menginginkannya atau membutuhkannya. Bahwa kita tidak bisa melakukannya atau sekadar tidak akan melakukannya. Setiap hari orang-orang menampilkan sikap semacam ini terjadi di tempat kerja. Jadi, kondisi ini bukan sesuatu yang tidak lazim. Namun perilaku ini tidak produktif dan kecil kemungkinannya akan mengantarkan kita pada kesuksesan atau membuat orang menyadari peran kita.

## **Mengembangkan Sikap Ketidakpuasan yang Konstruktif**

Banyak manajer yang kesulitan melakukan penyesuaian terhadap perubahan. Ada orang-orang yang memegang kepemimpinan, yang menolak ketidaksetujuan dan secara halus menekan ide-ide yang berbeda. Sekalipun mereka bukan tiran atau penganiaya. Meski tidak dikendalikan rasa takut, mereka tidak menyambut pandangan yang berlawanan dengan tangan terbuka. Harus ada orang yang meyakinkan mereka tentang pentingnya mendengarkan opini orang lain dan berpikiran terbuka.

Sebagai contoh, organisasi yang benar-benar ingin berubah dari kultur otoritarian menjadi lebih

partisipatif harus mengundang ketidakpuasan, ketidak-setujuan, dan penolakan secara serius. Mereka memandang hal itu sebagai bagian dari proses kemajuan yang berkelanjutan. Mereka menyadari faktor itulah yang mengantarkan pada terobosan pemikiran dan bisa luar biasa efektif. Mereka percaya terhadap peran faktor itu bagi kepentingan bisnis jangka panjang.

Psikolog menyebut pendekatan interaksi organisasional ini sebagai *ketidakpuasan yang konstruktif*. Salah satu unsur mendasar dalam perubahan budaya adalah membiasakan sikap semacam ini dalam seluruh bagian organisasi. Pendekatan berikut ini telah membantu banyak organisasi dalam mengembangkan dan menjaga iklim ketidakpuasan konstruktif. Tidak hanya di jajaran manajemen, tapi juga seluruh divisi lainnya.

1. Beritahukan semua orang bahwa ketidaksepakatan bukan pelanggaran hukum. Tidak hanya seseorang tidak akan dihukum lantaran berbeda pendapat, sikap itu justru adalah poin positif di mata penyelia dan manajemen perusahaan.
2. Para manajer dan penyelia harus menghormati semua sudut pandang. Sekalipun menurut mereka ide itu tidak valid, manajer yang efektif akan memastikan orang yang mengusulkannya tahu bahwa

pandangannya dipertimbangkan. Dan mereka benar-benar mempertimbangkannya. Reaksi awal mereka mungkin saja bias, berdasarkan informasi yang tidak memadai, atau memang salah.

3. Tidak pernah mencemooh opini orang lain. Sekalipun suatu ide sepertinya dangkal, tidak matang, atau memang menggelikan, sikapilah pendapat itu sebagai sesuatu yang lahir dari upaya yang tulus. Seandainya kita menolak ide itu, lakukanlah dengan cara yang sama seperti ketika menanggapi usulan yang lebih serius.
4. Jangan menyimpan dendam. Tidak jarang kita menemukan orang yang sepertinya selalu menentang ide kita. Jangan pandang hal ini sebagai persoalan pribadi. Ingatlah, hanya melalui ketidaksetujuan yang ditunjukkan secara terbukalah ide-ide bisa lahir dan dievaluasi.

Sebagai contoh, kita mungkin memiliki staf—seperti Jason—yang berbeda pendapat hanya untuk sekadar berbeda. Orang semacam ini bisa menjadi gangguan. Namun jika mereka tahu bahwa kita mendengarkan ide mereka dengan serius dan tidak tersinggung dengan ketidaksetujuan mereka yang bertubi-tubi, tidak jarang mereka akan berhenti

melontarkan pendapat secara asal-asalan. Jason mendapat pukulan karena sikap menjengkelkannya pada atasan. Ketika ia sadar bahwa sang manajer tidak terganggu, malah menyambut perbedaan pendapat, ia mengalihkan pemikirannya ke jalur yang lebih konstruktif.

5. Jangan biarkan gengsi lantaran posisi yang lebih tinggi menghalangi kita mendengarkan sudut pandang orang lain. Banyak manajer yang bersikap defensif dalam melindungi ide mereka. Hanya karena kitalah yang melontarkan ide yang tengah didiskusikan, seharusnya kita tidak menolak perbedaan penting. Menjaga pikiran tetap terbuka adalah poin yang sangat penting. Yang menjadi target adalah melakukan yang terbaik bagi perusahaan—bukan menyombongkan diri sendiri atau orang lain.
6. Jangan pilih bulu. Menerima ide dari orang yang kita sukai dan menolak ide dari yang lain memang menggoda. Namun bukannya tidak mungkin orang yang sepertinya tidak secerdas yang lain, mencetuskan konsep cemerlang.
7. Penekanannya adalah pada apa yang benar—bukan siapa yang benar. Dalam mengevaluasi usulan, fokuskan analisis pada isi materi, bukan sumber-nya.

8. Latih staf dan diri kita untuk mencamkan dua pertanyaan ini dalam pekerjaan apa pun. Apakah yang kita kejakan adalah cara terbaik untuk menghadapi situasi ini? Jika tidak, bagaimana kita bisa mengembangkannya? Perubahan metode, perubahan konsep manajemen, perubahan target organisasional. Dua pertanyaan ini harus diajukan secara berkala untuk memastikan yang kita kerjakan tidak hanya mengikuti teknologi mutakhir, tapi juga buah dari pemikiran obyektif tentang kesejahteraan perusahaan.
9. Terimalah fakta bahwa tidak ada pertanyaan yang bodoh. Sekalipun pertanyaan itu kelihatannya tidak relevan, seringkali malah bisa mengidentifikasi persoalan yang selama ini tidak kita lihat.
10. Mendengarkan. Kembangkanlah teknik untuk menjadi pendengar yang aktif dan berempati. Melalui tindakan dan reaksi kita ketika orang membahas persoalannya, kita bisa membuat mereka maju atau mundur. Staf akan ingin berbicara dengan kita karena mereka tahu, kita benar-benar mendengarkan.
11. Hargailah keragaman perspektif, opini, dan persepsi. Orang dari berbagai budaya, level pendidikan, dan latar belakang membawa sudut pandang yang

berbeda-beda. Kita bisa banyak belajar dengan melihat persoalan melalui mata mereka.

12. Jangan berhenti mendorong orang untuk menggali opini mereka. Bantulah staf mengevaluasi kelebihan dan keterbatasan ide mereka. Bekali mereka dengan sarana yang diperlukan untuk melakukannya. Contohnya akses ke data, materi riset, dan buku serta artikel tentang topik terkait.
13. *Jangan bunuh pembawa pesan.* Manajer harus mengetahui yang sebenarnya. Dan kebenaran tidak selalu menyenangkan. Kesalahan tidak akan bisa dikoreksi atau dikompensasi, kecuali kita tahu hal itu telah terjadi—and kita mengetahuinya secepat mungkin. Dalam budaya tempat orang dipersalahkan karena membawa berita buruk, pegawai yang menemukan masalah akan takut melaporkannya. Himbaulah orang untuk berterus terang dalam memberikan informasi—entah itu baik atau buruk.
14. Apresiasilah staf yang ketidakpuasan konstruktifnya membuatkan perubahan positif. Pertimbangkanlah untuk memberikan imbalan yang pantas. Dan akui-lah kontribusi mereka saat mengadakan rapat divisi. Sebarkan kisah tentang perubahan yang dihasilkan

dan orang yang berkontribusi tersebut melalui surat kabar perusahaan.

15. Ciptakan iklim yang menstimulasi kerja sama, kolaborasi, dan kerja tim dalam perusahaan atau divisi Anda. Manajer dan pemimpin tim dalam segala tingkatan harus dilatih untuk menjadi pemimpin yang partisipatif, alih-alih bos yang dogmatis. Pendidikan komunikasi yang baik, pemikiran kreatif, dan aksi kolaboratif seharusnya berjalan terus dan digalakkan dalam pekerjaan sehari-hari di semua divisi.

## **Ketidakbahagiaan Personal terhadap Perubahan yang Sukses**

Bayangkanlah perubahan dalam perusahaan berjalan dengan sangat baik. Tidak jarang, kita mendukung perubahan semacam ini dengan sepenuh hati. Namun setelah beberapa lama, ternyata kita merasa lebih senang dengan cara yang lama. Ini bukan sesuatu yang langka. Metode baru bisa jadi tidak menarik untuk dijalankan.

Ketidakpuasan semacam ini tidak terbatas pada staf level bawah saja. Tidak jarang hal serupa dirasakan para eksekutif senior, terutama pendiri usaha kecil. Contohnya Stanley, pendiri dan pimpinan sebuah

perusahaan peranti lunak yang tengah berkembang. Ia membangun bisnisnya sejak tahunan lalu, dan kini telah menjadi organisasi bernilai jutaan dolar. Tahun lalu ia merekrut seorang konsultan manajemen untuk merampingkan sistem operasional dan meningkatkan efisiensi. Hasilnya lebih baik dari yang diperkirakan. Namun Stanley merasa perannya berubah dari yang dulu. Meskipun efektif, kondisi itu tidak terlalu menyenangkan. Ia adalah orang kreatif yang senang mengembangkan produk. Sedangkan di bawah sistem yang baru itu, keterlibatannya yang paling utama adalah dengan aspek operasional. Stanley memutuskan untuk berdiskusi dengan konsultannya. Berikut ini beberapa saran dari sang konsultan.

1. Memperhatikan kehidupan bisnis kita. Sekarang fokus utama Stanley tertuju pada aspek bisnis, dan jauh dari pengembangan produk kreatif serta area pemasaran yang ia sukai. Pekerjaan itulah yang semula memotivasinya untuk mendirikan usaha sendiri. Ia mendapat saran untuk mendelegasikan sebanyak mungkin urusan bisnis kepada staf yang bisa menanganinya. Dengan begitu, staf mendapat kesempatan besar untuk mempelajari manajemen bisnis lebih banyak lagi. Dan Stanley memiliki lebih

banyak waktu untuk berkonsentrasi pada tugas yang ia sukai dan yang telah mengantarkannya pada kesuksesan.

2. Berhubungan dengan pemilik bisnis lainnya. Stanley mendapat saran untuk berteman dengan pemilik bisnis lainnya. Persoalan dan keprihatinan mereka serupa. Berkommunikasi dengan individu berpengalaman, atau yang tengah mengalami hal yang sama, bisa memberikan wawasan berharga untuk mengatasi situasi ini.
3. Menetapkan target jangka pendek yang konkret. Boleh jadi Stanley mendapat manfaat dengan meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas dalam aspek lain kehidupannya. Salah satu unsur kunci yang bisa kita lakukan untuk kembali fokus adalah dengan menetapkan target khusus setiap hari, setiap pekan, dan setiap bulan. Seiring tercapainya masing-masing target, kita siap untuk mengejar target berikutnya. Poin ini juga berfungsi sebagai pendongkrak kepercayaan diri. Jika kita percaya bahwa kita berada di jalur yang tepat, aksi ini akan membantu kita sampai di tujuan.

Harap dicatat, kita semua mengalami pasang-surut perjalanan karir, sehingga energi kita bisa meroket ke posisi tertinggi, atau merosot tajam. Suatu saat, ketika kita merasa terperosok dalam kubangan, ingatlah untuk memperhitungkan situasi yang bersangkutan dan menetapkan target. Dengan begitu kita akan tetap termotivasi dan melangkah maju.



*"Perubahan apa pun, sekalipun demi kebaikan, selalu disertai dengan penolakan dan ketidaknyamanan."*

— Arnold Bennett

## Selamat dari PHK

Salah satu perubahan paling traumatis di dunia kerja adalah pemutusan hubungan kerja. Meskipun itu bukan karena performa kita buruk atau karena kita melanggar peraturan. Bisnis mengalami kemerosotan dan pihak manajemen terpaksa mengurangi ongkos melalui “perampingan”—sebuah eupemisme untuk pemutusan hubungan kerja. Meskipun sebagian perusahaan melakukannya hanya berdasarkan senioritas, mayoritas organisasi mempertimbangkan berbagai faktor lainnya juga. Peluang kita untuk selamat dari PHK bisa meningkat

jika kita mengambil langkah tepat untuk dipandang sebagai karyawan yang berharga.

### **Menyelesaikan Tugas dengan Baik**

Semua rencana untuk terbebas dari PHK akan sia-sia, kecuali kita mengerjakan tugas dengan baik. Orang yang ingin bertahan seharusnya mengerahkan seluruh upaya untuk menyerap segala ilmu tentang pekerjaan mereka, termasuk fungsi-fungsi lainnya dalam divisi itu, dan membantu perusahaan mencapai targetnya. Pelajarilah pekerjaan yang dijalankan dalam perusahaan Anda. Berikan saran tentang cara pengembangannya. Dan yang terpenting, kita seharusnya menetapkan standar yang tinggi bagi diri kita sendiri dan bawahan kita—serta berusaha memenuhinya.

### **Mengikuti Perkembangan Teknologi**

Semua hal selalu berubah dalam dunia yang dinamis ini. Perhatikan saja sektor teknis dan profesional. Namun para pekerja, bukan hanya yang profesional, harus menguasai bidang masing-masing. Diane, penyelia kantor, berlangganan sejumlah majalah tentang administrasi kantor. Ia juga sering mengunjungi pameran peralatan kantor. Hasilnya, perusahaannya menjadi

salah satu yang pertama memanfaatkan sistem dan peralatan baru yang tersedia, termasuk perlengkapan komunikasi. Ketika perusahaannya mengonsolidasikan beberapa divisi dan terpaksa memutus beberapa pekerjaan penyelia, tidak diragukan lagi Diane tetap mereka pertahankan.

### **Meluaskan Pekerjaan**

Kevin, salah seorang koordinator penjualan, bertanggung jawab mengawasi proses sejak dari penjualan dilakukan hingga barang dikirimkan. Jika pelanggan menemukan masalah dengan produk setelah menerima pengiriman, mereka harus menghubungi Divisi Layanan Konsumen, yang tidak jarang harus menghubungi Kevin untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Kevin mengembangkan sistem untuk menjalin fungsi-fungsi ini. Hasilnya bukan hanya pekerjaan yang diselesaikan menjadi lebih banyak, nilai Kevin di mata perusahaan pun meningkat.

### **Bertindak Positif**

Ketika Shirley mendengar bahwa perusahaannya akan melakukan perampingan, pikirannya menjadi negatif. Ia berasumsi akan dipecat, dan pikiran negatif ini

terefleksi dalam pekerjaan dan perilakunya. Performanya melambat, ia banyak melakukan kesalahan, mengkritik segala usulan penyelia, dan bisa dibilang menjadi “dingin” sebagai antisipasi PHK.

Koleganya, Vicki, lebih positif. Ia berpikir, “Pekerjaanku bagus, mungkin aku akan dipertahankan.” Ia bekerja lebih giat dan lebih efektif dari sebelumnya. Ketika diperlukan pekerjaan khusus, ia tidak ragu-ragu melakukannya. Ia terus berkontribusi dengan upaya, energi, dan komitmen yang sama terhadap pekerjaannya seperti sebelumnya. Tak ada keraguan di benak manajemen bahwa orang-orang semacam inilah yang akan dipertahankan.

## Fleksibel

Sudah dua tahun Elliot mengelola toko. Dengan bangga ia mengatakan kepada semua orang bahwa ia seorang manajer. Sayangnya, perusahaan memutuskan untuk menutup toko lantaran kondisi ekonomi. Elliot mendapat tawaran sebagai asisten manajer di toko lain. “Bagaimana mungkin saya menerima jabatan yang lebih rendah?” pikirnya. “Apa yang harus saya katakan kepada teman-teman? Barangkali saya harus mencari lowongan sebagai manajer di perusahaan lain.”

Setelah dipikirkan secara matang, Elliot sadar bahwa perusahaan menghormati dan mengapresiasinya. Dan bahwa jika bersikap fleksibel, ia bisa selamat dari kemunduran temporer ini hingga ia mampu melanjutkan jalur karir yang telah dimulai sebelum perubahan tak terduga ini.

Menerima posisi yang lebih rendah dari jabatan kita sebelumnya mungkin terkesan kurang bergengsi, dan tentu saja penghasilannya lebih kecil. Namun itu masih lebih baik daripada tidak punya pekerjaan sama sekali atau pindah ke perusahaan lain, tempat kita belum dikenal dan harus memulai dari nol.

### **Siap Pindah jika Diperlukan**

Ada saat-saat ketika segala yang kita lakukan tidak membuat kita terhindar dari PHK. Karena itulah kita harus siap mencari pekerjaan baru. Kita harus selalu memiliki resume yang diperbarui. Kita bisa memanfaatkan kontak yang terjalin dalam pekerjaan sekarang untuk mengembangkan jaringan yang bisa mengantarkan kita ke pekerjaan lain.

Sebagai orang dewasa, seharusnya kita mampu menghadapi sisi yang baik dan buruk dalam karir. Dengan mempersesembahkan segala yang bisa kita

lakukan demi atasan, berarti kita telah berbuat maksimal untuk selamat dari kemungkinan di-PHK. Melalui perencanaan dan atensi mendalam terhadap kemungkinan pengurangan karyawan, kita bisa menyiapkan karir di tempat lain seandainya dibutuhkan.

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Kita menghadapi tantangan untuk mengadaptasi perubahan dalam organisasi dengan menyesuaikan perilaku dan emosi kita.
- Kemampuan menyesuaikan diri bisa jadi lebih penting ketimbang keterampilan lain, dalam menentukan kesuksesan yang konsisten dan awet.
- Faktor mendasar dalam perubahan kultur adalah mengembangkan sikap ketidakpuasan yang konstruktif dalam organisasi.
- Dengan memperhatikan situasi terkini dan menetapkan target, kita bisa selalu termotivasi dan me-langkah maju!
- Kita belum benar-benar menghadapi perubahan secara langsung kecuali kita menghadapi skenario terburuk. Ingatlah, perubahan bisa memperlihatkan kemampuan tertinggi kita, bisa menciptakan

konsekuensi negatif dengan manajer dan anggota tim, dan bisa menguras energi dan produktivitas kita.

- Berkooperasi dengan sesuatu yang tak terelakkan. Kita tidak sanggup menghindari atau membelokkan perubahan. Ia adalah bagian dari segala yang kita lakukan dalam karir. Apabila poin ini dicamkan, kita tidak akan membuang-buang waktu dan sikap untuk melawan sesuatu yang tak terelakkan.
- Persiapkan diri untuk sesuatu yang tak terduga. Perusahaan mungkin terpaksa melakukan pengurangan tenaga kerja. Ambillah langkah untuk meminimalkan peluang kita diberhentikan dengan memaksimalkan nilai kita di mata organisasi.

\*

## BAB 4

# Mengusulkan dan Memulai Perubahan

DI TENGAH DUNIA KERJA SEKARANGINI, KITA SENANTIASA berada dalam lingkungan yang berubah-ubah. Tidak jarang kita menghadapi perubahan di beberapa sektor karir sekaligus. Apabila tengah memegang jabatan manajemen, kita mungkin memiliki peran formal untuk memimpin perubahan. Namun dalam banyak situasi, kita hanya berpartisipasi dalam perubahan lebih besar yang tengah terjadi dalam organisasi.

Kesempatan kita adalah untuk dipandang sebagai pelopor yang menggerakkan perubahan, meskipun mungkin bukan sponsor atau pemimpin dalam proses perubahan itu. Reputasi sebagai pengusung perubahan membawa dampak positif bagi kita di mata organisasi.

Termasuk pula efek konstruktif yang signifikan dalam kepuasan dan motivasi yang kita rasakan dalam karir.

Marilah kita telaah cakupan interaksi kita dengan perubahan. Kita harus mulai dengan upaya untuk tetap fleksibel di tengah perubahan. Di samping itu, kita harus mengembangkan rencana pribadi untuk mengusulkan dan memimpin perubahan, meskipun mungkin jabatan kita tidak tinggi.

Salah satu faktor utama untuk mempercepat kesuksesan adalah komitmen kuat terhadap kemajuan yang berkelangsungan. Betapapun efektifnya suatu metode, proses, atau ide, pencarian terhadap pendekatan yang lebih unggul tak akan berhenti. Kita tidak boleh berpuas diri. Ucapan klise seperti “jika tidak rusak, jangan diperbaiki”, sudah tidak mendapat tempat dalam pemikiran manajerial modern. Pemikiran itu harus diganti dengan “Jika hal itu masih berfungsi, mungkin sudah ketinggalan zaman!” Seperti yang telah kami katakan, kita harus memandang segala yang kita lakukan dengan ketidakpuasan yang konstruktif.

Frank dan Lillian Gilbreth, pionir “manajemen ilmiah”, mendorong kita untuk terus mencari “satu cara terbaik”. Dan begitu menemukannya, kita harus mencari yang lebih baik lagi. David McClelland,

pionir pemikiran manajemen lainnya, menyebut hal ini sebagai “motivasi pencapaian”. Ia menganggap yang menjadi dasarnya adalah konsep bahwa orang memiliki keinginan naluriah untuk mencapai sesuatu, dan dengan mengembangkan keinginan ini, para pekerja akan berjuang untuk menjadi yang utama.

## **Menantang Diri Sendiri**

Banyak pria dan wanita yang berdedikasi terhadap pekerjaan dan memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka. Sikap ini mendorong mereka untuk terus melangkah demi kemajuan yang tak terputus.

Komitmen terhadap kemajuan berkelangsungan tidak terbatas pada kemajuan diri sendiri. Jika kita adalah pemimpin tim atau penyelia, kesuksesan kita bergantung pada kesuksesan orang yang menjadi bawahan kita. Kita harus membentuk program—tidak jarang sangat non-formal—yang menstimulasi mereka untuk terus mencari yang lebih baik di sektor produksi, kualitas, dan administrasi.

Stan Seifer, asisten pimpinan Frequency Electronic Company, yang mempekerjakan enam ratus orang dalam manufaktur perangkat elektronik berteknologi

tinggi, tidak menggunakan program khusus. Ia hanya selalu menjunjung tinggi nama baik bawahannya, yang menjadi kebanggaan mereka dalam menjalani hidup. Stan mendorong lahirnya inovasi dan ide, secara teratur memuji tugas yang diselesaikan dengan baik, dan menggugah anggota stafnya dengan kebanggaan terhadap pekerjaan mereka. Semua ini terbayar dengan ratusan saran dan ide yang membuat perusahaannya tetap yang terdepan di dunia industri.

## **Mengingat Pelanggan**

Lincoln Credit Union, yang memberikan layanan perbankan kepada anggotanya, menambah satu divisi baru untuk membuat kemajuannya tidak terputus. Staf melakukan survei pelanggan secara berkala, dan menjalankan usulan dari mereka. Hasilnya, kemajuan yang signifikan dalam layanan mereka. Dedikasi pada keinginan pelanggan ini juga memberikan rasa keberdayaan pada pelanggan dan membuat mereka semakin setia pada bisnis ini.

Entah tujuan Anda berjuang agar bisa bertahan dalam perusahaan di tengah perekonomian yang sulit, berusaha menjaga posisi yang kompetitif, atau menjadi

yang terdepan di bidang Anda, membuat perubahan yang mengarah pada kemajuan berkelanjutan haruslah teguh dalam pemikiran Anda.



*"Jika ada sesuatu yang ingin diubah, pertama-tama kita harus menelaahnya dan mengetahui, tidakkah itu adalah sesuatu dalam diri kita yang sebaiknya diubah."*

— Carl Jung

## **Seni menjadi “Pengikut”**

Tidak jarang kita merasa frustrasi ketika atasan tidak menganggap serius usulan kita. Salah satu cara mengatasinya adalah memperoleh rasa hormat dari atasan dengan menjadi anggota staf yang berharga.

## **Menjadi Pekerja yang Baik**

Unsur utama menjadi “pengikut” yang baik adalah melakukan tugas kita secara luar biasa. Profesionalisme adalah faktor esensial bagi kesuksesan seorang pemimpin atau pengikut. Tentu saja, jika pekerjaan kita baik, atasan akan bisa bergantung pada kita, membuat pekerjaannya jauh lebih mudah, dan menjadikan kita jauh lebih berharga bagi organisasi.

Ketika Sandra mengawali pekerjaannya sebagai asisten pemasaran, ia meminta saran untuk menjadi karyawan yang baik kepada ayahnya, seorang eksekutif yang sangat sukses. Sang ayah berkata, "Karyawan yang baik adalah yang menjaga muka atasannya dari atasannya sendiri."

Kita harus menjaga reputasi atasan kita. Pertama adalah dengan selalu menunjukkan performa terbaik. Tetapi itu baru permulaan. Dengan membantu sebagian rekan yang kurang efektif sehingga menjadi lebih efisien, kita tidak saja membantu divisi secara keseluruhan menjadi lebih sukses dan membuat atasan tampak lebih baik, tapi juga menunjukkan karakteristik yang membuat kita berpotensi menjadi pemimpin.

### **Mengantisipasi Kebutuhan Atasan**

Ketika Gloria kembali ke kantor setelah mengunjungi Business Equipment Show di Civic Center, ia berkomentar kepada asistennya, Steve, bahwa ia sangat tertarik dengan *collator* elektronik yang barusan dilihatnya. Steve lalu memastikan dirinya pergi ke Civic Center dan melihat *collator* itu. Ia mengambil literatur dan melihat beberapa *collator* lain yang dipamerkan. Setelah kembali ke kantor, ia meneliti manufaktur per-

alatan itu secara *online*. Ia memeriksa perusahaan yang menggunakan *collator* tipe itu untuk mempelajari cara kerjanya dan hasil investigasi itu ia susun dalam sebuah *file*.

Beberapa bulan kemudian, Gloria masuk ke ruangan Steve dan berkata, “Steve, ketika aku mengunjungi Business Show, aku melihat *collator* yang sepertinya cocok untuk kita, bisakah kau mendapatkan informasinya?” Steve membuka lacinya dan menyerahkan *file* yang telah dibuatnya.

Memang, kita mungkin menghabiskan waktu untuk melakukan riset yang mungkin tidak relevan. Tetapi jika kita sudah cukup lama bekerja dengan seseorang, kita menjadi tahu hal-hal yang ia minati. Dan upaya kita biasanya akan mencapai sasaran. Dengan menganalisis kebutuhan atasan, kita tidak saja menjadi lebih berguna baginya, tapi juga mengembangkan inisiatif dan kesigapan yang kelak membantu perjalanan karir kita.

## **Membantu Atasan Menjernihkan Pikiran**

Ivan terkenal sebagai orang yang sering menentang. Sepertinya ia selalu tidak sependapat dengan kebijakan perusahaan. Ia juga selalu melontarkan ide yang berbeda

dari prosedur perusahaan. Lantaran faktor inilah ia diberhentikan dari dua pekerjaan sebelumnya. Ketika Ivan bekerja untuk atasannya yang sekarang, ia bertekad untuk tidak sering mengkritik. Tetapi karakternya mengalahkan tekad itu dan tidak lama kemudian ia kembali terlibat dalam perselisihan sengit.

Ketika sang atasan memanggilnya untuk bertemu empat mata, Ivan mengira akan dipecat lagi. Namun sang atasan mengambil taktik yang berbeda. “Ivan, kau bisa membuat orang marah besar, tapi kau melakukan sesuatu yang tak pernah dilakukan orang lain padaku. Kau membuat aku berpikir dan mengevaluasi kembali sesuatu yang tidak jarang aku terima begitu saja. kau memberikan layanan baik yang diperlukan. Sekarang, jika kau bisa belajar untuk lebih diplomatis, kau bisa menjadi karyawan yang berharga.”

Pemimpin yang baik tidak membutuhkan pengikut yang penjilat—orang yang selalu sependapat dengannya. Pengikut yang baik seharusnya tidak takut meminta perhatian atasan pada kekurangan dan persoalan yang berpotensi muncul lantaran proposalnya. Dengan begitu, sang pengikut tidak hanya memberikan layanan yang membuat manajemen di pihak atasan lebih baik,

tapi juga menunjukkan ide orisinalnya dan usulan yang pantas dipertimbangkan.

## **Tujuh Unsur Dasar Rencana Perubahan yang Baik**

Untuk memulai perubahan yang bisa diterapkan di perusahaan, kita harus mendapatkan persetujuan manajemen. Hal ini tidak selalu mudah. Namun jika kita memaparkan usulan dengan rencana yang didesain dengan baik, peluang untuk diterima menjadi jauh lebih besar. Berikut ini tujuh langkah pendekatan untuk menciptakan rencana ide baru yang solid.

1. Memberikan kesan situasi yang jernih, akurat, sebagaimana adanya.

Seperti yang telah kami sampaikan, langkah pertama membuat perubahan adalah memiliki gambaran yang jernih tentang situasi saat itu. Pelajarilah informasi substantifnya, termasuk data produksi, ongkos, dan waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan pekerjaan, dan lain-lain. Perkaya dengan menggunakan “innerview” yang telah dirancang dengan baik (baca Bab 2) sehingga kita bisa mengidentifikasi penyebab riil persoalannya dan memisahkannya

dari simtom. Apabila kita memakai kacamata kuda dan berharap persoalan akan hilang begitu saja, tidak akan ada perubahan yang efektif. Jika sistem saat inilah yang menghambat organisasi, maka faktor-faktor yang menyebabkan persoalan itu harus disibukkan dan diterima. Dengan begitu, barulah kita bisa mengambil langkah yang akan mengarah pada perubahan kultur.

2. Presentasikan visi situasi yang “seharusnya” secara jelas dan masuk akal.

Paparkanlah sistem baru yang Anda canangkan kepada manajemen senior dan semua orang yang terlibat dalam perubahan itu. Target yang dikembangkan seharusnya adalah yang bisa dicapai dan diterima oleh semuanya.

3. Buatlah agenda yang realistik. Agenda harus dibuat untuk mencapai tiap fase program. Semua partisipan harus sepakat terhadap fase-fasenya, dan semua harus berkomitmen untuk mencapainya. Karena waktu yang dibutuhkan untuk mencapai berbagai aspek tidak selalu bisa diperkirakan, maka harus ada fleksibilitas terhadap agenda, dan harus dikerahkan segala upaya guna membuatnya masuk akal untuk dicapai.

4. Buatlah anggaran untuk mengimplementasikan rencana.

Perubahan besar, seperti aspek-aspek bisnis, menuntut biaya. Guna memastikan rencana kita efektif ongkos, harus dibuat anggaran untuk proyek itu.

Buatlah perkiraan ongkos yang wajar secara cermat.

5. Tetapkan strategi untuk membuat pegawai selalu memperoleh informasi.

Karena semua pegawai—bukan hanya kelompok manajemen—penting bagi kesuksesan rencana, maka perlu diterbitkan laporan kemajuan proyek secara berkala. Laporan ini akan membuat pegawai mengikuti perkembangan, pencapaian, dan modifikasi yang ada, juga akan berterima kasih dan memberi selamat kepada mereka yang mempersempit bantuan terbesar.



*"Perencana adalah jalan terbuka untuk sampai pada tujuan. Jika kau tidak tahu ke mana harus pergi, bagaimana kau bisa sampai di sana?"*



— Basil S. Walsh

6. Membentuk sistem pengukuran kesuksesan rencana.  
Untuk melacak kemajuan, harus dibuat sistem pengukurannya. Tersedia banyak sistem semacam ini. Telitilah sistem yang paling tepat bagi jenis perubahan di perusahaan Anda dan satukan ke dalam agenda rencana.
7. Sertakan proses untuk memperoleh masukan secara berkesinambungan.

Rencana untuk membuat perubahan signifikan tidaklah statis. Tidak ada kata titik akhir. Saat rencana diimplementasikan, boleh jadi partisipan melihat hal baru, memperoleh ide baru, dan menemukan pendekatan baru. Rencana yang sukses tidak menafikan proses yang mendorong orang untuk memberikan usulan dan rekomendasi.



*"Kunci kesuksesan adalah kemampuan beradaptasi. Orang meremehkan kapasitas mereka untuk berubah. Tidak ada waktu yang tepat untuk melakukan sesuatu yang sulit. Tugas seorang pemimpin adalah membantu bawahannya memiliki visi tentang potensi mereka."*

— John Porter

## **Meningkatkan Peluang Sukses**

Karena tidak jarang ada resistensi untuk mencoba sesuatu yang baru, kita perlu menggenjot setiap upaya untuk melahirkan perubahan. Tips di bawah ini bisa membantu kita menjalankan rencana perubahan dan membuatnya berjalan dengan mulus.

1. Bentuk tim pemimpin inti dalam perusahaan. Individu-individu ini diambil dari berbagai level, bukan manajemen tertinggi saja. Pilihlah pemimpin alamiah, sebagaimana orang yang memegang posisi sangat berpengaruh, misalnya penyelia pabrik.

Dalam sebagian besar organisasi, ada pria dan wanita yang mungkin tidak memegang posisi pemimpin formal, tapi memainkan peranan penting. Tidak jarang mereka adalah pegawai veteran yang dihormati rekan-rekan dan yang memengaruhi opini dan tindakan pegawai lain. Peluang kesuksesan akan sangat besar jika kita mendapatkan dukungan tulus mereka.

Cara terbaik memperoleh dukungan dari pemimpin nonformal ini adalah dengan melibatkan mereka sedari awal. Identifikasi dan dekatilah mereka sedari awal proses dan sertakan mereka dalam perencanaan. Yang paling penting, jagalah

kepercayaan mereka dan jangan memberi janji yang tidak bisa Anda tepati. Pemimpin nonformal seringkali kaya dengan ide dan saran tentang cara membuat sesuatu lebih baik. Dalam perusahaan yang dikelola dengan buruk, tidak jarang pihak manajemen memandang pemimpin nonformal yang tidak sependapat dengan mereka sebagai musuh yang harus ditekan. Biasanya, ini membuat mereka “bergerak di bawah tanah” dan menjadi duri dalam daging. Alih-alih menganggap mereka pangkal masalah, pria dan wanita berpengaruh ini seharusnya dipandang sebagai orang cerdas dan mumpuni yang memiliki banyak bekal yang bisa ditawarkan. Alih-alih beroposisi dengan mereka, sertakanlah mereka dalam proses perubahan. Ajak mereka sebagai mitra seutuhnya.

Jika pemimpin nonformal antusias terhadap kejadian yang berlangsung, hal ini akan menular ke seluruh organisasi. Dengan memandang mereka sebagai mitra, kita mengalihkan calon oposan menjadi pendukung yang tulus, dan dengan begitu membalikkan aliran energi. Apabila yang seperti ini terkumpul hingga lusinan—barangkali ratusan—

pegawai, terciptalah unsur yang dahsyat demi suksesnya perubahan.

2. Komunikasikan pentingnya visi kita. Buatlah setiap pegawai bertanggung jawab atas perubahan yang akan diimplementasikan. Tim inti akan menjadi suri teladan saja. Jelaskanlah betapa pentingnya hal ini bagi perusahaan.
3. Dengarkan anggota staf. Seperti yang telah dibahas, mendengarkan adalah faktor penting bagi kesuksesan. Namun kita harus mengambil langkah lebih jauh lagi. Selenggarakanlah pertemuan dengan seluruh staf untuk memastikan tidak ada konsekuensi atas ucapan negatif apa pun. Umumkanlah kebijakan pintu terbuka dan patuhilah. Dengarkan setiap ide yang disampaikan tanpa mengkritiknya.
4. Pastikan semua individu dihormati. Persoalan besar menyangkut tempat kerja yang diktatorial adalah bahwa pegawai merasa tidak dihormati. Bahkan mereka tidak bisa mengambil keputusan terkecil sekalipun. Untuk membalikkan keadaan ini, mulailah dengan memberikan pujian dan dorongan. Biarkan setiap individu mengetahui betapa besarnya kontribusi mereka bagi perusahaan. Apabila ada persoalan,

koreksilah dengan memfokuskan pada sistem yang menciptakan persoalan itu, bukan individunya.

5. Ciptakan tim. Semula, kita ingin staf menjadi pekerja. Sekarang kita meminta mereka menjadi kontributor. Ciptakanlah tim kerja lintas-fungsi yang bertemu untuk mendiskusikan dan mengatasi persoalan yang muncul. Ini tidak hanya membuat anggota staf merasa dihormati dan dihargai, tapi juga belajar memercayai rekan kerja mereka yang baru. Topik tentang pengembangan tim ini akan dibahas lebih jauh dalam Bab 5.

Tentu saja, ini baru permulaan. Tantangan yang paling sulit adalah menjaga komitmen baru terhadap relasi manusia ini saat perusahaan menghadapi krisis-krisis baru. Namun kita harus bertahan dari godaan untuk kembali ke gaya lama. Dengan keteguhan, hasil yang manis akan diperoleh.

6. Kembangkan kompetensi lebih dari rata-rata. Darlene Thompson terpikat oleh teknologi baru di bidang diagnosis dan perawatan medis. Sebagai perawat di Mercy Hospital, ia mengamati tapi tidak mengoperasikan alat baru ini. Jika ada kesempatan, ia selalu pergi ke divisi tempat alat ini digunakan. Ia

berbicara dengan teknisi dan mendapatkan literatur yang bisa dipelajarinya.

Darlene memang terpikat dengan penggunaan mesin *ultrasound*, yang dimanfaatkan untuk mengidentifikasi berbagai gangguan internal. Darlene mendaftar pada program pelatihan, mendapat ijazah sebagai Registered Diagnostic Medical Sonographer, dan ditransfer untuk bekerja purna-waktu dalam kapasitas ini. Kebanyakan orang yang memegang ijazah tersebut akan puas dengan pekerjaan ini. Namun Darlene ingin lebih dari sekadar menjadi pekerja yang baik. Ia bertekad menjadi teknisi terbaik. Kemudian ia melanjutkan studi dan menawarkan diri untuk bekerja dalam proyek khusus bersama para dokter yang memanfaatkan alat ini. Dalam waktu relatif singkat, Darlene adalah *sonographer* yang paling berpengetahuan di rumah sakit itu dan tengah menjelang kesuksesan karirnya di bidang ini. Ia mempekerjakan dua operator tambahan dan melatih mereka. Untuk memastikan mereka dilatih dengan pesat dan efisien, Darlene membentuk rencana pelatihan. Proses pengembangan rencana ini memaksanya untuk memikirkan kembali berbagai teknik yang selama ini ia gunakan. Ia teringat

beberapa pendekatan khusus yang sudah bertahun-tahun tidak ia gunakan dan mendapatkan beberapa ide baru. Begitu pelatihan dimulai, interaksi antara Darlene dan peserta mendorongnya meningkatkan performanya dan produktivitasnya sendiri.

7. Teruslah mencoba ide-ide baru. Seorang juara tidak akan berkata, "Itu mustahil dilakukan." Mereka berusaha menemukan cara untuk mengatasi rintangan itu. Bahkan seorang juara sekalipun tidak selalu menang. Namun mereka tidak pernah kalah tanpa sebelumnya berjuang untuk menjadi yang teratas.

Norman Strauss, seorang kontraktor pengecatan industrial di New York City, menghadapi persoalan besar. Penawarannya untuk proyek pengecatan Madison Square Garden, ruang olahraga terbesar di New York, harus diserahkan akhir pekan ini. Masalah utamanya adalah mengecat langit-langit yang tingginya 110 kaki dari lantai. Cara yang lazim untuk menjangkau langit-langit adalah dengan membangun panggung pipa, tempat pengecat berdiri untuk menyemprotkan cat. Semua pengikut tender menawarkan ongkos yang sama untuk membangun panggung seperti itu. Satu-satunya cara untuk menurunkan angka tawaran secara signifikan

adalah dengan menemukan cara mengecat langit-langit tanpa membangun panggung. Semua orang tahu ini tidak mungkin, lalu mengapa repot-repot?

Namun Norman Strauss tidak mudah menyerah. Ia percaya, orang tidak boleh berhenti mencoba mengatasi persoalan jika ingin sukses. Dalam perjalanan pulang malam itu, Norman melihat perusahaan listrik sedang mengecat ulang lampu jalan yang tinggi. Untuk menjangkaunya, mereka menggunakan *cherry picker*, yaitu truk yang dilengkapi elevator di atasnya, yang bisa dinaikkan dengan ketinggian berbeda-beda. “Mengapa tidak Menggunakan *cherry picker* saja untuk proyek itu?” tanya Norman dalam hati. Keesokan harinya, ia melakukan riset dan hasilnya sungguh layak dan ekonomis. Norman bisa mengajukan tawaran yang lebih rendah dari para kompetitor dan memenangkan tender.

8. Ingatlah, pelatihan adalah usaha yang terus-menerus. Pelatihan tidak berhenti setelah seseorang meraih kompetensi teknis. Atlet terbaik akan terus berlatih, betapa pun suksesnya mereka. Mereka sadar, kebutuhan berlatih tidak pernah berakhir.

Sam Fredericks adalah petugas penjualan yang sukses. Ia tidak pernah mengeluh. Setiap tahun,

Sam setidaknya mengambil satu kursus pelatihan penjualan atau pengetahuan produk. Ia menjadwalkan waktu setiap pekan untuk membaca buku dan mendengarkan kaset pelatihan. Hasilnya, performa Sam dalam melayani pelanggan terus berkembang dan penjualannya meningkat.

9. Ajarkan orang agar sukses dalam program baru kita. Cara lain meningkatkan kesuksesan adalah dengan mengajarkan orang lain. Hal ini tidak hanya memungkinkan kita meninjau secara sistematis pekerjaan yang tengah dilakukan dan meneguhkannya bagi diri kita sendiri, tapi tidak jarang kita juga memetik pelajaran dan orang yang kita latih. Pertanyaan dan saran yang dilontarkan peserta bisa membuat pengetahuan seseorang bertambah.
10. Rencanakan eksekusi perubahan tempat kerja secara lengkap. Pikirkanlah masak-masak sebelum memulai pekerjaan. Pelaku yang hebat selalu memikirkan bagaimana suatu tugas dijalankan, sebelum ia memulai proyek.

Ketika telah ada keputusan untuk melakukan perubahan, luangkanlah waktu sebanyak mungkin untuk merencanakan implementasinya. Seorang petugas penjualan yang hebat selalu memikirkan

dengan cermat semua persoalan yang mungkin muncul dan cara mengatasinya, sebelum ia menelepon calon pelanggan. Begitu juga kita, harus memikirkan setiap cabang aspek perubahan, sebelum menjalankan perubahan itu sendiri.

## **Belajar dari Petugas Penjualan yang Sukses**

Betapapun kompetennya kita, kesuksesan tidak akan diraih kecuali kita mampu menjual ide ke orang lain. Entah dengan menyarankan atasan untuk mengimplementasikan saran kita, meminta kolega bekerja sama dalam suatu proyek, atau mendorong bawahan berusaha lebih keras, kemampuan “menjual” bersifat esensial bagi kesuksesan. Jika kita benar-benar percaya pada sesuatu yang kita jual, tidaklah sulit menularkan kepercayaan itu pada orang lain.

Jennifer Deane adalah Direktur SDM Sweet Sixteen Cosmetics Company. Ketika mempelajari lembar absensi pegawai, ia melihat kebutuhan mendesak untuk mengatasi persoalan keterlambatan. Pemberian hukuman terhadap orang yang terlambat ternyata tidak berhasil. Dan rencana memberikan hadiah kepada orang yang selalu datang tepat waktu pun tidak menghasilkan

kemajuan yang signifikan. Satu tahun sebelumnya, ia menyarankan kebijakan waktu yang fleksibel sebagai alternatif jadwal yang ketat. Namun atasannya menolak. Bagaimana ia menyampaikan kembali ide ini sekarang dan mengubah pikiran sang atasan?

Menjual ide tidaklah jauh berbeda dari menjual produk atau jasa. Dengan menaati pendekatan petugas penjualan yang sukses, kita bisa membujuk orang untuk menerima konsep kita. Langkah pertama dalam aktivitas penjualan adalah persiapan yang memadai. Tidak ada petugas penjualan hebat yang berupaya bertransaksi tanpa persiapan cermat.



*"Penjualan menyatu dalam perilaku seorang petugas penjualan—bukan perilaku prospeknya."*

— W. Clement Stone

## Jernihkan Ide Kita

Seorang petugas penjualan harus mengetahui produknya dengan saksama supaya bisa menjualnya. Begitu juga kita, harus memahami semaksimal mungkin ide yang ingin kita jual. Sebelum membuka topik tentang waktu yang fleksibel kepada sang atasan, Jennifer harus

tahu sebanyak mungkin tentang kelayakan dan peluang kesuksesan konsep ini. Ia harus membaca literatur tentang topik ini, berbicara dengan para eksekutif di perusahaan lain yang menerapkan program serupa, dan memahami perilaku sebagian pegawai yang mungkin akan terkena pengaruhnya.

Jika ada variasi menyangkut konsep yang ingin kita sajikan, maka pelajari dan analisislah alternatif-alternatif itu. Sebagian besar ide memiliki kekurangan dan keterbatasan. Hadapi dan identifikasilah kekurangan itu, dan tentukan langkah yang harus ditempuh untuk mengatasinya.

Berdasarkan analisis tentang topik ini, tentukan manfaat konsep ini yang tidak didapatkan dari konsep lainnya. Ketika mempelajari pengalaman perusahaan yang menerapkan program waktu yang fleksibel, Jennifer mendapati angka keterlambatan yang berkangur secara signifikan. Ia juga menemukan produktivitas tidak berkangur, meskipun pegawai tidak hadir pada waktu yang sama. Bahkan program ini mempermudah perekutan pegawai baru, terutama orangtua yang memiliki anak kecil. Jennifer menyajikan data yang ia kumpulkan dan memberikan informasikan kepada atasannya. “Kelebihan yang diperoleh dari penerapan waktu yang

fleksibel adalah bahwa program ini bisa mengombinasikan beberapa keuntungan. Yaitu, mengurangi keterlambatan tanpa penurunan produktivitas dan pada saat yang sama memikat orang-orang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan ini,” paparnya.

### **Apa Manfaatnya bagi Pembeli?**

Setiap petugas penjualan pasti tahu bahwa perhatian utama seorang pembeli adalah, “Apa untungnya bagiku?” Bagaimana perusahaan mendapat keuntungan dengan menerima ide kita? Kebanyakan eksekutif perusahaan sadar-ongkos, jadi kita harus menunjukkan betapa ide kita tidak boros ongkos.

Jika kita menjual ide kepada orang sekantor dan telah kita kenal dengan baik, misalnya atasan langsung, maka kita harus mengetahui minatnya. Bersiaplah menyampaikan presentasi yang sesuai dengan minat tersebut. Jika kita bisa mengadaptasi usulan kita dengan faktor yang paling diminati orang lain, maka peluang keberhasilan penjualan akan meningkat.

Namun jika kita belum mengenal orang yang menjadi target presentasi, maka kita perlu mencari tahu faktor yang menjadi perhatiannya. Untuk mempelajarinya, kita harus siap mengajukan pertanyaan untuk

mengungkapkan minat yang sesungguhnya. Carilah informasi sebanyak mungkin tentang orang itu dari orang lain yang mengenalnya. Kita harus berusaha bertemu dengan sang eksekutif sebelum melakukan presentasi dan mengajukan pertanyaan tepat yang akan menambah wawasan kita. Pertanyaan langsung misalnya, “Apa yang ingin Anda capai dengan aktivitas x?” “Apa target Anda tahun ini?” atau pertanyaan tidak langsung seperti, “Pencapaian apa yang menurut Anda paling memuaskan? Mengapa?” bisa membantu kita menyiapkan promosi penjualan yang sesuai dengan individu tersebut. Dengarkanlah responsnya secara saksama dan kita akan menemukan faktor yang paling membuat sang pembeli senang.

## **Mengembangkan Bukti**

Petugas penjualan yang baik selalu memiliki bukti untuk poin-poin yang dikemukakannya. Ketika menjual ide, bukti terbaik adalah pengalaman organisasi lain yang sukses menerapkan konsep serupa. Jennifer menghubungi beberapa perusahaan yang menjalankan program waktu fleksibel selama beberapa tahun dan bisa mengumpulkan data yang memadai tentang keuntungan yang mereka dapatkan. Ia juga menemukan

persoalan yang mereka alami dan cara mengatasinya. Dengan mempelajari aspek negatif program waktu fleksibel, sebagaimana yang positif, ia mampu menyiapkan diri untuk menghadapi keberatan yang mungkin diajukan atasannya dan membuat argumentasi yang bisa menolaknya.

### **Menyelaraskan Tawaran dengan Keinginan**

Jarang sekali penjualan terjadi berkat fakta saja. Petugas penjualan harus mampu menunjukkan bagaimana menerjemahkan fakta-fakta itu menjadi sesuatu yang menguntungkan pembeli. Ketika bersiap menjual suatu ide, buatlah daftar fakta yang menunjukkan kelayakan ide itu pada satu kolom, dan pada kolom lainnya identifikasi sah keuntungan yang akan diperoleh pembeli.

Untuk konsep waktu fleksibel Jennifer

<i>Fakta (Yang Ditawarkan)</i>	<i>Keuntungan (Yang Diinginkan)</i>
Mengurangi keterlambatan hingga 80%	Menghemat 2.300 dolar per bulan
Meningkatkan moral	Mengurangi pergantian staf
Memikat pekerja yang lebih baik	Meningkatkan produktivitas

Dengan menunjukkan betapa ide yang kita jual itu sesuai dengan keinginan pembeli bagi perusahaannya, presentasi kita akan sampai dengan cara yang positif dan persuasif. Tidak ada orang yang ingin “dijual”. Semua orang ingin merasa bahwa yang disajikan itu adalah yang ingin ia beli. Dengan menunjukkan betapa sesuaianya ide kita dengan yang diinginkan target presentasi, kemungkinan diterimanya ide akan lebih besar.

Sekarang kita siap melakukan presentasi dan menjual ide kepada atasan. Bagaimana seharusnya bukti itu dipresentasikan? Jika kita mengenal orang yang menjadi target penjualan konsep, seharusnya kita mengetahui cara yang disukainya untuk menerima informasi. Sebagian orang mungkin mudah menerima dengan tabel, grafik, dan diagram, sedangkan yang lainnya dengan argumentasi atau contoh. Dengan memanfaatkan format yang paling mengesankan pemirsa, peluang kita memenangkan penjualan akan semakin besar.

## Mendapatkan Perhatian

Tidak jarang petugas penjualan mendapatkan perhatian calon pembeli dengan mengomentari dekorasi kantor atau lukisan di dinding, atau hal-hal “di luar topik” lainnya. Ketika berurusan dengan seseorang,

cara terbaik untuk memulai adalah dengan sesuatu yang menjadi minatnya. Jika orang itu sangat “berjiwa bisnis”, maka yang paling tepat adalah langsung ke persoalan. “Doug, aku tahu kau prihatin dengan peningkatan produktivitas. Seperti yang kau ketahui, salah satu penyebabnya adalah kesulitan kita merekrut staf pendukung yang baik. Jika ada cara untuk menarik orang-orang terampil, tentu kau ingin mendengarnya, bukan?” Satu-satunya respons yang bisa dilontarkan Doug adalah “Ya.” Jennifer telah memaparkan kelebihan utama konsepnya dan memperoleh perhatian dari target. Sekarang ia harus melanjutkan untuk menentukan minat Doug yang spesifik.

### **Ajukan Pertanyaan dan *Dengarkan* Responsnya**

Berdasarkan pengalamannya bekerja dengan Doug, Jennifer tahu banyak tentang minatnya. Meski begitu, ia harus menyiapkan pertanyaan spesifik menyangkut target yang ingin dicapai Doug. Jika kita berurusan dengan orang yang belum kita kenal baik, bagian presentasi ini mungkin adalah yang terpenting. Menyingkap poin paling penting bagi eksekutif ini adalah sesuatu yang esensial. Anda bisa mengetahui bahwa kepedulian utama seseorang terletak pada keefektifan biaya, sedangkan

yang lain lebih tertarik pada pengaruh program baru terhadap citranya.

Banyak orang yang sangat cemas ketika menjual ide, sampai-sampai mereka tidak mendengarkan apa yang diinginkan pembeli. Sebagian petugas penjualan berasumsi bahwa mereka bisa menitikberatkan faktor hemat-biaya, karena harga produk mereka lebih rendah dibandingkan kompetitor. Akibatnya mereka tidak mendengarkan kepedulian calon pembeli tentang kualitas. Kita tidak boleh berasumsi bahwa minat sang eksekutif tidak berbeda dengan kita. Dengarkanlah dengan cermat jawaban mereka terhadap pertanyaan kita dan bersiaplah menemukan “keunikan” yang bisa memberi isyarat tentang minat mereka yang sesungguhnya.

### **Menghadirkan Bukti**

Dalam membuat persiapan, kita harus menyertakan bukti memadai untuk mendukung ide yang ingin dijual. Begitu mengetahui konsep yang diinginkan eksekutif yang menjadi target, kita bisa menyesuaikan bukti dengan keinginan orang itu. Jennifer tahu bahwa atasannya pragmatis. Ia tidak akan menerima teori yang lemah, tapi akan merasa terkesan dengan fakta dan data. Jennifer juga tahu, atasannya itu mengukur semua

proyek berdasarkan keefektifan biaya. Untuk menjual program waktu yang fleksibel, Jennifer harus siap menunjukkan keberhasilan program itu di perusahaan lain, dan biaya yang diperlukan.

“Doug,” kata Jennifer, “aku telah mendiskusikan konsep ini dengan Hilary Hendricks, Manajer SDM Fitrite Shoes. Mereka menerapkan waktu fleksibel tiga tahun lalu. Ia menunjukkan angka keterlambatan berkurang 80 persen dan menghemat 3.000 dolar per bulan. Selain itu, program tersebut membantu mereka merekrut staf berkaliber tinggi dan berhasil mengurangi angka pergantian staf secara signifikan.”

## **Menghadapi Keberatan**

Petugas penjualan menyukai keberatan. Ini membantu mereka menentukan yang benar-benar diinginkan oleh prospek dan memungkinkan mereka mengurus isu tersebut dan meningkatkan peluang menciptakan penjualan. Petugas penjualan yang baik akan mengantisipasi keberatan yang mungkin muncul dan menyiapkan cara untuk mengatasinya. Kita seharusnya tahu keberatan macam apa yang kemungkinan besar akan diajukan atasan terhadap usulan perubahan dan bersiap mengatasinya.

Tahun lalu, Doug menolak konsep waktu fleksibel karena ia merasa akan menurunkan produksi. “Jika pegawai datang pada waktu yang berbeda-beda, bagaimana kita bisa mengoordinasikan produksi? Anggaplah penyelia membutuhkan informasi penting dari karyawan yang baru saja pergi atau belum tiba?”

Berdasarkan riset Jennifer, kita akan mengetahui bagaimana perusahaan lain menghadapi situasi ini dan bersiap menunjukkan kelebihan yang mengalahkan keterbatasannya.

## Mengunci Penjualan

Ada beberapa pendekatan untuk mengunci penjualan. Salah satu pendekatan yang biasanya membantu dalam menjual ide kepada seorang eksekutif adalah dengan memintanya mengevaluasi konsep kita. Buatlah dua kolom pada secarik kertas. Satu kolom diberi tajuk *Negatif* dan kolom lainnya *Positif*. Tuliskan keberatan-keberatan utama di bawah kolom *negatif* dan tuliskan argumen-argumen yang menolaknya di kolom *positif*. Tambahkan semua keuntungan tambahan yang telah didiskusikan pada kolom *positif*. Jika tugas dilaksanakan dengan baik, seharusnya ada lebih banyak poin positif ketimbang negatif. Kemudian ajukan

pertanyaan, “Jika kita kita memandang beberapa alasan yang mungkin membuat kita ragu menerima ide ini dan membandingkannya dengan alasan untuk terus maju, sisi mana yang lebih berat?” Jawabannya pastilah sisi positif.

Setelah mendapatkan kesepakatan bahwa perubahan yang kita usulkan itu layak dijalankan, katakanlah, “Karena Anda telah setuju dengan ide baik ini, saya ingin mendiskusikan cara mengimplementasikannya.” Jika perubahan harus dijual oleh atasan kepada eksekutif lain sebelum bisa diterapkan, katakanlah bahwa kita senang jika bisa membantunya menyiapkan presentasi.

Dengan persiapan cermat dan dengan mengikuti pendekatan yang digunakan petugas penjualan yang sukses, kita bisa mempresentasikan dan menjual ide kita kepada perusahaan. Kita juga akan memperoleh kepuasan besar jika bisa melihat perubahan itu diterima dan dijalankan.



*“Dunia tidak menyukai perubahan, tetapi inilah satu-satunya cara yang melahirkan kemajuan.”*

— Charles Kettering

## **Apabila Kita Tidak Menyukai Tugas**

Dari waktu ke waktu, orang mendapatkan tugas yang tidak mereka sukai. Ada banyak orang yang memikul tugas yang tidak menyenangkan, membosankan, atau tidak menarik. Tentu saja, fakta itu tidak banyak membantu apabila kita menjalankan tugas yang kita sukai dan sekarang harus menjalankan sesuatu yang tidak sama menariknya.

Kuncinya adalah menjalankan masa ini dan menunjukkan bahwa kita adalah bagian tim yang bersedia melakukan sesuatu yang diperlukan. Apabila penyelia melihat betapa bagusnya performa kita pada pekerjaan yang sepenuhnya tidak kita sukai, kemungkinan kita akan mendapatkan imbalan berupa tugas yang menyenangkan di waktu mendatang. Ingatlah target itu saat kita melewati masa sulit ini dengan memanfaatkan taktik berikut ini.

### **Ekspektasikan sikap berterima kasih.**

Belum lama ini Diane berhenti kerja setelah 20 tahun berkutat di perusahaannya. Pesta perpisahan benar-benar membuatnya menangis. Bukan karena ia akan merindukan rekan kerjanya, tapi karena selama 20 tahun, ia tidak menyadari betapa mereka menghormati

dan menghargai pekerjaannya. “Andai saja mereka memberi isyarat, tentu aku tidak akan keluar,” sesalnya.

Sayangnya, sikap tidak berterima kasih adalah sesuatu yang lumrah. Banyak manajer merasa bahwa kita sudah mendapat gaji. Dan itu sudah cukup sebagai apresiasi. Padahal tidak jarang ucapan terima kasih lebih bernilai dari bonus uang. Namun kita juga tidak bisa mengubah sistem dalam semalam. Sadarilah, hanya karena kita mendapatkan proyek ini, tidak berarti kita sedang dihukum atau pekerjaan kita terdahulu tidak dihargai. Kecuali penyelia mengatakan sebaliknya, kedua poin itu tidak berhubungan.

### **Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh.**

Dale Carnegie memandang poin ini sebagai aturan mendasar demi terciptanya relasi antar-personal yang baik. Boleh jadi kita merasa tergoda untuk mengatakan kepada seluruh dunia bahwa tenaga kita diperas, bahwa kita merasa atasan melakukan kekeliruan dengan memberikan proyek ini pada kita.

Bahkan mungkin kita ingin mengkritik proyek itu sendiri, dengan mengatakan hanya akan membuang-buang waktu dan uang. Hal ini hanya akan membuat

kita tetap tidak bermotivasi, selain memberi reputasi buruk. Meskipun kita membenci tugas itu, sekarang sudah saatnya melepaskan topik itu dan bekerja.

### **Kualitas Kita Lebih Tinggi**

Mungkin kita merasa terlalu tinggi untuk suatu tugas. Alih-alih mengeluh, gunakan kesempatan ini untuk melahirkan perspektif unik yang bisa membuat perusahaan menghemat uang dan membantu kita menyelesaikan tugas lebih cepat dari tenggat waktunya. Bisa jadi kesempatan ini memungkinkan kita mengerjakan tugas dalam waktu yang lebih singkat. Dengan begitu kita memiliki waktu senggang untuk mengambil proyek lain. Hal semacam ini juga memberi kita kesempatan untuk mencoba strategi baru yang selama ini ingin kita coba. Dengan menunjukkan antusiasme semacam ini, mungkin kita akan menemukan komponen baru—bahkan mungkin bisa menjadi ajang pembuktian untuk menunjukkan keterampilan dan kreativitas kita guna menangani proyek yang lebih kompleks.

## **Menghadapi Perubahan yang Kita Terima dengan Berat Hati**

### **Bekerja sama dengan sesuatu yang tak terelakkan**

Kita semua tahu, perubahan tidak bisa dihindari atau ditangkal. Ia adalah bagian dari segala yang kita lakukan dalam perjalanan karir. Apabila kita mencamkan hal ini, kita tidak akan menyia-nyiakan waktu dan sikap untuk melawan perubahan yang tak terelakkan.

### **Lakukan sebaik-baiknya**

Peraturan paling fundamental dalam profesionalisme bisnis adalah senantiasa melakukan yang terbaik. Poin ini memotivasi kita secara internal, menggerakkan upaya kita melalui perubahan apa pun yang kita hadapi. Dampak apa pun yang dibawa perubahan itu terhadap karir, kita ingin bisa mengatakan kepada orang lain dan diri sendiri bahwa kita telah melakukan yang terbaik.

### **Tanamkan antusiasme dalam pekerjaan**

Cara apakah yang bisa mendongkrak antusiasme terhadap pekerjaan? Bagaimana saya bisa termotivasi? Apa yang bisa saya lakukan untuk memastikan saya mengerahkan seluruh energi pada pekerjaan? Periode

perubahan adalah masa ketika kita paling membutuhkan antusiasme. Dengan sesuatu yang lebih sedikit, kita mengerjakan lebih banyak, lebih baik, dan lebih cepat. Kita merasakan kegembiraan dan rasa pencapaian dari pekerjaan kita.

### **Tetap Fleksibel selama Perubahan**

Anggaplah diri kita mampu meregang, mampu melebar, dan mampu beradaptasi terhadap sesuatu yang baru. Siapa yang ingin memandang dirinya statis, tidak fleksibel, dan tidak mampu beradaptasi? Periode perubahan tidak bisa diperkirakan. Dan mungkin kita dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan yang tak pernah kita antisipasi. Supaya tetap fleksibel, ikutilah panduan berikut ini.

- Tetapkan target jangka pendek.

Masa perubahan adalah waktu terbaik untuk berpikir ke depan, tapi tidak terlalu jauh. Fokuslah pada target dan tugas yang bisa dicapai dalam waktu terdekat. Dengan begitu, kita bisa meraih hasil yang terukurkan dan memotivasi, sekalipun terjadi perubahan rencana. Alih-alih mengabaikan upaya

kita karena perubahan prioritas, kita menyelesaikan target jangka pendek dan terus maju.

- Bekerja dengan gejolak aktivitas yang intens. Sebagian orang menyebutnya “gebrakan semangat”. Kerahkan upaya keras untuk menyelesaikan tugas dengan kreativitas intens yang membuatkan hasil konkret. Dengan begitu kita memiliki hasil terukur yang memotivasi dan mengilhami kita untuk terus bekerja, dan dalam prosesnya kita menghadapi perubahan dengan lebih baik.
- Fokus pada kerja tim. Tim senantiasa menghadapi perubahan tanggung jawab dan tenggat waktu. Dengan menyelaraskan diri kita dengan orang lain yang memiliki target sama, terciptalah kesempatan untuk menjadi fleksibel dalam mencapai hasil. Kita menjadi lebih fokus pada orang lain dan cenderung tidak menarik diri ke dalam zona nyaman. Kita mendapatkan motivasi dan inspirasi dari anggota tim lainnya, sehingga memperbesar peluang kita untuk sukses menjalankan peran kepemimpinan. Kita akan membahas peran tim dalam memengaruhi perubahan dalam Bab 5.

- Rencanakan skenario perubahan yang memungkinkan

Strategi terpenting untuk tetap fleksibel selama perubahan terjadi adalah menyiapkan berbagai skenario perubahan. Jika kita menciptakan satu rencana untuk masing-masing kondisi perubahan, berarti kita bersiap untuk melibatkan perubahan yang memengaruhi kita di tempat kerja. Dengan begitu, kita menjadi lebih fleksibel, percaya diri, dan berpeluang lebih besar untuk sukses memelopori perubahan meskipun tanpa jabatan tinggi.

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Faktor utama untuk memacu diri menuju kesuksesan adalah komitmen yang kuat. Kita harus berjuang supaya terus mengalami kemajuan.
- Untuk meraih kredibilitas ketika mengusulkan perubahan, kita harus menunjukkan performa yang luar biasa. Tentu saja, jika kita terampil dalam bidang yang digeluti, atasan akan bisa mengandalkan kita, sehingga pekerjaannya jauh lebih mudah dan membuat kita jauh lebih berharga di mata organisasi.

- Jangan takut meminta atasan memperhatikan kekurangan dan masalah yang mungkin muncul dari proposalnya. Dengan begitu, kita memberikan layanan yang tidak hanya akan membawa manajemen yang lebih baik di pihak pemimpin, tapi kita juga meningkatkan kemungkinan diterimanya ide dan usulan orisinal kita.
- Sebelum menyarankan suatu perubahan, pikirkanlah dengan saksama. Jangan hanya memperhatikan nilai positifnya, tapi evaluasi juga semua efek negatif yang mungkin muncul dan bersiaplah menangkisnya.
- Sekalipun jika kita tidak sependapat dengan perubahan yang diusulkan perusahaan, kerahkan usaha terbaik kita dan bekerjalah untuk menyukseskannya.
- Ketika memulai perubahan, kita bisa menambah peluang kesuksesannya jika mengikuti langkah-langkah berikut ini.
  1. Bentuk tim inti yang terdiri dari semua eselon dalam perusahaan untuk mendukung upaya kita.
  2. Pastikan semua aspek perubahan dipahami benar oleh semua yang terlibat.

3. Manfaatkan semua metode yang layak untuk mengomunikasikan pesan kita kepada semua yang terlibat.
4. Himbaulah semua partisipan untuk memberikan tanggapan.
  - Ciptakan tim kerja lintas-fungsi yang melakukan rapat untuk mendiskusikan dan mengatasi masalah yang mungkin muncul.
  - Latih diri kita dalam setiap aspek perubahan sehingga kita benar-benar kompeten dalam mengimplementasikannya.
  - Jika rintangan muncul, janganlah menyerah. Teruslah berusaha hingga menemukan solusi.
  - Betapapun kompetennya seseorang, kesuksesan mungkin tak akan dialaminya kecuali ia mampu menjual idenya kepada orang lain. Entah dengan mengimbau atasan untuk mengimplementasikan saran yang kita ajukan, kolega untuk bekerja sama dalam sebuah proyek, atau bawahan supaya berusaha lebih keras, kemampuan menjual sangat penting bagi kesuksesan. Jika kita benar-benar percaya dengan yang kita jual, tidaklah sulit “menularkan” kepercayaan itu pada orang lain.

- Dengan persiapan yang saksama dan dengan mengikuti pendekatan yang digunakan petugas penjualan yang sukses, kita bisa mempresentasikan dan menjual ide perubahan ke perusahaan dan memperoleh kepuasan besar saat menyaksikan perubahan itu diterima dan dijalankan.

\*

## BAB 5

# Menjadi Bagian Tim



*"Tim bukanlah titik akhir, melainkan sarana untuk mencapai target organisasional lainnya."*

— Richard Wellins, William Byham, Jeanne Wilson

DI TEMPAT KERJA SEKARANG INI, KITA DIHARAPKAN BERKONtribusi sebagai bagian suatu tim, bahkan tidak jarang dalam beberapa tim sekaligus. Kemampuan kita untuk dipandang sebagai anggota tim yang berharga bisa berdampak signifikan dalam meraih target karir.

Reputasi sebagai anggota penting sebuah tim tentu-lah akan berdampak pada target kerja kita, relasi kita, kesempatan kita untuk memimpin tim, dan tingkat kepuasan serta motivasi kerja kita. Kondisi itu juga bisa

memengaruhi tingkat penerimaan tim terhadap perubahan. Setiap individu bisa membawa dampak yang signifikan terhadap keberhasilan mengimplementasikan perubahan.

Dalam bab ini, kita akan membahas perilaku yang kita proyeksikan, dukungan yang kita berikan kepada orang lain selama perubahan, dan kontribusi kita terhadap karya dalam tim guna membantu keberhasilan perubahan.



*"Unsur penting dalam seni bekerja sama adalah cara menghadapi perubahan, menghadapi konflik, dan mencuatkan potensi kita...kebutuhan tim akan terpenuhi dengan baik apabila kita memenuhi kebutuhan individunya."*

— Max DePree

## Mengapa Tim?

“Semangat tim” adalah tema yang kita kenal dengan baik. Sedari kecil—di sekolah dan taman bermain—kita diajarkan tentang pentingnya bekerja sama untuk meraih target. Bisakah kita mentransfer ide ini ke tempat kerja?

Sekarang ini, sebagian besar pekerjaan harus dilakukan secara berkelompok. Sedikit sekali pekerjaan yang diselesaikan oleh satu orang saja. Jika kelompok kerja ini bisa dipandang sebagai tim, kita bisa menumbukan rasa saling-memiliki dalam kelompok, yang mengarah pada komitmen dan produktivitas tinggi.

Untuk menjadi anggota tim yang efektif, memahami cara pemimpin tim menciptakan dan mengelola tim sangatlah bermanfaat.

### **Menciptakan Tim**

Dave menghadapi persoalan sulit. Petugas penjualannya mengandalkan staf kantor untuk mencapai dan mempertahankan produksi penjualan. Petugas penjualan memperoleh bayaran berdasarkan komisi. Mereka bekerja keras seharian untuk memenuhi kebutuhan. Tidak jarang mereka merasa frustrasi ketika pegawai divisi pemesanan menghambat pengiriman lantaran persoalan sepele atau divisi layanan konsumen berselisih dengan seorang pelanggan karena sikap tidak peduli terhadap suatu permintaan.

Dave membagi negara AS menjadi lima wilayah dan menyusun divisi-divisinya ke dalam lima tim, masing-masing mengurus satu wilayah. Setiap tim terdiri dari

petugas penjualan, penerima pesanan, layanan pelanggan, dan staf pendukung lainnya. Ketika mengorientasikan mereka ke sistem baru, David mengikuti akronim T-E-A-M demi terwujudnya tim yang sukses.

T rain (Melatih) Sebelum memulai sistem baru. Dave mengerahkan semua petugas penjualannya dan menyelenggarakan program pelatihan di akhir pekan untuk seluruh divisi penjualan. Ia menjelaskan cara kerja program, perbedaannya dari program yang selama ini dijalankan, dan manfaat bekerja sama untuk mencapai target mengembangkan dan mempertahankan pelanggan. Dengan memanfaatkan diskusi, percontohan, dan terjun ke lapangan, kelompok ini dilatih untuk bekerja sama.

E nthusiasm (Antusiasme) Untuk mengaktifkan tim, semua anggota tidak boleh sekadar menerima ide saja, melainkan menyambutnya dengan antusias. David meminjam teknik yang digunakan dalam olahraga dengan menyuruh masing-masing tim memilih nama dan warna tim. Awalnya ia berencana memilihkan nama, tapi kemudian ia menyadari bahwa tim akan merasa lebih berdaya jika diperbolehkan memilih sendiri. Ia mengu-

mungkin bahwa akan ada kontes antar-tim berdasarkan serangkaian kriteria. Hadiahnya berkisar antara makan malam hingga bonus uang.

Assurance (Jaminan) Tim mendapat jaminan bahwa mereka tidak akan ditinggalkan sendirian. David dan eksekutif perusahaan lainnya akan memberi dukungan sebanyak mungkin, dalam hal periklanan dan promosi dengan anggaran tertentu. Masing-masing tim mendapat jaminan bahwa ide dan konsep mereka akan ditampung dan disambut oleh manajemen tertinggi.

Measurement (Pengukuran) Penetapan target khusus bagi setiap tim dan mereka memperoleh informasi tentang cara pengukurannya. Seperti biasa, penilaian performa dilakukan terhadap setiap individu. Ada pula penilaian terhadap individu sebagai anggota tim. Bonus dan kenaikan jabatan ditentukan berdasarkan produktivitas tim sehingga masing-masing anggota tergerak untuk saling membantu.

Di akhir tahun pertama reorganisasi, produktivitas penjualan meningkat secara signifikan. Alih-alih mengorbankan pesanan lantaran kesalahan sepele pada for-

mulir pemesanan, petugas pemesanan terjun ke sumber kesalahan itu dan langsung mengoreksinya. Sekretaris dan petugas layanan konsumen bergerak membantu para pelanggan dan memberi semangat kepada semua petugas penjualan. Hasilnya, prestasi staf sangat tinggi.

Memanfaatkan tim memiliki banyak kelebihan. Orang yang belajar bekerja sama sebagai satu tim akan menjadi lebih produktif, lebih menikmati pekerjaan, dan lebih berpotensi menerima perubahan. Kondisi ini akan menciptakan lingkungan tempat kerja yang lebih motivasional dan membantu membangun semangat kerja sama yang sangat penting bagi tercapainya target.

## **Prinsip Berpartisipasi dalam Tim Semasa Perubahan**

Salah satu cara kita berkontribusi bagi tim semasa perubahan adalah dengan menjaga sikap tetap positif dan fokus. Prinsip ini mengarahkan kita untuk mempertahankan sikap yang terkonsentrasi pada kesuksesan tim.

## **Anggota Tim Harus Saling Mendukung**

Semasa periode perubahan, kadang-kadang kita merasa berjalan di seutas tambang tanpa jaring pengaman.

Meskipun anggota tim lainnya mungkin mengalami perubahan yang sama, bisa saja kita merasa terisolasi dan sendirian ketika perubahan berlangsung. Kita harus berkomitmen menunjukkan dukungan ke semua anggota tim dan membuat mereka tahu bahwa tim bersatu dalam upaya ini. Jika kita memberi dukungan tanpa syarat ke sesama anggota tim, kita pun akan menerima dukungan sebagai balasannya.

### **Bergembira**

Hadapi sajalah. Kadang-kadang kita terlalu serius membawa diri. Memang, yang kita hadapi adalah sesuatu yang serius. Sesuatu yang menuntut upaya tim dalam periode perubahan organisasional. Tetapi kerja tim pada level tertingginya adalah gesit, sibuk, dan bergembira. Banyak di antara kita yang merasa bahwa upaya yang paling bergairah dan memuaskan adalah kerja tim. Marilah berkomitmen menjadikan kerja tim semasa perubahan itu menyenangkan dan mengasyikkan, alih-alih melelahkan dan membosankan.

### **Menemukan Efisiensi**

Salah satu kelebihan bekerja dalam tim adalah memungkinkan kita menggabungkan kekuatan masing-

masing anggota tim sebagai modal. Kita tidak perlu melakukan atau bahkan mengetahui segalanya apabila kita bergabung dalam tim. Fokuskan perhatian untuk memanfaatkan keterampilan, pengalaman, dan kemampuan anggota tim untuk mencapai efisiensi dan prestasi tinggi.

### **Membangun Semangat Tim yang Kompetitif**

Kita bisa merasa bangga dengan menjadi anggota tim yang berprestasi. Setelah menetapkan dan mencapai target, mengapa kita tidak berlomba dan saling mendorong sesama anggota tim untuk mencapai performa yang lebih tinggi lagi? Ketika kita menyerap semangat kompetitif, kita bersatu sebagai tim dan meraih kesuksesan level tinggi.

### **Berpikir Luas**

Barangkali perubahan yang kita jalankan selaku tim akan menjadi yang terbaik. Mungkin kita akan melewati perubahan dengan sangat berhasil hingga memperoleh pengakuan. Alih-alih memandang diri kita hanya bertahan ketika perubahan terjadi, berpikirlah yang luas. Bayangkan perubahan sebagai batu loncatan menuju kesuksesan individual dan tim yang lebih besar.



*"Ubahlah pikiranmu dan kau mengubah duniamu."*

— Norman Vincent Peale

## Mengomunikasikan Ekspektasi

Cara terbaik untuk keluar dari isolasi adalah berkomunikasi dengan terbuka, jujur, dan sering. Apa ekspektasi kita terhadap satu sama lain sebagai satu tim? Apa ekspektasi kita terhadap upaya tim dan hasil yang bisa kita capai? Berkomitmenlah untuk membahas ekspektasi ini dan menerapkan sikap saling mendengarkan. Dengan begitu, semua anggota tim bisa bersatu untuk mencapai tujuan bersama.

Kadang-kadang berkomunikasi dengan sebagian anggota tim tidaklah mudah. Ada sejumlah orang dalam kehidupan kita yang tidak terlalu kita perhatikan, tapi tidak bisa kita abaikan. Kita juga tahu dampak relasi semacam ini terhadap mental kita sendiri, dan bahkan kadang terhadap kesehatan fisik pula. Kita mungkin akan ketakutan jika harus berada satu ruangan dengan orang-orang semacam ini. Yang lebih buruk lagi, kita mungkin terpaksa memendam perasaan tidak enak selama berjam-jam.

Namun seharusnya tidak begitu. Kita tidak harus menyukai semua anggota tim. Namun kita bisa membuat relasi yang sulit menjadi lebih mudah dengan mengikuti beberapa taktik komunikasi berikut ini.

1. Mulailah dengan gaya yang ramah. Ketika menilai relasinya dengan Todd, rekan satu timnya, Karl berkata, "Karena merasa tidak nyaman dengan Todd, saya duduk sejauh mungkin darinya, melipat tangan, dan menunggu menit demi menit berlalu. Saya tidak menyadari bahwa hal ini justru memperburuk situasi. Hingga akhirnya saya berusaha tersenyum kepadanya dan mengajukan pertanyaan personal, seperti bagaimana kabar keluarganya, atau apa pendapatnya tentang pertandingan tim sepak-bola setempat. Tidak butuh waktu lama, hubungan kami berkembang."
2. Hormatilah opini orang lain. Jangan katakan pada seseorang bahwa ia salah. Ini bisa menyulitkan, apalagi jika orang itu antagonis atau kurang informasi. Alih-alih mengkritik anggota staf ketika ia memberikan saran yang tidak layak atau tidak membantu, tunjukkanlah dengan halus cara memperbaikinya. Fokuslah pada persoalan dan solusi, bukan pada orang yang bersangkutan.

3. Berusahalah memandang sesuatu dari sudut pandang orang lain. Sekali lagi, hal ini bisa saja tidak mudah apabila kita percaya orang itu memiliki latar belakang pemikiran yang jauh berbeda. Namun dengan sedikit usaha, kita bisa berprasangka baik dan mulai memahami alasan mereka berpandangan seperti itu.
4. Tahanlah komentar negatif. Ingatlah peribahasa, “Jika kau tidak bisa mengucapkan sesuatu yang baik, jangan katakan apa pun.” Sepertinya ini sulit sekali, tapi memang jitu, apalagi ketika kita dalam relasi yang tidak hangat.

## **Berkontribusi pada Relasi Tim semasa Perubahan**

Kerja tim adalah tentang jalinan relasi. Supaya efektif menghadapi perubahan sebagai satu tim, kita harus memupuk relasi yang saling percaya, mendukung, dan menghormati. Apabila prinsip-prinsip ini ditaati, kita akan merasa lebih baik menyangkut sesama anggota tim dan diri sendiri. Perhatikanlah penerapan sebagian prinsip Dale Carnegie dalam situasi ini.

1. Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh. Menemukan kesalahan orang lain dan organisasi memang mudah, khususnya di tengah ketidakpastian perubahan. Butuh waktu untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. Alih-alih mengecam aksi orang lain atau membuat mereka bosan dengan keluhan kita, marilah kita mencari kelebihan orang lain.
2. Berikanlah apresiasi yang jujur dan tulus. Fokuslah pada karakter orang lain yang kita kagumi dan hargai. Dan pusatkan perhatian pada aspek-aspek organisasi yang mengilhami dan memotivasi kita. Ekspresikan apresiasi dalam setiap kesempatan guna menghindari sikap mencari-cari kesalahan.
3. Tonjolkanlah yang positif. Ketika kita berada di tengah perubahan, apakah kita tipe orang yang ingin bekerja sama, ingin dilibatkan, dan ingin mendengarkan? Ataukah kita tipe sebaliknya, orang yang hanya mempersulit segalanya? Carilah jalan untuk berkontribusi pada proses ini dan memotivasi orang lain.
4. Tunjukkan minat yang tulus kepada orang lain. Dalam masa perubahan, banyak orang yang memeringankan diri sendiri. Kita menjadi fokus pada

diri sendiri, dan khawatir dengan dampak perubahan terhadap karir kita. Alih-alih begitu, arahkan perhatian pada orang lain, fokuslah pada mereka, dan belajarlah dari mereka.

5. Tersenyum. Senyum adalah sesuatu yang bisa kita kendalikan! Kita bisa berkomitmen untuk senantiasa tersenyum dan membuat orang lain senang bertemu dengan kita. Senyum adalah cara terbaik untuk menunjukkan kepercayaan dan persahabatan dalam masa perubahan. Dan, senyum itu menular. Tersenyumlah untuk orang lain.
6. Ingat dan manfaatkanlah nama. Mengingat nama orang adalah suatu cara untuk menunjukkan bahwa kita menganggap mereka penting. Hal ini tidak bisa dianggap enteng, terutama dalam masa perubahan. Pada periode itu, orang sering tidak nyaman dan merasa hanya mereka yang harus menjalani perubahan. Mengingat dan memanfaatkan nama adalah cara yang bisa menciptakan hubungan kita dengan orang lain dan mendukung individu-individu dalam tim kita.
7. Berbincanglah dengan orang lain tentang minat mereka. Kita tidak bisa larut dalam diri sendiri apabila kita fokus pada orang lain. Apa yang dimi-

- nati anggota tim kita? Apa yang bisa kita tanyakan menyangkut minat mereka supaya mereka terbuka?
8. Buatlah orang lain merasa penting, dan lakukan dengan tulus. Merasa agak kehilangan dan tidak penting ketika lingkungan kerja kita bergeser bukanlah sesuatu yang aneh. Jika kita merasa begitu, tentulah orang lain pun merasakannya. Luangkan waktu untuk membuat rekan satu tim kita tahu bahwa kita menganggap kontribusi mereka penting.

## **Tingkatan Kemampuan Mendengarkan**

Tidak ada yang lebih penting dalam masa perubahan selain membuat jalur komunikasi tetap terbuka. Di antara seluruh keterampilan berkomunikasi yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam tim yang efektif, mendengarkan adalah yang terpenting. Periode perubahan menyisakan individu dengan pertanyaan, observasi, dan opini yang perlu didengar. Tim secara keseluruhan akan diuntungkan apabila anggotanya percaya bahwa suaranya didengarkan.

Dalam perubahan lingkungan organisasional yang pesat, kadang-kadang kita tidak fokus pada kemampuan mendengarkan sebagaimana yang diperlukan. Anggota

tim lainnya bisa memersepsi tingkat kemampuan mendengarkan yang berbeda-beda. Target kita menyangkut tingkatan ini adalah menaikkan kemampuan kita ke level mendengarkan yang penuh perhatian dan proaktif.

Banyak memikirkan dan membicarakan keprihatinan dan diri kita sendiri adalah sesuatu yang alamiah dalam masa perubahan. Tidak sedikit di antara kita yang memproses pikiran ini secara verbal dalam percakapan dengan orang lain. Alih-alih begitu, tantanglah diri kita untuk mendengarkan. Doronglah orang lain untuk berbicara, dan perhatikanlah apakah kita bisa berempati dan memahami mereka.



*"Jadilah pendengar yang baik. Telinga tidak akan menyeretmu dalam kesulitan."*

— Frank Tyger

## Hambatan Kesuksesan Tim

Perubahan penting di banyak organisasi telah bergeser ke struktur tim. Tim bisa menjadi anugerah besar bagi organisasi. Tim bisa merevitalisasi organisasi yang sedang mengalami kemerosotan. Tim bisa menstimulasi anggotanya untuk lebih kreatif dan produktif. Tim bisa

melahirkan pemimpin masa depan. Namun, tim tidak selalu berfungsi dengan baik. Meskipun mayoritas perusahaan mengaku sukses memanfaatkannya, cukup banyak pula organisasi yang kecewa setelah bergeser ke tim.

### **Kegagalan Menetapkan Target yang Jelas**

Kita tidak bisa bergeser dari kelompok kerja ke tim dengan sebuah dekrit dari manajemen. Kita harus meluangkan waktu untuk merencanakan hal-hal yang ingin dilakukan dan bagaimana menerapkannya. Lebih jauh lagi, tidak ada cara untuk mengukur seberapa dekatnya kita dengan target, kecuali kita tahu persis apa yang ingin dicapai. Kita harus menetapkan target spesifik sebagai standar pengukuran kemajuan.

Target yang ditetapkan untuk memenuhi misi tim harus selaras dengan target perusahaan yang lebih besar. Jika tujuan yang ingin dicapai untuk pekerjaan, divisi, atau tim kita tidak berkoordinasi dengan tujuan organisasi, maka kita hanya membuang-buang waktu dan energi.

Dalam kebanyakan organisasi, manajemen tingkat ataslah yang membentuk target keseluruhan, kemudian mengucur ke divisi atau tim untuk digunakan sebagai

panduan dalam membantu target mereka sendiri. Proses penetapan target ini membutuhkan waktu, energi, dan upaya. Target bukan sesuatu yang kita goreskan di kertas tisu saat istirahat minum kopi. Kita harus merencanakan apa yang sebenarnya ingin dicapai, membuat agenda, menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk masing-masing aspek pekerjaan, dan kemudian mengantisipasi dan merencanakan resolusi terhadap rintangan yang mungkin mengancam pencapaian target.



*"Adalah sesuatu yang paradox, tapi prinsip hidup yang tepat dan sangat penting adalah bahwa cara yang paling memungkinkan untuk mencapai suatu target adalah dengan tidak membidik target itu sendiri, melainkan target yang lebih ambisius di atasnya."*

— Arnold Toynbee

Sama seperti saat memulai rencana perubahan di tempat kerja, kita harus mendiagnosis situasi “seperti yang sebenarnya” sebelum menentukan target tim. Sering sekali manajer menipu diri sendiri menyangkut kondisi organisasi mereka yang sebenarnya. Tentu saja, mereka membaca data. Entah itu volume penjualan, pangsa pasar, upah produksi, dan statistik terukur lain-

nya. Namun tidak jarang mereka berdelusi menyangkut informasi penting semacam perilaku dan moral pegawai, keterampilan bawahan, kesediaan bawahan berkooperasi dan meningkatkan kemampuan, serta komitmen staf terhadap target perusahaan.

Kita semua cenderung menerima sesuatu yang kompatibel dengan persepsi kita sendiri sebagai informasi yang benar. Bagi kita, itulah realitas. Namun dalam benak orang lain, entah mereka atasan, rekan, atau bawahan, informasi yang sama bisa dipersepsi jauh berbeda.

Sama seperti di dalam tubuh kita, banyak masalah kritis yang mungkin tidak muncul dalam tes rutin. Kondisi yang halus dan baru muncul dalam organisasi, mungkin saja tidak tampak oleh analisis bisnis biasa.



*"Manajer yang melontarkan solusi tepat untuk persoalan yang keliru akan lebih berbahaya ketimbang manajer yang melontarkan solusi keliru untuk persoalan yang benar."*

— Peter Drucker

Kita harus melihat jauh lebih dalam dan tidak mengandalkan anggapan saja. Caranya adalah dengan

mengenal orang yang berhubungan dengan kita. Sebut saja anggota tim, pemimpin dan manajer tim lainnya, dan orang lain, baik yang di dalam atau luar perusahaan. Kita harus mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka, sikap mereka terhadap pekerjaan, perusahaan, dan pemimpin. Sebagian perusahaan mendapatkan pengetahuan ini melalui survei sikap pegawai, kelompok khusus, atau meminta bantuan konsultan khusus untuk mewawancara staf. “Interview” seperti yang dipaparkan dalam Bab 2 adalah sarana yang luar biasa untuk mendapatkan informasi ini.

### **Persepsi Buruk terhadap Organisasi**

Supaya tim bekerja dengan baik, kita harus memodifikasi struktur hierarki tradisional. Mayoritas perusahaan memiliki skema yang menunjukkan posisi masing-masing divisi dalam perusahaan. Biasanya, bentuknya adalah piramida, dan kemungkinan tim menempati posisi nyaris paling bawah. Fungsi skema tidak lain untuk menunjukkan aktivitas yang menjadi tanggung jawab staf, kepada siapa mereka harus memberi laporan, dan siapa yang memberi laporan kepada mereka. Di samping itu, skema memungkinkan siapa pun melihat keseluruhan struktur perusahaan.

Namun, kepatuhan yang kaku pada struktur ini bisa mengganggu kerja tim. Tidak jarang tim melintasi jalur struktural. Artinya, tidak bisa mengikuti satu pola tertentu. Sebagai contoh, tim pengembangan produk mungkin terlibat dalam fungsi yang berada di bawah divisi riset dan pengembangan, pemasaran, atau finansial. Menempatkan tim di bawah supervisi salah satu divisi bisa merintangi alur kerjanya.

### **Kepemimpinan yang Buruk**

Banyak yang mengatakan, “Salahkan bos saja!”, jika ada ketidakberesan. Dan tidak jarang, atasanlah yang patut disalahkan. Pemimpin tim bertanggung jawab membuat timnya sukses. Betapa pun kompetennya anggota tim, target akan sulit dicapai kecuali mereka dipandu oleh pemimpin yang berdedikasi, berwawasan, dan menginspirasi. Seandainya pemimpin tidak memimpin, tim tidak bisa mengikuti. Lebih parah lagi, jika pemimpin menjalankan tugas dengan buruk, performa tim pun akan buruk.

Marilah kita melihat contoh yang menunjukkan seorang pemimpin tim melepaskan peran kepemimpinannya. Ketika ditunjuk sebagai pemimpin tim pengembangan pemasaran, Rick D. mempelajari buku-

buku tentang kepemimpinan, menghadiri seminar, dan meminta nasihat dari pemimpin lain. Ia mengambil kesimpulan bahwa timnya harus partisipatif. Dan ia akan memberikan otonomi kepada anggotanya supaya mereka bisa menggunakan talenta dan berkembang dengan mengambil keputusan sendiri.

Dalam pertemuan tim, Rick memaparkan garis besar tujuan dan meminta mereka menentukan apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Ketika seorang anggota bertanya tentang perannya, Rick menjawab, "Andalah yang menentukan."

Secara teoretis, begitulah cara kerja tim yang partisipatif. Namun apa yang terjadi? Sebagian anggota memilih bagian proyek yang mereka rasa sebagai keahlian mereka dan mulai mengerjakannya. Yang lain menghabiskan waktu berminggu-minggu memikirkan peran mereka. Anggota yang lainnya lagi mulai mengerjakan suatu bagian proyek, tapi ternyata orang lain telah mengerjakannya.

Tanpa kepemimpinan, situasi menjadi kacau balau. Tidak lama kemudian, atasan memberi catatan kepada Rick menyangkut tidak adanya kemajuan. Ketika ditanya mengenai hal ini, Rick menjawab ia diajarkan bahwa dengan memberi otonomi kepada anggota tim,

maka keuntungan jangka panjang akan mereka rasakan. Namun, ia gagal memahami satu hal. Bahwa proyek harus diselesaikan dengan cara yang terstruktur. Jika tim belum pernah melakukan jenis proyek tertentu, pastilah dibutuhkan panduan dari seorang pemimpin, tanggapan terhadap kemajuan, dan langkah aktif untuk menjaga tim tidak keluar jalur. Semuanya bisa dicapai dalam parameter kepemimpinan tim yang partisipatif.

### **Ketidakluwesan terhadap Tugas**

Faktor lain yang menghambat kesuksesan tim adalah kurang memahami deskripsi kerja. Dalam kelompok kerja tradisional, tugas dan tanggung jawab pekerjaan dijabarkan secara khusus dalam deskripsi pekerjaan formal. Deskripsi kerja pun mendapat tempat dalam susunan tim. Dengan begitu anggota mendapat panduan untuk bekerja sesuai yang diekspektasikan. Semua anggota diharapkan melakukan apa pun yang membuat tim semakin dekat dengan target.

Namun rata-rata pegawai memandang pekerjaan mereka terbatas pada yang diuraikan dalam deskripsi kerja saja. Mereka mengeluh ketika diminta membantu anggota lain atau mengerjakan tugas yang tidak tercan-

tum dalam deskripsi kerja. "Itu bukan tugas saya," dalih mereka.

Konsep tim dilandasi prinsip bahwa semua anggotanya bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Itu artinya semua anggota tim harus melakukan apa pun yang diperlukan guna menyelesaikan tugas. Termasuk mengerjakan sesuatu yang tidak kita sukai, membantu anggota yang lamban supaya bisa mengimbangi ritme kerja, dan menyingkirkan proyek yang disukai demi menjaga prioritas utama tim.

### **Tidak Ada Kepercayaan**

Fondasi relasi, baik dalam pekerjaan maupun bukan, adalah kepercayaan. Apabila anggota tim tidak percaya pada pemimpin atau satu atau lebih rekan mereka, maka tim akan berjalan di tempat.

Sukses atau gagalnya seorang pemimpin tim tergantung pada kepercayaan timnya. Jika orang memercayai kita, apa pun yang kita katakan bisa diterima. Jika orang tidak percaya pada kita, maka sebagian besar ucapan kita akan diabaikan.

Tidak sulit bagi seseorang untuk tidak memercayai orang lain. Jika pemimpin tim memberi janji tapi gagal menepatinya, ia akan kehilangan kepercayaan anggota

tim. Apabila seorang anggota tim menutupi informasi yang dibutuhkan dari anggota lain, tidak ada yang percaya padanya lagi.

Membangun kembali kepercayaan tidaklah mudah. Jika anggota tim tidak saling memercayai, pemimpinnya bisa turun tangan untuk mengatasi masalah. Namun jika pemimpin tim tidak dipercayai anggotanya, butuh upaya luar biasa untuk membangun kembali hubungan yang penuh kepercayaan.



*"Jika Anda memperlakukan seseorang seperti seharusnya dan semampunya, ia akan menjadi seperti yang seharusnya dan semampunya."*

— Johann Wolfgang von Goethe

## Distribusi Kerja yang Buruk

Sandra marah besar. Sekali lagi, timnya tidak menepati jadwal. Itu berarti ia harus bekerja lembur. Dan siapa yang salah? Yang pasti bukan dirinya. Ia sudah bekerja mati-matian supaya selesai tepat waktu. Namun sebagian rekannya, seperti Carl dan Tricia, malah santai-santai saja. Ketika mengeluh kepada Chloe, pemimpin

tim, ia mendapat jawaban bahwa mereka sudah bekerja semampunya.

Distribusi beban kerja yang tidak setara bukanlah situasi yang tidak lazim. Memang, sebagian orang bekerja lebih cepat dibanding yang lain, sebagian lebih cermat dibanding yang lain, dan sebagian lebih kreatif dibanding yang lain. Kita bisa berargumentasi, wajarlah Sandra-Sandra di dunia ini jengkel pada orang seperti Carl dan Tricia, yang dalam pandangan mereka, tidak berkontribusi sebesar mereka. Kejengkelan ini menjadi ketika mereka terpaksa menutupi kekurangan ini dengan bekerja ekstra.

Suatu tim tidak akan sukses kecuali semua anggotanya menjalankan tugas yang menjadi bagiannya. Pemimpin tim tidak bisa begitu saja menerima dalih bahwa Carl dan Tricia melakukan yang terbaik. Mereka harus mengidentifikasi alasan di balik performa mereka yang buruk dan mengambil langkah untuk memperbaikinya. Barangkali mereka perlu mendapatkan pelatihan tambahan. Atau barangkali mereka memiliki persoalan pribadi yang menghambat performa kerja.

## **Tidak Ada Rasa Memiliki**

Pegawai yang terbiasa bekerja dengan tata cara tradisional telah dikondisikan untuk menerima perintah. Selama bertahun-tahun, mereka disingkirkan dari proses pengambilan keputusan. Sebagai anggota tim, mereka merasa tidak nyaman ketika diminta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan dalam menerima kepemilikan kerja.

Tidak jarang mereka mendapat informasi bahwa salah satu alasan yang membuat penyelia dan manajer mendapat gaji lebih besar dibandingkan pekerja kelas menengah adalah karena mereka mengembangkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sekarang, sebagai anggota tim—tanpa mendapat kenaikan bayaran—mereka mendapat tanggung jawab ini. Logislah jika mereka merasa mengambil keputusan bukanlah tugas mereka.

Dalam sebagian besar perusahaan, pemimpin tim memang mendapat gaji pokok lebih tinggi dibandingkan anggota. Namun ini seharusnya menjadi insentif bagi anggota tim untuk bercita-cita menduduki jabatan yang lebih tinggi dan membuat mereka tidak terlalu enggan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.



*"Jika kau ingin membangun kapal, jangan mengerahkan orang untuk mengumpulkan kayu dan jangan memberi mereka tugas dan pekerjaan. Ajarkanlah mereka untuk merindukan samudera tak bertepi."*



— Antoine de Saint-Exupéry

## Komunikasi yang Buruk

Faktor lain yang membuat tim tidak berfungsi adalah putusnya komunikasi. Kita mengatakan A, tapi rekan kita mendengarnya sebagai B. Apa sebabnya? Bisa saja lantaran cara kita mengatakannya, atau cara rekan kita menerimanya. Meski terkesan klise, komunikasi yang buruk adalah penghambat utama kesuksesan tim.

Kita mengira telah memberikan instruksi yang jelas. Namun begitu kita meninggalkan ruangan, seorang anggota menoleh ke rekannya untuk meminta penjelasan. Mengapa? Mungkin memang salah kita. Barangkali ucapan kita samar. Barangkali pendengar tidak familiar dengan bahasa yang kita gunakan. Barangkali bahasa tubuh kita memberi pesan yang berbeda dari ucapan kita. Barangkali masalahnya bersumber dari anggota. Ia tidak benar-benar mendengarkan. Ia meremehkan kita.

Entah kita adalah pemimpin atau anggota tim yang mengekspresikan pandangan, kita harus waspada dengan cara kita menyampaikan sesuatu. Mintalah tanggapan dari rekan-rekan. Minta mereka mengkritik presentasi kita dalam rapat atau sekadar dalam diskusi. Jika kita membuat presentasi yang telah direncanakan, berlatihlah di depan cermin, atau rekamlah.



*"Persepsi berada dalam pikiran orang yang memersepsi. Kecuali persepsi pemimpin sejalan dengan persepsi anggota tim tentang situasi tertentu, mereka akan bekerja untuk lintas-tujuan."*

— Arthur R. Pell

## **Jadilah seorang Pelatih**

Pemimpin yang baik adalah pelatih yang baik. Seorang manajer bisa mengatakan apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya. Namun hanya pelatih yang baik, yang bisa memotivasi mereka untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja. Yang lain mungkin hanya menunjukkan persoalan, tapi seorang pelatih akan hadir untuk membantu menyelesaikan masalah. Banyak orang yang memegang jabatan pemimpin yang memegang iming-

iming untuk diburu bawahannya. Namun seorang pelatih akan memotivasi individu supaya ingin meraih performa setinggi mungkin.

Sebagian orang adalah pelatih alamiah. Namun kebanyakan di antara kita bisa belajar dan mempraktikkan unsur-unsur pembimbingan yang digunakan oleh pelatih yang sukses.

### **Mengenal Anggota Tim**

Menyelaraskan diri dengan seseorang dalam level personal akan sangat membantu apabila kita ingin melatihnya. Intinya, lebih mengenal seseorang. Dengan memanfaatkan teknik “innerview” yang digambarkan dalam Bab 2, carilah kondisi keluarga seseorang, dan poin tinggi dan rendah dalam kehidupan mereka. Ketahuilah bagaimana mereka bisa melewati titik rendah yang mereka alami di sekolah, dalam aktivitas pribadi, dan tentu saja, dalam pekerjaan.

John Ralston, seorang pelatih NFL untuk Denver Broncos, mendorong stafnya melakukan hal semacam itu. Mereka mengajukan beberapa pertanyaan kepada seorang pemain saat menuju lapangan dan ketika di ruang loker. Kemudian mereka menggunakan jawabannya

untuk memotivasi masing-masing pemain. Hasilnya, mereka meraih piala Rose Bowl dua kali berturut-turut.

### **Membangun Harga-Diri**

Tidak jarang, bahan latihan kita kepada tim adalah usaha menyingkirkan rasa takut dan membangun kepercayaan diri. Besarkan hati mereka dengan mengatakan betapa pekerjaan mereka sangat berharga.

### **Ajukan Pertanyaan Berwawasan**

Greg, seorang manajer penjualan kelas atas melaporkan, “Setelah menelepon agen penjualan, saya menanyakan tiga hal yang mereka lakukan dengan baik dan satu hal yang bisa ditingkatkan. Kemudian saya memberi saran tentang cara yang membuat mereka lebih berprestasi dalam poin yang telah mereka lakukan dengan baik dan cara meningkatkan performa dalam area yang perlu ditingkatkan.”

### **Jangan Hindari Mereka yang Menolak**

Baru-baru ini seorang konsultan manajemen membantu memfasilitasi pertemuan para manajer yang ingin bekerja lebih efektif sebagai satu tim. Sang konsultan melaporkan, “Kami mencari rintangan-rintangan untuk

bekerja sama dengan lebih baik, kemudian menggarap yang termudah terlebih dulu. Ketika sampai pada persoalan paling sulit, kami memutuskan untuk membentuk sebuah komite. Saya meminta seseorang yang paling resisten dalam isu ini untuk menjadi anggota komite. Tidak hanya ia akan menjadi pendukung kuat solusi hasil negosiasi, tapi lantaran memiliki sudut pandang yang berbeda, ia bisa memberikan banyak wawasan.”

### **Jangan Berlagak Sempurna**

Sebagai pemimpin, ada saatnya kita butuh dikritik. Namun ada cara untuk menjalankannya. Kita bisa membuat rapot. Ungkapkan isu yang serupa dengan yang kita hadapi, lalu bicarakanlah cara mengatasinya. Yakinkan anggota tim bahwa ia bukanlah orang yang buruk, meskipun ia mungkin memiliki keraguan.

### **Percaya pada Pekerjaan yang Kita Jalankan**

Melatih bukanlah pekerjaan ringan. Dan jarang mendapat sorotan pula. Namun dengan menjadi pelatih yang kuat, kita bisa menggerakkan tim untuk bekerja dengan mengagumkan sembari memberi kesadaran kepada masing-masing individu tentang pencapaian mereka.

Ada beberapa teknik yang bisa meningkatkan kemampuan melatih.

- Memberikan puji dan pengakuan
- Teknik tanggapan positif
- Mengakui kekuatan seseorang, sebagaimana pencapaiannya
- Membahas penghargaan
- Membahas performa
- Membahas isu relasi antar-personal
- Konseling
- Tanggapan
- Partisipasi dalam pengembangan kebijakan
- Tugas dan proyek kerja khusus
- Seminar manajemen
- Kursus pelatihan khusus
- Diskusi studi kasus
- Menghadiri konferensi dan pertemuan tentang topik teknis atau manajemen
- Kursus pelatihan administrasi (eksekutif) umum

## **Mendorong Tim untuk Memulai Perubahan**

Tim yang progresif seharusnya selalu sadar untuk menentukan kapan dan di mana perubahan bisa dilaku-

kan. Dengan kata lain, mereka melihat peluang untuk mengembangkan suatu situasi. Ada lima cara untuk mengidentifikasi peluang baru.

1. Anggota tim mengidentifikasi peluang untuk mereka sendiri.
2. Anggota tim mengidentifikasi peluang untuk orang lain.
3. Pelanggan, agen, atau pihak luar mengidentifikasi peluang.
4. Pemimpin tim mengidentifikasi keterampilan baru yang dibutuhkan tim.
5. Situasi melahirkan peluang.

Beragam peluang ini bisa muncul lantaran kebutuhan baru, pekerjaan baru, atau proyek yang menuntut keterampilan baru, dalam proses evaluasi performa, setelah kesalahan terjadi, atau berkaitan dengan kejadian lain.

Begini peluang teridentifikasi, luangkanlah waktu untuk untuk membayangkan seperti apa situasinya apabila kekosongan itu diisi. Langkah inilah yang dilewatkan atau tidak dikembangkan sepenuhnya oleh banyak orang. Padahal faktor itu bisa mengakibatkan kebingungan, kesalahpahaman, dan frustrasi.

Salah satu konsep terpenting dalam melatih anggota tim agar memanfaatkan peluang ini dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memulai perubahan adalah memiliki visi atau target akhir. Tanpa pelatihan yang baik, tidak jarang orang lupa akan pentingnya membuat perubahan yang dibutuhkan. Orang yang memiliki visi yang jelas tentang hasil akhir pelatihan cenderung lebih cepat bergerak ke arah itu dibandingkan mereka yang tanpa visi. Sangat penting bagi pelatih maupun yang dilatih untuk memiliki target itu. Tanpa rasa memiliki, bisa jadi motivasi akan hilang. Kita fokus pada motivasi dan terlibat lebih jauh dalam tahap proses berikutnya. Namun di sinilah sebenarnya arah dan motivasi berawal.



*"Manfaatkan kata-kata yang mendukung. Jadikan kesalahan seolah mudah diperbaiki".*

— Dale Carnegie

Tersedianya sumber daya yang memadai adalah faktor penting demi suksesnya proses pelatihan. Termasuk di dalamnya waktu, uang, sarana, pelatihan, informasi, dan yang terpenting, komitmen untuk sukses. Faktor yang tak kalah penting adalah keterlibatan dan dukungan pihak manajemen level atas.

Pemimpin tim harus memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai. Tidak ada yang lebih membuat frustrasi selain dijanjikan sesuatu, tapi tidak kunjung mendapatkannya. Kondisi ini bisa membuat siapa pun merasa mereka memang dicanangkan untuk gagal.

Begini sumber daya tersedia dan keterampilan yang tepat diidentifikasi, dipaparkan, dan didemonstrasikan, tibalah waktunya anggota tim mempraktikkan dan mengaplikasikan segala yang telah dipelajari. Supaya pengetahuan berkembang menjadi keterampilan, kita harus mempraktikkannya. Dan kita menyempurnakannya dengan menggunakan teknik pelatihan terbaik untuk memastikan yang kita praktikkan adalah keterampilan baru, bukan kebiasaan lama.

Praktik juga memungkinkan pelatih mengidentifikasi kekuatan dan peluang peningkatan. Beberapa poin yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Cara mendorong orang lain supaya sukses.
- Cara memonitor orang lain dengan saksama dan menentukan waktu yang tepat untuk melepasnya.
- Membuat orang bertanggung jawab untuk maju.

Mencetak kemajuan memang penting, tapi tanpa cara menguatkan dan mempertahankan, orang akan

cepat kembali ke cara lama. Salah satu kekeliruan terbesar yang dilakukan para manajer adalah berasumsi bahwa jika orang mengetahui cara melakukan sesuatu, maka mereka akan melakukannya. Padahal orang tidak melakukan yang mereka ketahui; mereka melakukan sesuatu yang selama ini mereka jalankan.

Beberapa keterampilan yang harus kita gunakan untuk menguatkan pelatihan adalah sebagai berikut.

- Memberdayakan orang untuk memperoleh hasil setelah mereka mempelajari keterampilan baru.
- Memberikan tanggapan yang tepat.
- Mengikuti perkembangan anggota tim.
- Menangani isu-isu nonperforma.
- Menangani kesalahan dan orang yang keluar jalur.

Cara terbaik menguatkan pertumbuhan dan kemajuan adalah dengan memberi imbalan. Seseorang cenderung mengulangi sesuatu yang membuatnya mendapatkan imbalan. Dan sesuatu yang diulang-ulang akan menjadi kebiasaan.

Berubah memang tidak nyaman. Itu sebabnya, tidak jarang orang cepat kembali ke kebiasaan lama jika tidak ada imbalan dan penguatan. Kebiasaan lebih kuat ketimbang pengetahuan. Selebrasi dan imbalan adalah

faktor penting demi memastikan perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung seperti yang dibutuhkan. Menggerakkan kesuksesan anggota tim adalah cara yang luar biasa untuk mendorong mereka tetap kokoh dalam perubahan yang sedang dan telah dibuat. Juga supaya kita memegang kendali menyangkut lahirnya ide-ide baru dan pengambilan risiko.



*"Komitmen individual pada upaya kelompok—itulah yang membuat berjalannya suatu tim, perusahaan, masyarakat, dan peradaban."*

— Vince Lombardi

## Pengembangan Diri

Manajemen seharusnya mendorong anggota staf meningkatkan kekuatan dan menaklukkan keterbatasan mereka. Orang yang ambisius akan menempuh langkah ini, sekalipun jika organisasinya tidak mendorong mereka untuk melakukannya atau tidak memberikan biaya untuk itu.

Sebagian tindakan mengembangkan diri sendiri adalah:

- Memegang jabatan dalam organisasi sipil dan komunitas profesional

- Berpartisipasi dalam urusan komunitas
- Karya komite
- Menghadiri, berpartisipasi, dan menyelenggarakan konferensi, konvensi, lokakarya, simposium, dan kelembagaan
- Menulis artikel

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Salah satu cara berkontribusi dalam tim selama proses perubahan adalah dengan menjaga sikap positif dan fokus. Pendekatan ini membuat kita berkonsentrasi pada kesuksesan tim.
- Alih-alih memandang diri sendiri hanya bertahan dalam perubahan, berpikirlah lebih besar. Dan bayangkan perubahan perubahan organisasional sebagai batu loncatan menuju kesuksesan individual dan tim yang lebih besar.
- Kerja tim tidak lain adalah membangun relasi. Untuk menghadapi perubahan organisasional secara efektif sebagai satu tim, relasi dalam tim harus saling memercayai, mendukung, dan menghormati.
- Di antara seluruh keterampilan berkomunikasi yang dibutuhkan untuk berpartisipasi dalam tim yang

efektif, kemampuan mendengarkan adalah yang terpenting. Periode perubahan membuat individu memiliki pertanyaan, observasi, dan opini yang perlu didengar oleh anggota tim lainnya. Tim secara keseluruhan akan mendapat keuntungan apabila anggotanya percaya bahwa suara mereka didengar.

- Kita harus mendiagnosis situasi “sebagaimana adanya” sebelum menentukan target tim. Sering sekali para manajer menipu diri sendiri menyangkut kondisi organisasi mereka yang sesungguhnya.
- Pemimpin tim bertanggung jawab untuk membuat timnya sukses. Betapapun kompetennya anggota tim, mereka akan sulit mencapai target kecuali mereka dibimbing oleh pemimpin yang berwawasan, berdedikasi, dan menginspirasi.
- Konsep tim dilandasi prinsip bahwa anggotanya bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ini artinya semua anggota tim melakukan apa pun yang harus ditempuh untuk merampungkan tugas.
- Sukses atau gagalnya pemimpin tim bergantung pada kepercayaan timnya. Jika orang memercayai kita, apa pun yang kita katakan bisa diterima. Jika orang tidak memercayai kita, maka sebagian besar yang kita katakan akan diabaikan.

- Entah kita adalah pemimpin atau anggota tim, kita harus menyadari persepsi orang lain terhadap kita ketika mengekspresikan pandangan. Salah satu caranya adalah dengan mendapatkan tanggapan langsung dari rekan kita.
- Salah satu metode terpenting untuk memastikan kesuksesan ketika membuat perubahan adalah melatih tim memanfaatkan peluang baru dan mengambil langkah yang diperlukan untuk memulai perubahan. Tanpa pelatihan yang baik, tidak jarang orang lupa akan pentingnya membuat perubahan yang diperlukan.
- Menyediakan sumber daya yang memadai adalah faktor penting demi suksesnya proses pelatihan. Termasuk di dalamnya waktu, uang, sarana, pelatihan, informasi, dan yang terpenting, komitmen untuk sukses.
- Manajemen seharusnya mendorong semua anggota timnya meningkatkan kekuatan dan menaklukkan keterbatasan mereka. Langkah ini akan membawa kepercayaan diri yang lebih besar. Dan pada gilirannya, peningkatan inovasi dan penerimaan perubahan.

\*

## BAB 6

# Mengurangi Stres Selama Proses Perubahan

DALAM BAB 3, KITA TELAH MEMPELAJARI CARA MENYESUAIKAN diri pada perubahan di tempat kerja. Banyak orang yang menderita stres selama proses perubahan. Jika kita salah satunya, ada langkah-langkah yang bisa ditempuh untuk menyingkirkan stres dan menghadapi perubahan.

Dalam bab ini kita akan mempelajari beberapa faktor yang berkontribusi pada timbulnya stres dan cara untuk mengurangi kecemasan dan stres dengan mengubah pendekatan kita terhadap suatu situasi.

### **Apakah yang Disebut Stres?**

Menurut American Institute of Stress, tidak ada definisi stres yang diterima oleh semua orang. Lantaran tidak

ada kesepakatan tentang apa persisnya stres, maka pengukurannya menjadi tidak mudah.

Meskipun orang memiliki ide yang berbeda-beda menyangkut definisi stres, pengertian umumnya adalah “ketegangan atau tekanan fisik, mental, atau emosional”. Definisi stres yang juga populer adalah “suatu kondisi atau perasaan ketika seseorang menganggap tuntutan melampaui sumber daya personal dan sosial yang bisa ia mobilisasi”.

Mayoritas orang menganggap stres adalah sesuatu yang menyebabkan penderitaan. Namun tidak jarang peningkatan stres menghasilkan peningkatan produktivitas. Dengan begitu, stres tidak selalu merupakan pengalaman yang negatif. Definisi stres juga harus meliputi “stres sehat” semacam ini, yang seringkali diabaikan.

Hans Selye, pakar tentang stres, menggunakan tema *eustress* untuk stres yang “baik”, misalnya menjadi juara perlombaan atau pemilihan. Berusaha mencapai target mungkin sama membuat stresnya seperti ketika kita gagal. Membuat presentasi yang sukses untuk manajemen level atas mungkin sama membuat stresnya seperti ketika ide kita ditolak. Jadi, pemahaman tentang stres seharusnya meliputi *eustress* maupun *distress*.

Aspek-aspek stres yang difokuskan mayoritas orang adalah perasaan dan emosi negatif yang dihasilkannya. Nyaris semua deskripsi stres juga membahas resultan respons fisik, fisiologis, atau biokimiawi yang dialami atau diamati.

Dalam kebanyakan pekerjaan, periode stres berkembang dari waktu ke waktu. Bisa jadi stres muncul lantaran upaya untuk menepati tenggat waktu, membuat kemajuan, menyenangkan atasan yang kurang ramah, atau kesulitan lain di tempat kerja. Sebagian besar orang merasakan stres *tambahan* selama periode perubahan pada sebagian aspek pekerjaan.

## **Menghadapi Stres**

Apa yang paling bermanfaat bagi kita ketika dikuasai stres? Seperti yang telah dikemukakan, stres tidak serta merta buruk. Tidak jarang stres memotivasi kita untuk meraih hal-hal yang sepertinya mustahil dicapai. Namun stres yang terlalu kuat untuk dihadapi bisa mengakibatkan kerusakan fisik dan psikologis.



*"Dengan menerapkan sikap yang tepat, stres yang negatif bisa berubah menjadi positif."*

— Hans Selye

Untungnya, mengatasi situasi yang paling membuat stres tidaklah mustahil. Caranya dengan menerapkan satu atau lebih pereda stres yang diurutkan berdasarkan akronim STRESS.

S elf-Awareness (Kesadaran diri)

T ender Loving Care (Perhatian yang lembut dan penuh kasih)

R elaxation (Relaksasi)

E xercise (Olahraga)

S ense of Humor (Selera humor)

S eek Help from Others (Meminta bantuan orang lain)

## Kesadaran Diri

Temperamen Ben menimbulkan banyak persoalan dalam kehidupannya. Ia mudah marah. Dan kapan pun merasa agak stres, ia akan membentak siapa pun yang ada di dekatnya. Tindakan ini langsung meredakan ketegangan dalam dirinya—tapi menimbulkan ketegangan pada orang-orang di sekelilingnya.

Ben mendapat peringatan dari atasan bahwa masa depannya di perusahaan itu terancam jika ia tidak bisa mengendalikan emosi. Ketika itulah ia sadar bahwa ia harus lebih memahami ledakan amarahnya. Ia lantas mencoba sebuah eksperimen. Selama satu pekan ke depan, ia tidak akan meledak marah setiap kali anak-anaknya berkelahi. Ia akan diam dan menenangkan diri. Kemudian, dengan nada suara normal, ia akan meminta anak-anaknya berhenti bertengkar. Ia tahu, tindakan yang dianggapnya meredakan stres—meluapkan stres dengan membentak dan berteriak—tidak hanya menyebabkan persoalan dengan orang lain, tapi sebenarnya juga memperparah stresnya sendiri. Kesadaran ini membuatnya mengerahkan upaya untuk membendung ledakan emosional.

Ben menjajal perilaku baru ini. Ia membangun resistensi untuk menyerah pada ledakan amarah. Hasilnya, ia tidak hanya berhasil meredakan amukannya, tapi juga lebih mudah menerima persoalan yang mengakibatkan munculnya luapan emosi itu. Ketegangan dalam pekerjaannya pun berkurang.



*"Stres bukan sesuatu yang menimpa kita. Ia adalah respons kita terhadap suatu kejadian. Dan respons adalah sesuatu yang bisa kita pilih."*



— Maureen Killoran

### **Perhatian yang Lembut dan Penuh Kasih**

Memperhatikan diri sendiri sangatlah penting bagi kesehatan. Dan orang sehat cenderung tidak stres. Beverly memiliki kelebihan berat badan, tekanan darah yang agak tinggi, dan sepertinya ia selalu tegang. Segala hal membuatnya terganggu. Ia juga sering mengalami sakit kepala dan masalah fisik lainnya. Wajahnya selalu tampak masam dan ia kurang memperhatikan busana dan penampilannya. Menurutnya, itu semua karena kesehatannya yang buruk dan tekanan pekerjaan. Dokter memberi nasihat bahwa sebaliknya yang benar. Perhatiannya yang kecil terhadap diri sendiri memengaruhi pengalamannya di tempat kerja. Akhirnya ia setuju untuk menjalani diet untuk menurunkan berat badan dan tekanan darah. Hasilnya, berat badannya turun, ia merasa lebih sehat, dan mulai menaruh perhatian pada penampilan. Beverly juga terinspirasi untuk mengubah gaya rambut dan membeli baju baru. Dengan memperlakukan diri sendiri secara lembut dan penuh

kasih, Beverly menjadi tidak terlalu tegang dan mampu menghadapi aspek-aspek pekerjaan yang sebelumnya membuatnya stres.



*"Tidak ada yang lebih kuat dibandingkan kebiasaan."*

— Ovid

## Relaksasi

Mayoritas pakar stres sepakat bahwa relaksasi adalah terapi yang paling efektif dan cepat bagi seseorang yang mengalami stres. Caranya tergantung pada kondisi terjadinya stres. Metode relaksasi yang tepat pun berbeda-beda tergantung orang dan situasinya.

Ketika sekelompok pria dan wanita ditanya tentang langkah yang mereka lakukan untuk rileks, sebagian jawabannya adalah:

Jalan-jalan ke mal

Yoga

Meditasi

Latihan pernapasan

Pergi untuk menghirup udara segar

Mengerjakan tugas yang berbeda untuk beberapa waktu

Kita seharusnya mengembangkan beberapa aktivitas relaksasi yang bisa diterapkan di tengah pekerjaan. Relaksasi, meskipun *sedikit*, bisa mengurangi stres dan memungkinkan kita kembali bekerja dengan kondisi segar kembali dan siap menghadapi tugas.



*"Waktu untuk rileks adalah ketika Anda tidak mempunyai waktu."*

— Confucius

## Olahraga

Olahraga membantu kita melepaskan ketegangan dan membangkitkan suasana hati. Steve, seorang manajer keuangan di firma investasi, harus mengambil keputusan setiap hari yang bisa membuat perusahaannya untung atau rugi jutaan dolar. Ia pulang kerja dalam kondisi sangat stres hingga mudah membentak anak-anaknya dan bertengkar dengan istrinya. Saking takutnya, anak-anak Steve bersembunyi ketika mendengar mobilnya melewati gerbang rumah. Untunglah ia akhirnya mendengarkan saran seorang penasihat dan bergabung dengan klub kesehatan. Alih-alih langsung pulang setelah bekerja, sekarang Steve bermain bad-

minton di gimnasium. Dengan begitu, seluruh ketegangananya telah hilang pada saat ia pulang ke rumah dan kehidupan keluarganya pun membaik.

## **Selera Humor**

Ketika tekanan begitu kuat, sulit bagi kita untuk menikmati humor. Namun, apabila kita menilik kembali faktor yang dulu membuat stres, tidak jarang kita menertawakannya.

Karen baru saja ditegur atasannya. Ia salah menafsirkan instruksi dan membuat kesalahan besar dalam suatu proyek. Namun sang atasan seharusnya sadar, andai saja ia menyampaikan instruksi lebih jelas, hal ini tidak akan terjadi. Pada mulanya Karen merasa tegang, sedih, dan merasa diperlakukan tidak adil. Namun alih-alih membiarkan perasaan negatif ini merusak harinya, ia mengingatkan diri sendiri bahwa atasannya tidak jarang bereaksi berlebihan. Dan bahwa temperamen semacam itu adalah masalah sang atasan, bukan dirinya. “Tidakkah ia tampak konyol dengan wajah merah seperti kepiting rebus?” pikirnya. Karen tertawa. Stresnya pun menyurut sementara ia mengerjakan tugas mengoreksi proyek itu.

## **Meminta Bantuan Orang Lain**

Kadang-kadang stres begitu menguasai hingga kita tidak bisa menghadapinya sendirian. Penasihat profesional, guru agama, dan pakar dalam bidang tertentu adalah orang-orang yang bisa dihubungi untuk mendapat pertolongan. Ketika suaminya meninggal dunia, Judith sangat putus asa hingga tidak bisa melakukan pekerjaannya. Untungnya ia mengikuti akal sehatnya untuk meminta bantuan dari seorang terapis kesedihan. Terlepas dari “ukuran” persoalan (mulai dari kehilangan orang yang dicintai hingga diremehkan teman), kita seharusnya mempertimbangkan pergi ke penasihat profesional kapan saja stres terasa begitu berat untuk ditanggung.

## **Meredakan Stres dengan Mengendalikan Sikap**

Tidak jarang stres disebabkan atau diperparah oleh sikap kita terhadap situasi atau perubahan yang tengah berjalan. Mungkin saja kita cemas apakah kita memiliki keterampilan untuk melakukan tugas tertentu dan apakah kita akan membuat kesalahan besar. Dalam seminar-seminar Dale Carnegie, partisipan memperoleh

wawasan tentang cara mengatasi kecemasan semacam ini.

### **Fokus pada Saat Ini**

Jangan cemaskan masa lalu, dan jangan fokus pada masa depan. Kita tidak bisa mengubah masa lalu. Kita tidak bisa mengubah anggapan—atau ucapan—orang lain lantaran kesalahan kita yang telah lampau. Kita harus memaafkan diri sendiri dan memusatkan perhatian pada sesuatu yang perlu diperhatikan sekarang.

Banyak stres dalam pekerjaan yang bersumber dari kecemasan menyangkut sesuatu yang telah terjadi atau sesuatu yang kita takutkan akan terjadi nanti. Sedangkan stres yang berasal dari aktivitas hari ini relatif kecil. Sebagaimana kapal memiliki bagian-bagian yang bisa ditutup untuk mencegah mengalirnya air dari satu bagian ke yang lain, kita harus menutup masa lalu dan masa depan. Kita akan lebih berprestasi dengan lebih berkonsentrasi pada persoalan hari ini ketimbang apabila kita melamunkan masa lalu atau khawatir tentang masa depan. Carnegie menekankan bahwa 90 persen kecemasan kita adalah menyangkut situasi yang telah terjadi, atau yang akan atau tidak akan terjadi di masa depan.

Ia memberi peringatan, “Kita bisa merasa puas dengan hidup pada satu-satunya waktu yang bisa kita jalani—hari ini.” Memang, banyak kecemasan yang kita rasakan dari hari ke hari, yang bersumber dari ketakutan tak logis tentang hasil yang kemungkinan besar tidak akan terjadi. Jika peluang hasil yang menakutkan itu kecil, sebaiknya kita singkirkan kekhawatiran itu dan terus melangkah maju. Dale Carnegie menyebut prinsip ini sebagai menempatkan “*stop-loss order*” pada situasi yang membuat stres, sama seperti yang dilakukan investor terhadap pembelian saham. Memang, kita sewaktu-waktu mengalami kemunduran. Ketika itu terjadi, putuskanlah rantai kerugian dan lanjutkan langkah kita.

## **Menjadi Yang Terbaik**

Seringkali kita mulai meniru perilaku orang lain ketika merasa tidak aman. Namun tidak jarang hal ini menjadi awal serangkaian kejadian yang akhirnya merugikan. Kita tidak bisa menjadi orang lain. Kita tidak bisa berhubungan dengan manajer dengan cara yang sama seperti rekan kita. Kita tidak bisa mencetak transaksi dengan cara yang sama seperti yang dilakukan manajer kita setahun yang lalu. Maka dengarkanlah na-

luri Anda ketika Anda mencari cara untuk menghadapi situasi yang baru. Dengarkan pula nasihat orang lain, tapi ubahlah ke dalam format yang sesuai bagi Anda. Kita seharusnya unggul dengan menjadi yang terbaik sebagaimana adanya kita. Analisislah kesalahan kita dan kritiklah diri kita sendiri dengan cara yang konstruktif. Cobalah membayangkan sebab yang membuat kita melakukan kesalahan tertentu. Kemudian, kembangkanlah rencana untuk mengatasi persoalan itu. Untuk meredakan stres, periksalah kualitas hidup yang kita jalani. Kita tidak *harus* mendaki hingga ke puncak semua gunung. Jika kita tidak menginginkan pekerjaan dengan tekanan tinggi, seharusnya kita membolehkan diri sendiri mengambil posisi yang tidak terlalu membuat stres.

### **Realistiklah dalam Mengambil Beban Kerja**

Mengambil pekerjaan yang lebih besar dari yang mampu kita lakukan adalah jalan yang pasti untuk menambah stres. Jika kita merasa manajer menuntut lebih dari yang layak, diskusikanlah masalah ini dan cobalah mencapai solusi yang adil.

## **Menghitung Karunia**

Menghitung karunia, bukan kesulitan, adalah nasihat yang jitu. Dalam dunia yang dikoyak perang, kelaparan, penyakit, dan bencana alam, kesalahan dalam pekerjaan bukanlah hal terburuk yang bisa terjadi. Hitunglah karunia yang kita dapatkan. Termasuk di dalamnya keluarga, teman, kesehatan, bakat, dan sebagainya. Kemudian, ketika merasa stres atau mengalami kegagalan, ingatlah karunia itu dan bersyukurlah atas semua rahmat dan kelebihan yang kita nikmati. Kita telah berkali-kali sukses di masa lalu. Kita tidak akan menjadi lebih baik dengan terlalu banyak mengerahkan energi untuk kekeliruan atau sesuatu yang tidak kita miliki.

## **Hargailah Orang Lain**

Kita bisa menurunkan stres dengan mengalihkan perhatian dari diri kita sendiri. Ketika kantor membuat “gerah”, kita bisa diam sejenak dan mengapresiasi rekan-rekan kita. Meskipun kadang-kadang merasa seperti itu, kita tidak berharap orang lain menjadi sama seperti kita di tempat kerja. Ini akan membosankan. Perbedaan latar belakang, perspektif, dan gaya kerja akan membuat tempat kerja menjadi lebih menarik dan hidup.

Berusahalah menghargai kekuatan yang dimiliki orang lain. Topik ini akan kita bahas lebih jauh lagi dalam Bab 7 dan 8.

### **Mengikuti Kebiasaan Bekerja yang Baik**

Mengikuti kebiasaan bekerja yang baik membuat kita tetap fokus pada isu-isu yang menuntut perhatian. Bersihkan meja kerja dari segala kertas kecuali yang berhubungan dengan masalah yang sedang ditangani. Kemudian, buatlah daftar setiap pagi. Prioritaskan aktivitas hari itu dengan tugas terpenting yang harus diselesaikan terdahulu.

Jika memungkinkan, atasilah persoalan begitu ia muncul. Namun seandainya fakta-fakta yang diperlukan untuk mengambil keputusan belum lengkap, putuskanlah apakah Anda akan menundanya hingga tanggal tertentu atau delegasikanlah tugas mengumpulkan fakta itu kepada orang lain. Prinsip ini tersambung ke kebiasaan kerja lainnya yang produktif. Alih-alih menunda keputusan dan tindakan, kita terjun langsung dan mulai mewujudkan hasil yang positif. Kita merasa tengah mengambil langkah maju yang besar dan bermanfaat apabila kita terus sibuk dengan cara yang konstruktif.

Memang mudah untuk terhambat lantaran detail kecil ketika menghadapi tantangan dalam kehidupan profesional. Fokuslah pada gambaran besarnya dan lepaskan riak-riak kecil.



*"Kesibukan tidak selalu berarti kerja yang sebenarnya. Target seluruh pekerjaan adalah produksi atau pencapaian. Dan untuk itu pastilah ada perenungan, sistem, perencanaan, intelektualisasi, dan tujuan yang jernih, sebagaimana usaha keras. Berniat kerja bukanlah bekerja."*

— Thomas Alva Edison

## Mendelegasikan

Jebakan yang banyak membuat pegawai terperangkap adalah melakukan pekerjaan sendirian ketika mereka kekurangan staf. Namun, tugas kita adalah memastikan pekerjaan terlaksana, bukan menanggung semua pekerjaan sendirian. Amatilah tugas-tugas yang mudah dibagi dengan orang lain dan jika mungkin-kan, delegasikanlah.

## Mengalir

Betapapun cermatnya persiapan dan rencana kita, ada saja kesalahan yang terjadi, target yang meleset, atau

orang yang tidak memenuhi ekspektasi kita. Namun, situasi akan semakin runyam jika kita lepas kendali lantaran kejadian yang tak terelakkan ini. Kebiasaan kerja yang lebih produktif adalah “mengalir” dan bekerja sama dengan suasinya.

### **Tinggalkan Pekerjaan di Tempat Kerja**

Pada uraian sebelumnya dalam bab ini, kami telah memaparkan beberapa cara untuk menciptakan relaksasi pada saat bekerja. Kita juga harus belajar rileks di rumah. Pekerjaan memang penting, tapi begitu pula kesehatan dan kehidupan keluarga kita. Kita tidak bisa efektif dalam bekerja atau dalam kehidupan pribadi, jika merasa kewalahan. Teknik yang bisa diterapkan adalah dengan menjadwalkan waktu bersama keluarga. Apa pun persoalan kita di tempat kerja, waktu bersama keluarga tidak boleh disepelekan.

### **Mengurangi Stres dengan Mengatasi Masalah**

Tidak jarang level stres kita meningkat ketika muncul persoalan di tempat kerja. Dengan menempuh pendekatan untuk menyelesaikan masalah, kita bisa

menangani isu sekaligus mengendalikan stres. Dale Carnegie menyarankan pendekatan tiga-cabang ini ketika kita menghadapi masalah pekerjaan.

Mengumpulkan seluruh fakta  
Analisis semua fakta, kemudian susun keputusan.  
Setelah keputusan dicapai, jalankanlah!

Tiga prinsip ini saling berhubungan untuk membentuk pendekatan yang komprehensif dan terorganisasi guna menghadapi situasi sulit. Kumpulkanlah semua fakta sebelum mengambil kesimpulan sehingga kita mendapatkan landasan yang lebih baik untuk mengambil keputusan.

Dengan analisis yang cermat dan mempertimbangkan fakta-fakta, kita akan mengambil keputusan yang lebih andal. Dan dengan bertindak segera, alih-alih menunda, kita bisa terus maju.

*"Masalah hanyalah kesempatan dalam busana kerja."*

— Henry Kaiser

Mengatasi masalah adalah bagian penting dalam mayoritas tugas manajemen. Penyelia harus mengurus

masalah yang berkaitan dengan penggeraan, produksi, kualitas, personel, dan kadang-kadang pemasaran dan finansial. Bukan sesuatu yang aneh bagi seorang manajer untuk mengurus persoalan semacam ini, sebagaimana yang mereka lakukan di masa lalu. Jika selama ini mereka terlibat dalam suatu tipe pekerjaan dalam suatu periode, sangat mungkin persoalan serupa telah muncul sebelumnya. Dengan menerapkan teknik yang dulu berhasil, kemungkinan besar cara itu akan berhasil kembali.

Sayangnya, solusi yang dulu digunakan tidak selalu menimbulkan hasil positif yang sama. Karena meskipun persoalannya tampak sama seperti sebelumnya, kondisinya mungkin berbeda. Untuk menghindari situasi ini, pastikan persoalannya dengan tepat sebelum berusaha mengatasinya.

## **Mengumpulkan Semua Fakta**

Sebuah pabrik lemari es terkemuka kehilangan pangsa pasar yang cukup besar dari kompetitornya. Dulu, ketika pangsa pasar menurun, sebabnya adalah peningkatan iklan yang dilakukan kompetitor. Masalah ini diatasi pabrik tersebut dengan meningkatkan iklan pula. Berpatokan pada pengalaman ini, staf mencipta-

kan kampanye iklan yang memikat untuk mengatasi kerugian. Herannya, teknik itu sama sekali tidak membantu. Bahkan pangsa pasar terus merosot.

Studi mendalam menunjukkan kali ini kompetitor tidak menggunakan periklanan yang luar biasa, melainkan meningkatkan margin bagi agen. Dengan begitu, agen mendapat insentif tambahan untuk mendorong produk kompetitor, sekalipun konsumen datang ke toko berkat iklan yang dilakukan pabrik tadi. Jelaslah mereka menangani persoalan yang salah. Karena itu pelajarilah persoalannya, yang pada mulanya mungkin tidak terlihat.

Tidak jarang ketika mencari penyebab suatu masalah, kita hanya melihat ujung dari puncak gunung es. Padahal persoalannya jauh lebih dalam lagi. sebagai contoh, kita mengalami ruam yang gatal. Dokter kulit memberikan salep, kemudian kita oleskan ke ruam itu. Gatalnya hilang, ruam pun pergi. Masalah itu sepertinya sudah teratasi. Namun dua minggu kemudian ruam itu muncul lagi. Apa yang terjadi? Dokter hanya mengobati simtom—ruam tersebut. Memang, ruam adalah masalah riil. Namun itu bukan penyebab persoalan yang sesungguhnya. Bisa jadi penyebabnya adalah alergi atau kondisi medis lainnya. Untuk menemukan

penyebab persoalan dalam pekerjaan, kita harus mencari faktor-faktor kritis yang menjadi sumber masalah itu. Untuk itu diperlukan studi mendalam dan analisis yang cermat.



*"Saya menyadari, sukses seharusnya tidak diukur berdasarkan posisi yang dicapai seseorang dalam kehidupannya, melainkan berdasarkan rintangan yang ia atasi saat berusaha sukses."*

— Booker T. Washington

Biasanya, kita akan memikirkan solusi tercepat dan segera menerapkannya. Hanya karena solusi itu kemungkinan adalah yang langsung muncul dalam kepala, bukan berarti itulah solusi terbaik. Akan jauh lebih baik jika kita mempertimbangkan beberapa solusi yang memungkinkan, sebelum memilih salah satunya.

Usahakan pikiran kita tetap terbuka. Mintalah saran dari orang yang mengenal masalah tersebut, terutama anggota staf yang bekerja dalam situasi semacam itu dan akan terlibat dalam implementasi tindakan yang akan diambil. Temuilah pakar di perusahaan Anda (atau di luar perusahaan, jika diperlukan) untuk memetik pengalaman dan pengetahuan mereka. Jadilah orang yang

kreatif. Tidak jarang kita lebih kreatif dari yang kita sadari. Dengan memanfaatkan kekuatan yang seringkali tersembunyi ini, kita bisa menemukan konsep-konsep inovatif yang mungkin akan menyelesaikan persoalan.

### **Pikirkan Semua Fakta, kemudian Ambil Keputusan**

Begitu beberapa alternatif berkembang, pikirkanlah semua faktor itu dan putuskanlah solusi mana yang terbaik. Untuk itu kita perlu mengevaluasi persoalannya dan menentukan solusi mana yang harus dipilih jika ingin menyelesaikan masalah itu.

Buat daftar poin yang benar-benar penting bagi solusi. Mungkin di antaranya adalah ongkos maksimal, batasan waktu, penugasan personel, dan penggunaan sumber daya lainnya. Setelah itu, susunlah poin yang tidak terlalu penting, tapi bisa membuat solusi yang dipilih menjadi lebih baik.

Ketika New Wave Hairdresser mencari lokasi baru, mereka membuat daftar faktor penting bagi tempat bisnis yang baru.

- Lokasi yang baru harus berada dalam pusat perbelanjaan yang ramai.
- Luasnya tidak boleh kurang dari 7.000 kaki persegi.
- Sewa bulanannya tidak boleh lebih dari “x” dolar.

- Ruangan harus tersedia dalam enam bulan ke depan.

Sedangkan faktor yang tidak penting, tapi disukai di antaranya:

- Ada ruang 8.500 kaki persegi dengan biaya sewa yang sama.
- Pemilik menanggung ongkos redekorasi.
- Tidak ada salon lain di mal itu.
- Ada sejumlah butik busana di mal itu.

New Wave tidak perlu mempertimbangkan suatu lokasi asalkan semua faktor penting terpenuhi. Kemudian, dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang disukai, pemilik bisa menentukan tawaran terbaik bagi mereka.

### **Begitu Keputusan Dicapai, Jalankanlah!**

Begitu keputusan diambil, terapkanlah. Tentukan tugas setiap orang yang terlibat dalam implementasi solusi tersebut, kumpulkan semua sumber daya, dan mulailah bekerja. Sebagai penyelia, seharusnya kita menjadi yang teratas dalam situasi ini. Jika ada sebagian anggota staf yang tidak antusias, seharusnya kita menjelaskan kelebihan solusi itu. Jangan segan-segan

membantu supaya mereka memahami pekerjaan yang harus diselesaikan, dan kalau perlu menunjukkan secara langsung.

Ada kalanya persoalan menuntut solusi yang membuat perusahaan harus berkomitmen dalam periode yang lebih lama (misalnya pindah ke lokasi baru). Jika solusi yang dipilih ternyata tidak berhasil, maka tidak banyak yang bisa dilakukan untuk menyelamatkannya. Karena itu, analis masalah harus mengerahkan keterampilan terbaiknya dalam situasi seperti ini. Untungnya sebagian besar masalah yang dihadapi penyelia tidak berujung pada jalan buntu. Artinya, masih bisa diperbaiki jika tidak berhasil.

Ketika menerapkan solusi, tanyakanlah, “Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menentukan solusi ini tidak berguna?” Kemudian tetapkanlah tanggal untuk menindaklanjutinya. Pada saat itu, evaluasilah segala yang terjadi. Dan jika persoalan belum teratasi, tinggalkan dan pilihlah alternatif lain. Tidak ada alasan untuk mempertahankan solusi yang tidak efektif ketika tersedia opsi lain.

## Mengurangi Stres dengan Mengendalikan Waktu

Ketika orang mendapat pertanyaan tentang alasan yang membuat mereka stres, salah satu jawaban pertama yang dilontarkan adalah, “Tidak cukup waktu untuk mengerjakan sesuatu yang harus diselesaikan.” Manajemen waktu yang cermat bisa meminimalkan masalah ini dengan memungkinkan kita untuk (dan barangkali yang sama pentingnya, untuk merasa) lebih produktif.



*“Waktu adalah sesuatu yang paling kita inginkan, tapi yang kita gunakan paling buruk.”*

— William Penn

Pekerjaan kita untuk hari tertentu telah direncanakan dan dijadwalkan dengan baik. Sekarang hari itu telah berlalu, tapi rencana yang dijalankan hanya sebagian kecilnya saja. Ke mana waktu berlalu?

Boleh jadi kita menangani proyek dengan niat total untuk menyelesaikeinya. Namun tidak lama kemudian, ada sesuatu yang mencuri waktu kita. Pencuri waktu semacam ini tidaklah sedikit. Sebagian besarnya berbentuk interupsi. Marilah kita menelaah beberapa

gangguan yang paling lumrah dan apa yang bisa kita lakukan untuk meminimalkan dampaknya.

## Komputer

Jika bekerja di meja, hampir bisa dipastikan kita menghadapi komputer seharian. Itu artinya kita selalu menerima surat elektronik dan memiliki akses ke Internet, juga berbagai laman media sosial yang kita ikuti. Jelaslah, volume input dan distraksi ini bisa berperan sebagai perangkap bagi waktu kita yang berharga. (Tentu saja, atasan akan lebih suka jika kita tidak menghabiskan waktu kerja dengan berbelanja *online*, memeriksa surat elektronik pribadi, dan halaman Facebook kita. Jika *harus* melakukannya, biasakanlah menjalankan aktivitas semacam ini pada waktu istirahat.)

Sekarang ini, nyaris semua komunikasi terjadi melalui jaringan komputer kantor. Membaca surat elektronik dan yang semacamnya terus-menerus menginterupsi pekerjaan dan membuat kita kehilangan produktivitas secara signifikan. Baik dalam waktu yang dihabiskan untuk interupsi itu sendiri juga dalam waktu yang dihabiskan untuk memfokuskan perhatian kembali ke pekerjaan yang terganggu.

Kami menyarankan Anda untuk membaca surat elektronik dan pesan instan pada interval waktu yang teratur dan terjadwal, alih-alih bolak-balik melakukannya di tengah pekerjaan. Dengan begitu, tidak hanya pekerjaan yang diselesaikan akan lebih banyak (sekaligus mengurangi stres), tapi kita juga mengendalikan penggunaan waktu. Berada dalam situasi kerja yang reaktif (ketika kita harus terus-menerus merespons kebutuhan, misalnya agen pelayanan pelanggan) dianggap lebih membuat stres ketimbang dalam situasi kerja yang proaktif (ketika kita menentukan apa yang harus dilakukan dan kapan). Jika surel mengeluarkan bunyi setiap kali Anda mendapat pesan baru, mintalah staf teknis untuk mematikan fitur itu. Sesuatu yang kecil seperti menyisihkan waktu untuk membaca dan merespons pesan kantor bisa jauh mengurangi stres yang kita alami pada jam kerja.

## Telepon

Kita sedang duduk dan larut dalam pekerjaan, tiba-tiba telepon berdering. Ternyata seorang kolega, menanyakan persoalan bisnis. Namun, apakah kolega ini langsung membicarakan bisnis? Biasanya tidak. Ia akan berbincang tentang cuaca, aktivitas akhir pekan-

nya, atau rencana liburannya sebelum ke topik bisnis. Meskipun tidak terlalu sering digunakan dibandingkan dulu (setidaknya untuk menelepon), panggilan telepon bisa cukup banyak menyita waktu kerja kita. Waktu yang dihabiskan untuk telepon bisnis bisa dipangkas jika kita hanya berkonsentrasi pada urusan di depan mata. Namun, tentu berdampak negatif jika kita menyingkirkan obrolan pribadi sepenuhnya. Sedikit percakapan sosial akan mempermudah relasi antar-manusia dan membantu mengembangkan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Hasilnya adalah peningkatan kerja sama dan kerja tim. Namun, bersosialisasi secara pantas dan tetap mempersingkat pembicaraan telepon bukanlah sesuatu yang mustahil. Jika penelepon berpanjang-panjang membicarakan hal yang tak berhubungan dengan pekerjaan, katakanlah dengan sopan, “Aku senang mendengar cerita tentang pesta itu, tapi ada tenggat waktu yang harus aku penuhi,” kemudian, beralihlah ke topik bisnis.

Ketika kita harus menelepon, salah satu pencuri waktunya adalah menunggu apabila orang yang kita tuju sedang tersambung dengan telepon lain. Kecuali persoalannya mendesak, tinggalkan saja pesan singkat

melalui *voicemail* dan mintalah respons melalui balasan telepon, surat elektronik, atau kunjungan pribadi.

Jika harus menunggu, gunakanlah waktu dua, tiga, lima menit atau lebih ini secara konstruktif. Kita bisa menyelesaikan sebagian pekerjaan sembari menunggu. Misalnya pekerjaan menghitung, mencatat, dan memeriksa surat atau surel. Bagi seseorang yang *banyak* menelepon setiap hari, pemanfaatan waktu menunggu yang tiga menit untuk sepuluh panggilan telepon akan menambah waktu produktif sebanyak setengah jam setiap hari.

## Tamu

Kita mengangkat pandangan dari meja kerja dan memandang ke ambang pintu, dan di sanalah Lou si tukang ngobrol berdiri. Namun kita tidak punya waktu untuk mendengarkan ocehannya yang berbusa-busa. Karena itu, tidak perlu mengajak Lou masuk. Berdirilah. Berjalanlah ke depan meja, halangi rute Lou ke kursi tamu, dan bicaralah kepadanya sambil berdiri. Orang cenderung lebih singkat berbicara apabila mereka harus berdiri ketimbang apabila mereka duduk. Jika pesannya penting dan terkait pekerjaan, kita bisa mengajaknya

duduk. Jika tidak, bimbinglah Lou ke arah pintu secara halus.

Marge, seorang penulis lepas, bekerja dari rumah. Selama beberapa waktu, seorang tetangganya bertandang setiap pagi untuk mengobrol. Marge tidak mempunyai waktu untuk berbincang *ngalor-ngidul*. Meskipun senang bersosialisasi, ia sadar bahwa proyek menulisnya tidak bisa selesai kecuali ia menghentikan kunjungan semacam ini. Ia pun berbicara dari hati-ke-hati untuk menjelaskan bahwa ia harus menyelesaikan pekerjaan, tanpa merusak persahabatan. Orang memahami bahwa waktu itu terbatas, tapi kadang-kadang mereka harus diingatkan bahwa waktu kita sempit dan harus digunakan secara optimal.

## **Membereskan Berkas-berkas**

Meskipun komunikasi dan dokumen elektronik telah mengantikan menggunakan kertas yang diterima pekerja, kita masih perlu mengelola waktu untuk mengurus berkas-berkas. Usahakan mengurus berkas sesingkat mungkin; tidak jarang satu kali sudah cukup. Periksalah kertas-kertas. Segera singkirkan jika tidak ada alasan untuk menyimpannya. Begitu juga dengan interupsi lain yang “masuk”, kita bisa menyisihkan waktu

untuk mengurus kertas yang datang ke meja. Jika ada yang harus dan layak dilakukan, *lakukanlah sekarang juga*. Seringkali memo intrakantor bisa dijawab dengan menulis balasan di bagian bawah kertas sehingga lebih menghemat waktu dibandingkan menulis balasan formal.

Saat kita membaca korespondensi yang menuntut tindakan, catatlah langkah yang harus dilakukan pada surat itu atau lampiran kertas. Misalnya, mengumpulkan informasi tambahan, menulis jawaban, dan lain-lain. Jika ini dilakukan pada saat kita membaca surat, maka kita tidak perlu membaca kembali surat itu begitu kita siap mengambil langkah tersebut.

Ketika membaca laporan, utamakan bagian ringkasannya dulu. Tidak jarang kita tidak perlu membaca keseluruhannya. Setelah itu, kita bisa memilih untuk membaca informasi lain yang penting sehingga menghemat waktu membaca secara mendetail, yang tidak terlalu penting.

### **Birokrasi yang Tidak Perlu**

Banyak organisasi yang menghabiskan tidak sedikit waktu untuk mengisi formulir, memperoleh salinan do-

kumen, dan bentuk birokrasi dan pencatatan lain yang tidak penting.

Srobinson Wyler adalah wakil pimpinan kantor cabang sebuah bank besar di California. Saat berjalan melewati salah satu kantor bank-nya, ia melihat seorang pegawai sedang sibuk mengisi formulir warna merah muda. “Apakah kau tidak tahu,” tanyanya, “informasi tentang formulir ini sekarang sudah ada di komputer dan tidak lagi dibutuhkan?” Pegawai itu tampak kebingungan. “Tentu saja saya tahu, datanya ada dalam komputer,” jawabnya. “Saya bertugas memasukkan data, tapi tidak ada yang memberi tahu bahwa formulir ini tidak digunakan lagi.”

Investigasi lebih jauh menunjukkan bahwa meskipun informasi itu telah dikomputerisasi setahun lalu, tidak ada yang mengeluarkan petunjuk untuk menghentikan formulir merah muda. Banyak perusahaan yang terus menggunakan formulir yang sudah ketinggalan kegunaannya—banyak menyita waktu, uang, dan tenaga—karena tidak ada yang mengambil langkah untuk menghentikannya.

Setiap laporan, berkas formulir, atau dokumen cetak baku lain yang digunakan berulang kali, seharusnya diperiksa secara berkala. Kapan kita harus melakukan

evaluasi ini? Minimal tidak ada formulir atau dokumen yang digunakan lebih dari dua tahun tanpa dievaluasi dengan cermat untuk menentukan penting atau tidaknya. Jika ada perubahan yang signifikan di sektor tempat formulir itu digunakan, misalnya ada penerapan metode atau peralatan baru, evaluasi ini harus dilakukan segera setelah perubahan itu berjalan cukup lama untuk menentukan dampaknya terhadap keseluruhan aktivitas operasional. Waktu lain yang juga tepat untuk menentukan penting atau tidaknya sebuah formulir atau dokumen serupa adalah ketika tiba waktunya untuk menyusun ulang. Jika hal ini dilakukan di bank California pada saat formulir merah muda dijadwalkan untuk dicetak ulang, tentulah keusangannya akan terlihat.

Berkas formulir harus direevaluasi sebagaimana laporan dan dokumen lain. Jika berkas itu dianggap sangat tidak personal atau tidak menjawab masalah yang seharusnya ditanganinya, maka berkas ini harus ditulis ulang. Jangan lupa, citra organisasi kita di mata pembaca direpresentasikan oleh berkas itu.

Jika semua formulir, sistem, laporan, dan berkas terstandar diperiksa dengan cermat secara berkala, kita akan menghemat berjam-jam kerja yang tidak perlu.

Tidak hanya itu, para pegawai pun akan bisa mencurahkan lebih banyak waktu dan energi untuk persoalan yang benar-benar penting guna mencapai target yang diinginkan perusahaan dan kita sendiri.



*"Kecuali mampu mengelola waktu, kita tidak bisa mengelola yang lainnya."*

— Peter F. Drucker

### **Mengekspektasikan Sesuatu yang Terduga**

Dalam setiap pekerjaan, hal-hal yang tidak terduga berkembang sepanjang hari. Api yang harus dipadamkan, kerusakan mesin atau komputer, atasan yang mendapat proyek khusus, atau yang pegawai menimbulkan masalah. Kita memang sudah menduga hal-hal semacam ini terjadi. Namun kita tidak pernah tahu seperti apa atau kapan terjadinya.

Supaya pencuri waktu ini tidak merusak agenda, sertakanlah waktu ekstra dalam susunan jadwal untuk mengatasi hal-hal yang tidak terduga. Dengan menganalisis aktivitas harian kita dalam periode tertentu, kita bisa menentukan jumlah jam setiap hari yang dihabiskan untuk mengurus sesuatu yang tak terduga. Contohnya,

jika dalam delapan jam kerja biasanya ada dua jam yang digunakan untuk sesuatu yang darurat, canangkanlah enam jam kerja saja dalam sehari. Dengan begitu, sesuatu yang tak terduga menjadi terduga, dan kita memiliki waktu untuk mengelolanya.

Sepertinya hampir mustahil seseorang bisa menyusun rencana untuk satu hari dan semuanya berjalan persis seperti yang diinginkan. Pencuri waktu akan selalu hadir, siap mengganggu hari yang telah kita rencanakan dengan baik. Namun dengan menyadari keberadaan pencuri waktu ini, kita bisa meminimalkan kerugian waktu yang berharga dan lebih bisa memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.

## **Perubahan Menciptakan Kesempatan**

Ketika stres membuat kita lemah, kembalikanlah ketenangan dengan mengisi benak kita dengan pikiran-pikiran damai, keberanian, kesehatan, dan harapan. Dengan menjadi tenang, kita mampu melewati situasi yang membuat kita stres. Jika kita terus menegakkan kepala dan memasang wajah damai, teman dan rekan kerja akan menghormati dan membantu kita.

Dan seperti yang telah kami sebutkan, stres tidak selalu merupakan pengalaman yang negatif. Masa perubahan mungkin menimbulkan stres, tapi juga bisa menjadi momen yang menentukan dalam kehidupan kita. Masa-masa seperti itu memberi kita kesempatan untuk merenungkan pekerjaan dan karir. Boleh jadi perubahan mendorong kita untuk memikirkan kembali target dan bergerak untuk mewujudkannya.

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Kebanyakan orang mengalami stres tambahan ketika terjadi perubahan dalam sebagian aspek pekerjaan.
- Mengatasi situasi yang paling membuat stres tidak-lah mustahil. Caranya, dengan menerapkan satu atau lebih poin pereda stres yang diurutkan menu-rut akronimnya, STRESS
  - Self-Awareness (Kesadaran diri)
  - Tender Loving Care (Perhatian yang lembut dan penuh kasih). Memperhatikan diri sendiri adalah faktor penting bagi kesehatan dan orang sehat cenderung tidak stres.
  - R elaxation (Relaksasi)

E xercise (Olahraga)  
S ense of Humor (Selera humor)  
S eek Help from Others (Meminta bantuan orang lain). Kadang-kadang stres begitu kuat hingga kita tidak sanggup mengatasinya sendirian. Penasihat profesional, ahli agama, dan pakar dalam bidang tertentu bisa menjadi tempat untuk mendapatkan bantuan.

- Alih-alih cemas bahwa kita akan mendapat masalah dengan perubahan yang telah dimulai, hadapilah setiap kekhawatiran dan ambillah langkah untuk mengatasinya.
- Untuk mengatasi masalah, ikutilah resep dari Dale Carnegie:
  - Kumpulkan semua fakta.
  - Analisis semua fakta dan susun keputusan.
  - Begini keputusan diambil, jalankanlah!
- Ketika ditanya tentang faktor yang membuat mereka stres, salah satu jawaban yang paling sering dikemukakan orang adalah, “Tidak memiliki cukup waktu untuk mengerjakan sesuatu yang harus diselesaikan.” Pengelolaan waktu yang cermat bisa meminimalkan persoalan ini.

- Ketika stres membuat kita lemah, kembalikan ketenangan dengan mengisi benak kita dengan pikiran-pikiran damai, keberanian, kesehatan, dan harapan.
- Pandanglah perubahan sebagai kesempatan.

\*

## BAB 7

# Bergaul dengan Beragam Manusia



*"Kepemimpinan yang baik menuntut kita berada di tengah orang-orang dengan beragam perspektif, yang bisa tidak sependapat dengan kita tanpa merasa takut akan mendapat balasan."*

— Doris Kearns Goodwin



DUNIA ABAD DUA PULUH SATU ADALAH LINGKUNGAN YANG lebih kompleks dan beragam dibandingkan tahun-tahun terdahulu. Rekan kerja, bawahan, manajer, dan pelanggan kita kemungkinan terlihat, berbicara, berperilaku, dan berpikir secara berbeda dari kita. Alih-alih berekspektasi mereka akan menjadi seperti kita, kita perlu menyadari dan menghormati keunikan perspektif

dan kualitas individual. Kesuksesan kita di dunia kerja sekarang ini menuntut kita memiliki kesadaran yang lebih besar menyangkut semua orang dan menunjukkan ketangkasan dalam bergaul dengan mereka.

Penting bagi kita untuk memahami perbedaan rekan-rekan kerja dan dampak perbedaan ini terhadap hubungan kita satu sama lain. Kita harus mengembangkan strategi yang memungkinkan kita memiliki pendekatan yang efektif dan produktif bagi mereka dan mencari cara untuk menggerakkan kesuksesan pribadi dan tim yang lebih besar.

Dalam bab ini, kita akan membahas topik yang berhubungan dengan poin-poin berikut ini:

- Mengambil manfaat sebesar-besarnya dari latar belakang etnis dan budaya mitra kita.
- Berkomunikasi dengan orang yang memiliki kesulitan memahami atau berbicara dalam bahasa kita.
- Masalah-masalah khusus untuk bekerja dengan orang yang memiliki keterbatasan fisik atau mental.

Dalam bab berikut ini, kita akan berkonsentrasi pada:

Bekerja dengan orang yang memiliki kelompok usia berbeda dengan kita.

Menghadapi masalah sehubungan dengan perbedaan gender di tempat kerja.



*"Salah satu kontributor utama sains perilaku bagi manajemen adalah bahwa semua orang adalah individual, dan mereka berbeda satu sama lain. Supaya bisa bekerja efektif dengan mereka, kenalilah mereka dan adaptasikan cara bergaul kita dengan individualitas mereka."*



— Arthur R. Pell, Ph.D.

## Memahami Perbedaan Budaya

Budaya dideskripsikan secara luas sebagai faktor yang menentukan masing-masing kita berdasarkan geografi, bahasa, adat-istiadat, dan kepercayaan. Orang dan institusi di dalam budaya kita sendiri memainkan peran penting bagi cara pandang kita terhadap dunia dan sekeliling kita. Tergantung seberapa kuat pengalaman dan pengaruh masa lalu itu, kedua faktor ini memengaruhi respons kita terhadap individu yang kita temui, yang kita persepsi sebagai orang luar dari budaya kita sendiri.

## Glosari Istilah

Sudah banyak tulisan tentang cara bekerja dengan kelompok yang berbeda-beda. Dan di banyak negara, ada hukum yang mengatur relasi dengan beragam kelompok di tempat kerja. Supaya mendapat pemahaman yang lebih baik, kita perlu memahami terminologi yang lumrah digunakan. Berikut sebagian di antaranya.

- Penerimaan : Pengalaman dalam suatu situasi atau kondisi tanpa upaya mengubahnya.
- Ageism* : Perilaku negatif, kepercayaan, atau praktik terhadap suatu kelompok berdasarkan usia.
- Asimilasi : Penerimaan secara sukarela/terpaksa oleh kelompok minoritas menyangkut sebagian aspek dari kelompok dominan.
- Asumsi : Menerima begitu saja; memercayai tanpa bukti bahwa budaya, agama, atau karakteristik lain dari suatu kelompok lebih unggul dari yang lainnya.
- Bias : Kecenderungan personal menyangkut temperamen atau tampilan. Prasangka yang pro atau kontra terhadap anggota satu tipe orang atau lebih.

- Fanatisme : Intoleransi terhadap kepercayaan atau praktik orang lain.
- Diskriminasi : Perlakuan tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan suatu prasangka.
- Etnosentrisme : Kepercayaan bahwa anggota kelompok etnisnya sendiri lebih unggul dibandingkan anggota kelompok lain.
- Generalisasi : Menyamaratakan pernyataan yang dilontarkan sebagai kebenaran umum.
- Intoleransi : Keengganan atau penolakan untuk menerima perbedaan.
- Prasangka : Perilaku negatif yang tidak jarang terbentuk tanpa pengetahuan atau landasan.
- Rasisme : Kepercayaan negatif tentang sekelompok orang berdasarkan ras, perlakukan tidak adil terhadap individu atau kelompok berdasarkan ras.
- Segregasi : Pemisahan atau isolasi terhadap individu atau kelompok.
- Seksisme : Sikap dan perilaku berdasarkan peran gender stereotipikal.

- Stereotipe : Menisahkan karakteristik secara pukul rata kepada seluruh anggota suatu kelompok, terlepas perbedaan individual.
- Toleransi : Kapasitas untuk mengakui dan menghormati kepercayaan dan praktik orang lain.



*"Di antara beraneka macam delusi, rasa diskriminasi antara diri sendiri dan orang lain adalah bentuk terburuk, karena ia tidak melahirkan apa pun kecuali perselisihan."*

— Dalai Lama

## **Penilaian: Kesadaran tentang Nilai-nilai**

Untuk lebih memahami perilaku kita sehubungan dengan perbedaan budaya antara kita dengan orang lain, tuliskan “setuju” atau “tidak setuju”, di samping pernyataan berikut ini.

1. Sebagai seorang anak, saya dididik untuk merayakan hari-hari besar yang berhubungan dengan negara atau keyakinan agama saya.
2. Sebagai orang dewasa, saya bangga dengan budaya dan aturan moral yang ditanamkan pada saya.

3. Agama menuntut saya untuk mematuhi tradisi tertentu sebagai amal keimanan.
4. Setiap tahun, ada sejumlah bentuk ibadah lain yang menurut saya penting berdasarkan minat, agama, gender, usia, atau faktor lain.
5. Sebagian besar mitra saya hanya sedikit atau tidak tahu sama sekali tentang latar belakang dan nilai-nilai yang saya anut.
6. Saya percaya, ketaatan agama dan budaya seharusnya menjadi urusan pribadi.
7. Saya mengenal dengan baik latar belakang budaya dan keyakinan agama rekan-rekan kerja saya.
8. Saya menghormati dan menyambut ketaatan dan tradisi budaya anggota tim saya.
9. Saya terbuka tentang pentingnya perayaan budaya saya sendiri.
10. Hanya hari besar negara saja yang harus dihormati di tempat kerja.
11. Saya merasa sebagian adat-istiadat, tradisi, dan/atau ketaatan kolega saya mengherankan atau mengganggu.
12. Tempat kerja kami akan lebih harmonis jika kami semua menganut nilai-nilai yang sama.



*"Memahami adalah langkah pertama penerimaan."*

— J.K. Rowling

## Evaluasi Jawaban

Jika Anda menjawab “setuju” pada poin 1-4:

Ini bisa jadi indikasi keterkaitan erat dengan budaya dan tradisi serta nilai keagamaan kita sendiri. Di satu sisi, keterkaitan ini membuat kita memiliki kesadaran akan tujuan yang kuat, menawarkan bimbingan perilaku etis, dan nyaman dalam situasi yang asing atau menekan. Di lain pihak, pengalaman pribadi dan keyakinan yang kuat membuat kita lebih sulit menerima atau menoleransi pandangan yang berbeda dari yang kita anut.

Jika jawaban Anda “setuju” untuk poin 5-6.

Ini menunjukkan kita tidak mengekspresikan nilai-nilai yang kita anut secara terbuka dan percaya bahwa orang lain seharusnya bersikap seperti itu. Sisi positifnya, pendekatan ini bisa menghindari konflik dan konfrontasi ketika perbedaan muncul. Pada saat yang sama, kurangnya kesadaran bisa menyebabkan persoalan lantaran komentar atau perilaku tidak sensitif

terhadap sesuatu yang mungkin bagi orang lain tidak bisa ditawar-tawar.

Jika Anda “setuju” pada poin 7-9.

Tanggapan ini mungkin ditafsirkan sebagai sikap keterbukaan terhadap orang lain dan anggapan bahwa perbedaan adalah sesuatu yang menarik, alih-alih menjengkelkan. Keuntungannya, perilaku ini bisa menciptakan keharmonisan dengan kolega. Kekurangannya, orang lain mungkin memandang kita tidak memiliki keyakinan yang kuat.

Jika Anda “setuju” pada poin 10-12.

Dengan menyetujui pernyataan-pernyataan ini, kita mungkin dipandang sebagai *puritan* dalam sisi nilai budaya dan yang lainnya. Kelebihannya, pandangan semacam ini akan menjaga tempat kerja yang homogen apabila yang lain menganut pandangan yang sama. Kekurangannya, sikap semacam ini bisa dengan mudahnya membuat anggota kelompok yang memiliki pandangan dan tata-cara berbeda menjadi terasing.



*“Seiring keragaman yang semakin kental, kita harus bekerja keras menyatukan nilai-nilai dan kemanusiaan kita bersama.”*



— William Jefferson Clinton

## Mengenal dan Menaklukkan Bias

Tidak jarang, orang mengambil keputusan berdasarkan faktor-faktor yang bahkan mereka sadari sebagai bias.

Setelah lamaran kerjanya ditolak Achilles Heel Company, Pierre W. Direkrut oleh kompetitor perusahaan itu dan menjadi petugas penjualan terbaik. Ketika ditanya tentang alasannya menolak Pierre, manajer Achilles menjawab, “Saya rasa, karena ia memiliki logat asing.”

Berapa banyak orang baik yang kita tolak karena bias sadar atau bawah sadar kita?

Kata “bias” berarti “melenceng”. Dalam merekrut atau berurusan kerja dengan orang, kita cenderung bersikap miring terhadap orang yang sesuai dengan prasangka kita tentang faktor yang akan atau tidak akan menghasilkan kesuksesan. Tidak jarang, prasangka ini keliru—berdasarkan konsep yang tidak perlu

dipertahankan setelah ditelaah dengan cermat. Istilah “prasangka” berarti “pra-penilaian”. Keputusan yang diambil berdasarkan karakteristik “permukaan” sebelum melakukan evaluasi terhadap kualifikasi yang dimiliki.

Kadang-kadang kita menolak orang lantaran karakteristik personal yang membuat kita terganggu. Ingatlah, sesuatu yang mengganggu seseorang, misalnya aksen Pierre, tidak serta merta mengganggu orang lain, bahkan mungkin saja menarik bagi mereka.

### **Orang yang Sama dengan Kita**

Bias tidak hanya dilandasi cara orang berbicara, tampil, atau berbusana saja. Aspek-aspek lain menyangkut latar belakangnya pun berperan penting. Orang cenderung merasa lebih nyaman dengan yang serupa dengannya. Kita cenderung memiliki bias positif kepada orang-orang dengan latar belakang yang sama, belajar di sekolah yang sama, atau tinggal di komunitas yang sama dengan kita.

Pimpinan sebuah bank adalah keturunan Serbia. Secara kebetulan, kebanyakan orang yang ia rekrut atau promosikan memiliki latar belakang Serbia. Kadang-kadang, orang dengan latar belakang lain dan sangat cakap pun dipromosikan ke jajaran manajemen. Tapi

tidak pernah orang Kroasia? Mengapa? Sejak kecil, ia ditanamkan permusuhan antara dua kultur Slovakia ini.

Dari luar, tindakan ini mungkin tampak masuk akal. Lagipula orang haruslah bekerja sama dengan yang cocok. Namun, menjadikan kebangsaan seseorang sebagai penghambat karirnya (diskriminasi berdasarkan asal bangsa) adalah sesuatu yang ilegal. Tidak hanya itu, kita juga bisa kehilangan orang berpotensi besar, yang bisa saja menjadi kontributor penting bagi kesuksesan perusahaan.

### **Ini Bukan Bias, tapi Fakta**

Jack merasa jengkel. “Saya tidak bias,” katanya ketika mendapat kritik sehubungan orang yang dipilihnya sebagai petugas penjualan. “Orang harus berpenampilan menarik supaya sukses di dunia penjualan. Karena orang memang menilai buku dari sampulnya. Pembeli cenderung menghabiskan waktu dengan orang berpenampilan menarik. Mereka mengacuhkan orang yang wajahnya biasa-biasa saja.”

Namun ketika diminta membandingkan hasil kerja pegawai penjualannya dengan petugas yang direkrut manajer lain yang tidak mementingkan penampilan, ia menyadari bahwa “fakta”-nya tidaklah benar. Petugas

penjualan terbaik di perusahaan itu adalah seorang pria bernama Jack. Ia ditolak untuk bekerja di bawah divisinya karena ia berjalan dengan tongkat. “Pelanggan akan pergi karena orang yang memiliki keterbatasan,” katanya. Atasannya menunjukkan bahwa tidak jarang orang yang memiliki keterbatasan fisik mengimbangi faktor itu dengan bekerja lebih keras dan lebih cerdas ketimbang kompetitor yang disebut “normal”.

### **Menyibakkan Bias Kita Sendiri**

Sebagian besar orang menerima fakta bahwa kita seharusnya mengevaluasi seseorang berdasarkan keseluruhan latar belakangnya. Namun karena banyak bias yang berasal dari alam bawah sadar, tidak sedikit orang yang menyadari biasnya. Bias bersifat emosional, bukan logis. Dengan analisis-diri yang cermat, barulah kita bisa menyadarinya.

Caranya adalah dengan meninjau lowongan kerja yang kita isi—entah dengan merekrut orang baru atau menaikkan jabatan—dalam setahun terakhir. Perhatikanlah orang yang kita pilih. Apakah mereka memiliki satu kesamaan karakteristik tertentu? Apakah mereka memiliki jenis penampilan, cara bicara, atau latar belakang etnis yang sama?

Cermatilah pelamar yang ditolak, terutama mereka yang tidak pernah lebih jauh dari wawancara pertama atau bahkan tidak dipertimbangkan sama sekali. Apakah mereka benar-benar tidak memenuhi kualifikasi? Apakah mereka memiliki sesuatu yang tidak bisa kita jelaskan, tapi kita tidak menyukainya begitu saja? Jika benar begitu, ini bisa saja naluri pribadi yang baik—atau sejurnya—apakah ini bias kita?

## **Mengambil yang Terbaik dari Keragaman**

Begitu kita menyadari dan mengambil langkah untuk menaklukkan bias, seharusnya kita memeriksa konsep bekerja dengan beraneka macam orang. Jika kita duduk di divisi manajemen, seharusnya kita menjadikan praktik keanekaragaman yang sukses sebagai misi utama. Jika kita bukan di divisi manajemen, seharusnya kita bekerja dengan manajer dan rekan kerja untuk menjalin relasi yang sukses dengan orang yang berbeda dari kita.

Fase pertama mengambil yang terbaik dari keragaman adalah menempuh upaya serius untuk menyadari keragaman budaya dalam organisasi.

Fase kedua adalah meminta orang untuk berbicara tentang perbedaan budaya mereka. Dua poin yang harus diingat sehubungan dengan keragaman budaya:

- Orang harus ingat bahwa membicarakan perbedaan budaya tanpa terjebak dalam stereotipe adalah sesuatu yang sulit. Dalam bentuk paling murninya, tidak ada yang namanya orang stereotipikal. Tidak ada orang yang sama persis dengan orang lain dan tidak ada individu yang merupakan kloning dari anggota lain dalam kelompok tersebut.
- Seiring meningkatnya keragaman dalam sebuah organisasi, begitu juga dengan kompleksitas komunikasi dan keniscayaan berupaya lebih keras untuk mengembangkan kecakapan berkomunikasi.

Kesadaran dan diskusi bisa memberikan gambaran keragaman budaya yang lebih jernih. Apresiasi dan pemahaman tentang keragaman budaya lebih dari sekadar menoleransi perbedaan di antara individu atau kelompok saja, melainkan mendukung dan mengembangkannya. Keragaman ide, bakat, keterampilan, dan pengetahuan adalah fitur yang disukai dalam organisasi mana pun.

Memberikan lingkungan yang mendukung dan memelihara serta menunjukkan isu, ide, informasi, dan budaya baru pada anggota kelompok akan meningkatkan target organisasi lainnya. Membahas keragaman secara terbuka akan melahirkan kesempatan pengembangan karakter dengan mengajarkan orang bertoleransi dan menghormati dan dengan mengimbau mereka untuk memperhatikan persamaan. Koalisi berbagai budaya yang menghargai dan mendukung orang dari berbagai latar belakang adalah tempat yang pantas untuk kita berpartisipasi. Organisasi seperti itulah yang akan berkembang dan langgeng.

Dibutuhkan komitmen dari semua yang terlibat untuk memetik yang terbaik dari keragaman. Mengubah perilaku dan asumsi dominan bukan sesuatu yang mudah. Tidak jarang yang paling bisa diharapkan adalah mengubah perilaku, alih-alih sifat yang telah mendarah-daging. Anggota koalisi harus berkomitmen pada multikulturalisme dan membahas isu-isu terkait perbedaan budaya.

## **Meningkatkan Dinamika Multikulturisme**

Sekarang ini masyarakat di sebagian besar negara menghadapi persoalan inheren dalam bekerja dengan kelompok yang beragam. Sejak pertengahan abad kedua puluh, perusahaan di Eropa dan Asia “mengimpor” pekerja dari negara berkembang. Kita menyaksikan emigrasi besar-besaran yang dilakukan warga Turki ke Jerman, Aljazair ke Prancis, Indonesia dan Asia Selatan ke Saudi Arabia, Korea ke Jepang, dan banyak lagi yang lainnya.

Dahulu sekali, bangsa Amerika mengalami perbedaan di negara lain karena kaum imigran awal relatif berasimilasi dengan cepat ke dalam gaya hidup Amerika. Namun hal ini tidak terjadi pada masa-masa belakangan. Di bawah teori tradisional kuali peleburan, para imigran yang menetap di Amerika meninggalkan cara-cara di negara asal mereka dan membaur dengan senang hati. Tipe asimilasi ini telah digantikan konsep multikultural. Kaum imigran belakangan ini cenderung bertahan dengan budaya natif mereka dan menyatukan diri dengan budaya di lingkungan baru tanpa mengabaikan budaya mereka sendiri.

Sejak tahun 1960-an, ide monokultur mulai goyah. Terbuka jalan untuk masyarakat yang lebih pluralistik,

yang terus berkembang melalui integrasi dan pengaruh budaya. Perubahan-perubahan semacam ini tampak jelas dalam busana, kebiasaan makan, hiburan, musik, literatur, dan olahraga.

Keragaman semacam ini memungkinkan kita mendapat kesempatan dalam bidang keterampilan tertentu dan sektor-sektor yang kita kuasai. Kita bisa belajar banyak dengan pemahaman mutual dan apresiasi terhadap perbedaan individual. Menguatkan kesadaran tentang identitas budaya positif adalah aspek penting dalam membentuk relasi yang baik di antara semua yang terlibat. Individu bisa secara sadar atau bawah sadar menyisipkan nilai-nilai, sikap, atau perilaku etnis ke dalam dinamika kelompok yang lebih besar.

## **Mengelola Keragaman Budaya**

Mengambil yang terbaik dari keragaman budaya, program, dan protokol di antaranya dengan:

1. Rekrutmen. Cobalah mengikutsertakan orang yang mewakili komunitas ke dalam organisasi kita.
2. Pelatihan Keragaman. Menyadari keragaman budaya dalam kelompok. Cobalah memahami semua dimensinya dan mintalah semua yang terlibat ber-

komitmen untuk memupuk keragaman budaya. Tanganilah mitos, stereotipe, dan perbedaan budaya yang menghadang dengan kontribusi penuh dari para anggota.

3. Komunikasi dalam Koalisi. Singkirkanlah hambatan utama yang muncul dengan orang dari berbagai budaya yang bekerja sama. Metode terbaik adalah melalui pemahaman dan pengamalan komunikasi yang lebih baik.
  - Belajar mendengarkan. Dengarkanlah ucapan yang dikemukakan, bukan yang ingin kita dengar.
  - Ajaklah orang lain untuk menjadi bagian diskusi.
  - Belajarlah berkomunikasi dengan jelas dan adil.
  - Jangan keliru menilai orang karena aksen atau tata bahasanya.
  - Tes pemahaman. Ajukan pertanyaan supaya yakin bahwa kita memahami ucapan yang dikemukakan.
  - Adaptasikan gaya komunikasi kita supaya sesuai dengan situasinya. Bicaralah yang lugas. Individu dari budaya lain mungkin memiliki reaksi berbeda terhadap bahasa dan nada tertentu. Kenalilah lawan komunikasi kita.

- Gunakan bahasa yang mendukung kepercayaan dan kemitraan. Setiap orang ingin berhasil dalam upaya ini. Bersikaplah tenang dan positif.
  - Ketika konflik mengemuka, persoalannya mungkin bersumber dari gaya, alih-alih muatan. Upayakanlah pemahaman. Kaji, revisi, dan tinjaulah target utama kita untuk memastikan muatannya jelas. Cara kita mengutarakan sesuatu mungkin lebih penting dibandingkan yang kita utarakan.
4. Berbeda, Tapi Sama. Pria dan wanita, putih dan berwarna, manajer dan karyawan berbeda satu sama lain. Namun kesamaan mereka melebihi perbedaan itu. Apresiasi dan penerimaan kesamaan dan perbedaan cukup penting bagi relasi kerja yang efektif.
  5. Menjaga Komitmen. Organisasi kita akan semakin terhubung dengan komunitas yang dilayani jika ia mengungkapkan secara terbuka bahwa memiliki angkatan kerja yang beragam adalah prioritas utama. Tinjaulah senantiasa berbagai aktivitas yang menjamin kesadaran, pemahaman, komunikasi, dan pemupukan organisasi dengan beragam budaya.
  6. Kepemimpinan yang Kuat.

- Artikulasikan visi dan nilai pluralistik bagi organisasi; tunjukkan betapa faktor itu adalah bagian integral misi dan visi organisasi.
- Dorong dan dukunglah diskusi dalam organisasi tentang makna keragaman dan pluralisme; tunjukkan cara mengimplementasikan program yang bisa mencapai target itu.
- Demonstrasikan komitmen etis terhadap keadilan dan penyingkiran diskriminasi dalam segala bentuknya, baik di dalam organisasi itu sendiri maupun dalam relasinya dengan orang, kelompok, dan organisasi lain.
- Pahamilah dimensi keragaman, gunakan bahasa inklusif dan berharga, kutiplah beragam sumber, siap beradaptasi pada perbedaan gaya komunikasi, tunjukkan rasa hormat terhadap perbedaan manusia, dan sadar serta nyaman berurusan dengan isu-isu keragaman.
- Menghargai pembelajaran dan perubahan personal yang berkelangsungan, mengumpulkan pandangan dan opini dari berbagai orang, meminta tanggapan tentang perilaku pribadi dan hal-hal yang tidak diketahui, dan terbuka untuk

memercayai modifikasi dan tindakan berdasarkan tanggapan.

- Membimbing dan memberdayakan beragam individu dan mendorong orang lain untuk berbuat serupa.

## **Mengatasi Kesenjangan Bahasa**

Ketika bekerja dengan orang yang memiliki keterbatasan pengetahuan tentang bahasa kita, penyelia dan mitra harus mengerahkan upaya khusus demi memastikan mereka memahami ucapan kita dan kita memahami ucapan mereka.

Jika organisasi kita mempekerjakan imigran atau pegawai tamu dari negara asing, sebaiknya mereka merekrut satu atau lebih penerjemah dwibahasa. Namun langkah ini tidak selalu memungkinkan. Sebagian besar pegawai cukup memahami bahasa kita untuk komunikasi dasar. Biasanya ada pegawai lain dari negara mereka yang membantu menjernihkan komunikasi.

Ketika bekerja dengan orang dari kebangsaan lain, terutama mereka yang tidak memahami bahasa kita, terjemahkanlah materi ke bahasa yang sesuai sehingga

para pegawai ini bisa mempelajari pekerjaan mereka sebagaimana pembicara natif.

*Materi multilingual.* Sarana bilingual atau multilingual seperti buklet, kartu referensi, manual untuk pegawai, dan menu sangat bermanfaat untuk pelatihan pegawai baru. Begitu juga peraturan sederhana terkait pekerjaan, misalnya instruksi tentang absensi masuk dan keluar kerja dalam masing-masing bahasa yang kerap digunakan dalam perusahaan.

Sebagian organisasi menyediakan *audiotape* atau *videotape* bagi pegawai untuk menjembatani kesenjangan bahasa. Isinya adalah kata dan frasa penting untuk membantu pegawai asing memahami terminologi dalam organisasi.

Kadang-kadang perusahaan menawarkan pendidikan sebagai bagian dari bonus. Dengan begitu, pegawai dapat mempelajari bahasa kita secara lebih mendalam, juga meningkatkan kepercayaan diri dan kecakapan mereka dalam pekerjaan dan komunitas.

Sarana visual di antaranya adalah poster yang memuat prosedur langkah demi langkah untuk melaksanakan pekerjaan manual.

## **Memastikan Ucapan Kita Dipahami**

*Berbicaralah dengan jelas dan ucapkan kata-kata dengan tepat.* Pelafalan yang berlebihan tidak akan membantu pendengar, bahkan bisa membuat mereka semakin bingung. Namun akan sangat membantu jika sebagian kata dilafalkan dengan cara pembicara non-natif. Terutama jika pelafalan yang tepat sangat berbeda dari pelafalan non-natif.

*Berbicara dengan suara keras tidak akan membantu.* Sadarilah, orang seringkali keliru dengan menganggap mengencangkan suara bisa membuat pendengar lebih mudah mengerti. Hindarilah kesalahan kaprah ini (tapi jangan berbicara terlalu pelan).

*Jangan tutupi atau sembunyikan mulut kita.* Pendengar mungkin ingin melihat kita saat kita melafalkan kata-kata. Bisa melihat gerak bibir seseorang akan membantu pendengar memahami ucapannya.

*Jangan berbicara terlalu cepat.* Salah satu tantangan terbesar seorang pendengar adalah mengetahui di mana suatu kata berakhir dan yang berikutnya berawal. Jeda sebentar antara satu kata dengan yang lain sangat berguna jika pendengar kita tampak kesulitan memahami.

*Apabila memungkinkan, pilihlah kata yang sederhana, alih-alih yang kompleks.* Semakin sederhana suatu kata,

semakin besar peluangnya dipahami. Sebagai contoh, jika Anda berbahasa Inggris, gunakan kata “*big*” alih-alih “*enormous*”. “*Make*” adalah pilihan yang lebih baik ketimbang “*manufacture*”. Namun, jika pembicaranya berbahasa Romawi (seperti Spanyol, Prancis, Italia, Portugis, dan Roma), tidak jarang kata-kata kompleks bisa bermanfaat karena akarnya adalah bahasa Latin.

*Hindari kata “pengisi” dan istilah sehari-hari.* Pembicara non-natif, apalagi yang tingkat kefasihannya rendah, bisa kebingungan mendengar bunyi “pengisi” dan ekspresi nonformal. Mereka bisa menganggap bunyi semacam “emm” atau “eeeh” adalah vokabulari yang tidak mereka pahami. Istilah sehari-hari juga asing bagi mereka dan mudah disalahpahami. Hindari pula kata-kata singkatan.

*Jika diminta mengulangi sesuatu, ulangilah dulu seperti yang diucapkan pertama kali.* Apabila diminta mengulangi kalimat, cara yang paling tepat adalah menggunakan kata-kata yang sama, karena boleh jadi mereka hanya tidak mendengar dengan jelas. Namun jika lawan bicara kita tidak paham, ubahlah beberapa kata inti dalam kalimat tersebut. Kemungkinan hanya satu atau dua kata yang tidak mereka mengerti. Selain itu, yang terbaik adalah mengulangi kalimat secara utuh,

bukan sekadar beberapa kata terakhir. Tindakan ini memang makan waktu, tapi bisa mencegah kebingungan.

*Kutipan.* Jika ada satu kata yang sama dengan kata yang tidak dipahami, gunakanlah. Seiring meningkatnya kecakapan berbahasa lawan bicara kita, maka komunikasi akan semakin mudah.

*Lugas.* Katakanlah “ya” atau “tidak”, bukan “he-eh”. Kata itu tidak ada dalam kamus!

*Dengarkan dan jangan melontarkan tanggapan ketika orang lain sedang bicara.* Tunggu sampai ia selesai, sehingga kita bisa memberi penjelasan jika dibutuhkan dan memberikan informasi yang tepat berdasarkan yang mereka katakan.

*Sadarilah bahwa budaya lain memiliki standar berbeda sehubungan dengan sentuhan, kontak mata, dan ruang personal.* Seseorang yang berdiri terlalu dekat atau tidak menatap kita bukan bermaksud menyinggung perasaan, melainkan hanya mengikuti standar budayanya sendiri. Hindarilah menyentuh lawan bicara yang berbeda budaya. Sekalipun jika kita ingin mengarahkannya ke posisi yang tepat atau memberikan sentuhan di punggung sebagai bentuk persahabatan, gestur itu bisa disalahtafsirkan. Banyak kebudayaan yang memandang kontak personal secara jauh berbeda dari yang kita

pahami. Dan sentuhan ramah kita bisa dianggap agresif atau terlalu akrab.

*Bersabar dan tersenyum.* Semakin kita santai, semakin besar kendali kita terhadap komunikasi. Jangan biarkan kesibukan atau agenda rapat mengendalikan cara bicara kita. Berpikirlah sebelum bicara dan jangan bicara sebelum berpikir.



*"Kekuatan terbesar kita selaku umat manusia adalah kemampuan mengakui perbedaan. Kelemahan terbesar kita adalah kegagalan menerimanya."*

— Judith Henderson

## **Tips Bekerja dengan Orang yang Berbeda Budaya**

- Kebanyakan orang menghargai upaya tulus untuk didekati, disalami dalam bahasa mereka sendiri, dan mendapat pengakuan atas keyakinan mereka. Jangan khawatir Anda akan melakukan kesalahan.
- Membangun relasi dan kepercayaan dengan orang yang berbeda budaya memang membutuhkan waktu. Bersabarlah.

- Mintalah agar mereka memberi tahu kapan saja kita melakukan sesuatu yang mencederai kebudayaan mereka.
- Jelaskanlah dengan cermat, prosedur yang ingin kita jalankan dan alasan melakukannya.
- Dalam berkomunikasi dengan orang yang tidak terlalu menguasai bahasa kita:
  1. Jika materinya bersifat teknis atau kompleks, gunakanlah penerjemah terlatih.
  2. Jika materinya sederhana, mintalah bantuan dari rekan lain yang menguasai kedua bahasa yang terlibat.
- Sebanyak mungkin, gunakanlah kata (bukan gestur) untuk mengekspresikan maksud kita. Gestur yang diterima dalam budaya kita mungkin saja menyinggung perasaan atau tak bermakna dalam budaya lain.
- Ketahuilah pandangan orang tentang materi yang didiskusikan.

Pertanyaan berikut ini bisa digunakan untuk mendapatkan panduan:

  1. Bagaimana pandangan Anda tentang situasi ini?
  2. Menurut Anda, apa penyebabnya?

3. Bagaimana dampaknya terhadap pekerjaan Anda?
4. Sejauh ini, apa yang Anda lakukan untuk menghadapinya?
5. Bantuan seperti apa yang bisa kami berikan?

## Pegawai dengan Keterbatasan Fisik



*"Orang dengan keterbatasan fisik tidak hanya mengalami sesuatu yang tidak dirasakan orang yang tanpa keterbatasan, tapi mereka juga berada dalam posisi yang lebih baik untuk melampaui mitologi tentang tubuh. Karena mereka tidak bisa melakukan hal-hal yang dipandang harus dilakukan oleh orang tanpa keterbatasan untuk bahagia, "normal", dan waras. Jika orang dengan keterbatasan fisik benar-benar didengarkan, kita akan mendapatkan pengetahuan melimpah tentang tubuh dan psikis manusia."*



— Susan Wendell

Anggota staf di banyak perusahaan di seluruh dunia menyadari bahwa orang dengan keterbatasan itu produktif, pegawai andal yang membawa manfaat bagi tempat kerjanya. Sebagian perusahaan juga mengem-

bangkan produk dan jasa bagi orang dengan keterbatasan, berikut keluarga dan teman mereka. Sebagai perusahaan yang terlibat dengan berbagai komunitas, banyak yang menaruh perhatian khusus kepada orang dengan keterbatasan.

Tema inilah yang menjadi landasan *Disability in the Workplace: Company Practices*, sebuah publikasi International Labor Organization, afiliasi PBB. Laporan itu menggambarkan pengalaman kontemporer dua puluh lima perusahaan dan karya mereka tentang isu disabilitas. Profilnya menjelaskan langkah-langkah yang ditempuh perusahaan sehubungan dengan orang yang memiliki keterbatasan sebagai karyawan atau calon karyawan, pelanggan dan konsumen, serta anggota komunitas. Deskripsinya ringkas, hanya dua hingga empat halaman. Namun masing-masingnya merangkum konteks beroperasinya perusahaan terkait isu disabilitas.

Laporan ini dipandang tepat waktu berdasarkan banyak alasan. Ia muncul di tengah kebangkitan krisis ekonomi global, meski begitu profil perusahaan-perusahaan tersebut memberi kekuatan kepada penyandang keterbatasan dan inisiatif keragaman. Terdapat pula inspirasi dan panduan bagi perusahaan pada saat negara melakukan ratifikasi dan akan mengimplementasikan

Konvensi PBB tentang Hak Penyandang Disabilitas. Ini adalah konvensi hak-hak manusia yang komprehensif bagi penyandang disabilitas yang kelak menuntut perubahan kebijakan dan praktik nasional terkait pekerjaan dan ketenagakerjaan. Laporan tersebut juga merupakan respons terhadap berkembangnya informasi yang mendukung kasus bisnis untuk mempekerjakan penyandang disabilitas, dan kepentingan perusahaan untuk menjaga keragaman tenaga kerja.

Perusahaan mempekerjakan penyandang keterbatasan dan mengurus kebutuhan mereka dalam bentuk produk dan jasa lantaran berbagai alasan. Penyandang keterbatasan adalah pegawai yang baik dan bisa diandalkan. Banyak dokumen kasus yang menunjukkan produktivitas setara, tingkat kecelakaan yang lebih rendah, dan tingkat penguasaan pekerjaan yang lebih tinggi antara pegawai penyandang keterbatasan dan tenaga kerja umum.

Penyandang keterbatasan tidak jarang menyimpan kecakapan dan talenta, termasuk keterampilan teknis jika mereka mendapat akses ke pendidikan, dan kecakapan memecahkan masalah yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari. Karyawan dengan keterbatasan

fisik tidak jarang memiliki keterampilan dan pengalaman berharga, selain kualifikasi keterampilan formal.

Merekrut penyandang disabilitas berarti berkontribusi terhadap keragaman, kreativitas, dan moral di tempat kerja. Juga meningkatkan citra perusahaan di mata staf, komunitas, dan pelanggannya. Kepedulian terhadap HAM dan tindakan nondiskriminatif juga tercermin dalam profil perusahaan. Banyak di antaranya yang mengilustrasikan prinsip ILO, termasuk yang diartikulasikan dalam *ILO Code of Practice on Managing Disability in the Workplace* dan dalam standar ILO. Bisnis-bisnis ini memberi inspirasi dan panduan bagi perusahaan untuk meningkatkan kebijakan dan inisiatif keragaman dan nondiskriminasi. Di antaranya, konvensi tersebut mengimbau pemberian akomodasi yang nondiskriminasi dan wajar untuk mempromosikan akses untuk mendapatkan pendidikan dan pekerjaan.

Sebuah studi tentang praktik yang berhubungan dengan langkah internal perusahaan di antaranya:

- Pernyataan kebijakan terkait dengan nondiskriminasi dan inklusi penyandang keterbatasan.
- Standar untuk membuat tempat kerja, materi cetak, lingkungan *online*, dan kanal komersial atau titik distribusi yang terjangkau.

- Jaringan pegawai disabilitas (baca “kelompok peleburan” di bawah).
- Pelatihan kesadaran disabilitas bagi manajemen dan rekan kerja.
- Promosi pendidikan, perekrutan, atau penetapan status kerja penyandang keterbatasan untuk meningkatkan produktivitas mereka.
- Rekrutmen atau komunitas khusus yang mencakup teknik dan program.
- Kesempatan magang, program pelatihan dan pembimbingan, atau program kepemimpinan yang berorientasi khusus pada orang dengan disabilitas.
- Akomodasi memadai untuk memenuhi kebutuhan individual.
- Alokasi sumber daya manusia atau staf manajemen yang dilatih atau memiliki pengetahuan tentang pekerjaan terkait isu disabilitas.
- Kebijakan dan praktik untuk relasi bisnis-ke-bisnis dengan wirausahawan penyandang disabilitas. Program pekerja sukarelawan.
- Kolaborasi dengan serikat, organisasi nonpemerintah, dan pemerintah.
- Kolaborasi dengan organisasi penyandang keterbatasan, termasuk yang berhubungan dengan

pelatihan kesadaran disabilitas, aksesibilitas, dan pengembangan produk.

- Mematuhi standar aksesibilitas, baik lingkungan *online* maupun fisik, serta promosi yang gencar terhadap standar semacam ini.
- Partisipasi dalam kelompok dan jaringan bisnis terkait isu disabilitas.



*"Disabilitas adalah persoalan persepsi. Jika kau bisa melakukan satu hal dengan baik, kau dibutuhkan oleh seseorang."*

— Martina Navratilova

## Penyandang Keterbatasan di Dunia Kerja

Beberapa negara, di antaranya Amerika Serikat, Kanada, Inggris Raya, Jerman, Prancis, dan Jepang, telah mengesahkan undang-undang yang melarang diskriminasi terhadap penyandang keterbatasan di tempat kerja. Hukum ini memiliki banyak sisi. Aspek utamanya yang perlu diketahui semua pegawai bahwa sekarang ini diskriminasi perekrutan, penugasan, dan perlakuan terhadap pegawai karena disabilitas adalah sesuatu yang ilegal. Atasan harus memberikan akomodasi yang wajar

sehingga orang dengan keterbatasan bisa melaksanakan tugas dalam pekerjaannya.

Akomodasi itu di antaranya membangun jalur untuk kursi roda, penyediaan peralatan khusus bagi penyandang keterbatasan penglihatan dan pendengaran, melakukan perubahan fisik terhadap fasilitas lain, dan penyesuaian kecil dalam jadwal atau sistem kerja.

Mari kita tengok situasi spesifik berikut ini. Cara adalah akuntan yang berkualifikasi tinggi. Namun karena duduk di kursi roda, ia tidak bisa ke lantai dua, tempat divisi akunting berada. Karena membangun jalur khusus di gedung dua lantai ini tidak memungkinkan, akomodasi sederhananya adalah membolehkan Cara bekerja di lantai satu dan meminta orang membawakan tugas yang harus dikerjakannya. Memang kurang praktis, tapi inilah akomodasi yang masuk akal.

Ketika mengevaluasi pelamar kerja yang memiliki keterbatasan, kita harus berkonsentrasi pada kapabilitasnya, bukan disabilitasnya. Tidak jarang sesuatu yang kelihatannya merupakan rintangan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, tidak lain hanyalah persepsi, yang bisa diatasi dengan akomodasi yang wajar.

## **Proses Perekrutan**

Dorothy, operator *word processing* yang sangat cakap, adalah seorang tuna netra. Ia bisa menyalin materi yang didiktekan secara lebih cepat dan akurat dibandingkan karyawan umum. Untuk berjalan, ia dibantu dengan tongkat putih. Dan setelah satu atau dua kali dibimbing ke tempat tertentu, ia bisa ke sana dengan mudah tanpa dibantu. Meskipun staf SDM sangat merekomendasikan dirinya, Beth, penyelia divisi *word processing*, tidak ingin merekrutnya. “Saya khawatir jika terjadi kebakaran atau situasi darurat lainnya, keselamatan dirinya dan karyawan di divisi ini akan terancam.”

Kekhawatiran Beth cukup beralasan. Kita tidak bisa meremehkan persoalan yang mungkin terjadi, sekali-pun kemungkinannya kecil. Namun dalam kasus ini, kekhawatiran itu bisa disingkirkan dengan menugaskan seseorang untuk memandu Dorothy jika terjadi kondisi darurat.

## **Kondisi Kerja**

Ted mengalami luka parah akibat kecelakaan mobil. Padahal pekerjaannya di pabrik menuntutnya berdiri di samping meja kerja searian. Setelah siap kembali bekerja, ia tidak mampu berdiri lama. Penyelianya,

Russ, meminta Ted pulang dan mengatakan bahwa ia baru bisa kembali apabila sudah mampu mengerjakan tugasnya.

Sebenarnya, yang harus dilakukan Russ adalah memastikan sekiranya ada akomodasi yang bisa dilakukan. Barangkali penyediaan kursi tinggi, sehingga Ted bisa bekerja di mejanya tanpa harus berdiri. Jika ini tidak memungkinkan, lama kerja Ted mungkin bisa disesuaikan supaya ia bisa bekerja paruh-waktu dan melakukan pekerjaan lain yang tidak menuntutnya berdiri sepanjang sisa hari.

### **Sikap Pegawai Lain**

Bukan hanya manajer dan penyelia saja yang harus menjamin kesetaraan kesempatan bagi penyandang disabilitas. Hal ini berlaku bagi seluruh pegawai. Sebagian karyawan mungkin kesal karena harus memberi perlakuan khusus kepada pegawai yang memiliki keterbatasan, terutama jika hal ini menambah beban kerjanya atau menyebabkan ketidakpraktisan.

Mekanik di Tool Manufacturing Co. Menghabiskan sekitar 80 persen jam kerja mereka di bengkel untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai peralatan. Kira-kira 20 persen pekerjaan mengharuskan mereka pergi ke

pabrik untuk memasang, menginstal, atau menyesuaikan peralatan berat yang tidak bisa dibawa ke bengkel. Karena pekerjaan ini berat dan tidak jarang menguras tenaga, para mekanik menyebutnya “pekerjaan kotor”. Mereka bekerja secara bergantian jika tugas ini datang.

Chad, mekanik yang baru direkrut, sangat ahli memasang alat. Ia disebut-sebut memiliki “tangan ajaib” dan ketajaman mental hingga bisa mengidentifikasi persoalan mekanis dengan cepat dan mendapatkan solusi imajinatif. Namun Chad tidak bisa berjalan tanpa bantuan dua tongkat. Ia tidak menemukan masalah untuk sampai ke bengkel. Namun apabila pekerjaan menuntutnya ke tempat lain di pabrik, ia tidak bisa menyusuri pabrik untuk sampai ke alat yang dituju dan tidak bisa membolak-balikkan badan untuk menjangkau bagian dalam mesin.

Untuk mengakomodasi keterbatasan ini, Tom, kepala mekanik, mengatur agar semua pekerjaan Chad dilakukan di bengkel. Mekanik lain-lah yang akan menangani pekerjaan di luar. Beberapa waktu kemudian, jumlah waktu yang diluangkan mekanik lain ini untuk menyelesaikan “pekerjaan kotor” meningkat. Mereka mulai merasa kesal. “Mengapa kita harus membuang banyak waktu untuk pekerjaan berat ini dan ia menda-

patkan yang ringan-ringan?” keluh mereka. “Pimpinan seharusnya merekrut orang yang bisa melakukan semuanya.”

Tom, yang mendengar kekesalan ini, merasa kebingungan. Ia tidak ingin memecat Chad. Karena bukan hanya ia mekanik yang andal, Tom juga tidak ingin melanggar hukum. Namun suasana di divisi itu menjadi terganggu. Ini tercermin dalam produktivitas dan sikap karyawan lain terhadap Chad. Tom merasa masalah ini sebaiknya diatasi melalui diskusi empat mata dengan masing-masing mekanik. Ia memutuskan untuk mematuhi beberapa prinsip cara bergaul dengan orang yang telah terbukti ampuh. Kepada masing-masing mekanik, Tom menyatakan betapa ia menghargai pekerjaan yang mereka lakukan, dan bertanya apakah menurut mereka, Chad juga seorang mekanik yang baik. Tentu saja, kata mereka sependapat. Kemudian Tom meminta mereka melihat posisi Chad. Ia banyak berkontribusi untuk divisi mereka. Banyak idenya yang membantu mereka mengatasi masalah. Satu-satunya kekurangan untuk mempertahankan Chad dalam tim itu adalah ketidakmampuannya melakukan “pekerjaan kotor”. “Apa artinya bagi mereka?” tanya Tom. Ia mengambil lembaran kerja dan menunjukkan tambahan waktu yang

diberikan masing-masing mekanik untuk tugas dalam-bengkel ini hanyalah beberapa jam saja per pekan. Kemudian ia menyentuh hati mereka. “Kalian semua menyukai Chad. Ia telah terbukti sebagai aset berharga bagi divisi ini. Kalian tidak akan membiarkan satu-dua jam ekstra per pekan ini mencegah Chad menggunakan talentanya untuk mencari nafkah, bukan?”

Setelah pembicaraan ini, suasanya berubah seratus delapan puluh derajat. Para mekanik itu mendatangi Chad untuk menyatakan betapa mereka menyukai dan mengapresiasinya. Dengan mengambil inisiatif menangani masalah, Tom telah memulihkan suasana dan produktivitas, juga membantu perusahaan menjalani sekaligus menghidupkan hukum itu.

## **Teknik Lain untuk Membantu Penyandang Disabilitas**

Beberapa langkah tambahan yang bisa ditempuh untuk membantu penyandang disabilitas dalam pekerjaannya.

- Membentuk kelompok sumber daya.
- Menawarkan bonus jaminan kesejahteraan (termasuk jaminan untuk anak dan hari tua).

- Memberikan kisah atau video penyandang disabilitas di laman perusahaan.
- Memberikan pelatihan keragaman bagi semua pegawai

## **Kelompok Afinitas bagi Pegawai dengan Keterbatasan**

Sebagian organisasi menempuh langkah lebih jauh demi membuat pegawai dalam kelompok minoritas merasa lebih nyaman di lingkungan kerja. Mereka menciptakan wadah untuk pegawai seperti itu, yang umumnya disebut “kelompok afinitas”.

Wanita dan pegawai minoritas di banyak perusahaan di AS telah cukup berhasil memanfaatkan kelompok afinitas untuk naik ke jenjang lebih tinggi. Pegawai yang menyandang keterbatasan bisa memperoleh manfaat setara dalam arti pertumbuhan profesional, pengembangan kepemimpinan, dan peluang kenaikan jabatan.

Dr. Robert S. Rudney, Senior Advisor Studies & Analyses di United States Air Force, melakukan studi terhadap kelompok afinitas untuk penyandang disabilitas di berbagai perusahaan AS. Berikut ini sebagian penemuannya.

Penyandang disabilitas semakin menyadari nilai pembentukan kelompok afinitas untuk merepresentasikan kepentingan mereka dengan atasan dan untuk mempromosikan pendidikan disabilitas dan menjangkau budaya organisasi. Untuk kepentingan mereka, atasan menyambut pembentukan kelompok afinitas disabilitas sebagai bagian dari komitmen keragaman mereka. Selain itu juga sebagai mekanisme pemasaran untuk meningkatkan produk dan jasa kepada pelanggan yang menyandang disabilitas.

Koneksi kelompok afinitas bisa sangat penting dalam proses perekrutan pegawai baru yang menyandang disabilitas. Sekalipun telah diberikan akomodasi, pegawai ini mungkin membutuhkan bantuan dan saran untuk mengunjungi berbagai area gedung dan laman, juga untuk memahami kebijakan dan prosedur perusahaan. Tidak jarang, anggota kelompok afinitas yang telah berpengalaman membentuk relasi pembimbingan formal dan nonformal dengan pegawai baru. Barangkali yang lebih penting dalam iklim ekonomi sekarang ini, kelompok afinitas disabilitas bisa memberikan strategi untuk dipertahankan bekerja kepada anggotanya dan kontak jaringan internal bagi mereka yang mencari transisi internal lantaran kemungkinan PHK.

Atasan juga bisa menggunakan jaringan kelompok afinitas untuk menjelaskan perubahan kebijakan atau meminta tanggapan tentang inisiatif kebijakan yang tengah menjadi perhatian. Kelompok afinitas memberikan usulan kepada pimpinan menyangkut kebijakan dan implementasi akomodasi, sebagaimana pelatihan sensitivitas dan kesadaran. Kelompok afinitas disabilitas bisa beroperasi secara eksternal sebagai sarana rekrutmen yang efektif untuk memasukkan pelamar dengan disabilitas yang memenuhi kualifikasi pekerjaan. Melalui jaringan 60 persen pekerjaan ditemukan, tapi untuk mobilitas, komunikasi, atau alasan kepercayaan diri, tidak jarang penyandang disabilitas kesulitan membentuk jaringan. Pada saat yang sama, kelompok tenaga kerja disabilitas dan penyedia rehabilitasi harus bekerja lebih baik dalam mengidentifikasi dan merangkul kelompok-kelompok afinitas internal di pihak pimpinan.

Anggota kelompok afinitas bisa merefleksikan preferensi pelanggan dengan disabilitas menyangkut produk dan jasa perusahaan. Kelompok afinitas beranggotakan penyandang disabilitas di Best Buy, sebuah agen perabotan rumah dan alat elektronika besar di AS, cukup membantu meyakinkan perusahaan untuk menyediakan opsi *closed-captioning* dalam promosi *home-theater*-nya supaya memikat calon pelanggan dengan keterbatasan pendengaran.

Hewlett Packard's Employee Resource Group pun berkontribusi besar bagi ketergunaan produk baru dan inkorporasi fitur desain yang universal. Kelompok Ford Employees Disability meninjau desain mobil baru untuk menilai aksesibilitasnya. Sebagai suatu rangkaian, baik Hewlett Packard maupun Ford—sebagaimana banyak pimpinan lainnya—telah menyadari pengembalian investasi dengan mendukung suatu kelompok afinitas bagi pegawainya yang memiliki keterbatasan.

National Affinity Leadership Congress memberikan informasi tambahan tentang kelompok afinitas untuk penyandang disabilitas. (Untuk informasi lebih lanjut tentang fasilitas yang diberikan organisasi ini, silakan kunjungi [www.Nalc.diversitybestpractices.com](http://www.Nalc.diversitybestpractices.com).)

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Orang dan institusi dalam budaya kita memainkan peran penting dalam pembentukan cara pandang kita terhadap dunia dan sekitar kita. Faktor ini juga memengaruhi respons kita terhadap individu yang kita anggap sebagai “orang luar” dari budaya kita.
- Karena tidak sedikit bias yang berasal dari alam bawah sadar, banyak di antara kita yang tidak menya-

dari biasnya. Bias bersifat emosional, bukan logis. Melalui analisis yang cermat terhadap diri sendiri, barulah kita menyadarinya.

- Begitu kita sadar dan mengambil langkah untuk mengatasi bias itu, kita harus memeriksa keseluruhan konsep kerja dengan beragam orang dalam organisasi kita. Jika kita di bagian manajemen, seharusnya kita menjadikan poin ini sebagai misi utama. Jika kita tidak di bagian itu, seharusnya kita bekerja dengan manajer dan rekan-rekan untuk mencapai relasi yang sukses dengan orang yang berbeda dari diri kita sendiri.
- Apresiasi dan pemahaman tentang keragaman budaya lebih dari sekadar menoleransi perbedaan antar-individu atau kelompok, melainkan mendukung dan memelihara mereka.
- Ketika bekerja dengan orang yang tidak terlalu menguasai bahasa kita, seharusnya kita mengerahkan upaya khusus untuk memastikan mereka memahami ucapan kita dan kita memahami ucapan mereka.
- Keragaman memungkinkan kita semua mendapat kesempatan di bidang keterampilan tertentu dan sektor-sektor yang kita kuasai. Kita bisa belajar banyak dengan pemahaman mutual dan apresiasi terhadap perbedaan individu. Menguatkan sikap-

sikap positif yang menjadi identitas budaya adalah aspek penting untuk membangun relasi yang sukses dengan semua yang terlibat.

- Mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang rekan kerja akan meningkatkan kemampuan kita menciptakan dan menjaga lingkungan yang mendukung rasa saling menghormati dan kerja sama.
- Ketika mempertimbangkan seorang penyandang disabilitas untuk dipekerjakan, fokuslah pada kaptabilitasnya, bukan disabilitasnya.
- Penyandang disabilitas menyimpan sumber keterampilan dan talenta yang belum dimanfaatkan, termasuk keterampilan teknis jika mereka mendapat akses untuk mengenyam pelatihan, dan keterampilan penyelesaian masalah yang dikembangkan dalam kehidupan sehari-hari. Di samping itu, orang yang mengembangkan disabilitasnya saat bekerja tidak jarang memiliki keterampilan dan pengalaman berharga, selain keterampilan dan kualifikasi formal mereka.
- Dengan membuat akomodasi yang wajar, penyandang disabilitas bisa menjadi pekerja yang berharga dan produktif.

\*

## BAB 8

# Keragaman Gender dan Usia

DALAM BAB SEBELUMNYA, KITA MEMBAHAS PERGAULAN dengan orang di tempat kerja, yang berasal dari budaya berbeda dan yang memiliki keterbatasan. Dalam bab ini, kita akan membahas isu-isu khusus, yang mengejutkan ketika menangani perbedaan gender dan orang dari kelompok usia berbeda.

### Relasi Gender

Bersikap tidak adil terhadap orang di tempat kerja berdasarkan gendernya adalah diskriminasi. Dalam buku ini, perhatian utama kita adalah pada tindakan semua individu di tempat kerja. Jadi, fokus kita adalah perlakuan rekan kerja, bawahan, dan orang lain yang

berhubungan dengan kita. Diskriminasi berdasarkan manajemen bisa berbentuk kekeliruan merekrut atau mempromosikan seseorang, atau menentukan upah atau gaji seseorang berdasarkan gendernya. Karena tindakan di atas hanya terjadi pada jajaran kepemimpinan dalam perusahaan, kita tidak akan membahas sisi lain topik ini.

## **Perubahan dalam Relasi Pelaporan Kekerasan Seksual**

Kekerasan seksual adalah suatu bentuk diskriminasi di tempat kerja yang tidak mesti berhubungan dengan relasi manajemen-staf. Sebagian contohnya adalah intimidasi, *bullying*, atau paksaan yang bersifat seksual, atau janji pemberian hadiah yang tidak pantas sebagai imbalan aksi seksual. Bentuknya bervariasi mulai dari perilaku yang mungkin dipersepsi sebagai pelanggaran yang relatif tidak berbahaya dan mengganggu hingga pelecehan fisik atau emosional. Bagi banyak bisnis dan organisasi, mencegah kekerasan seksual dan membela pegawai dari tuduhan kekerasan seksual telah menjadi tanggung jawab besar SDM.

Dampak profesional, akademis, finansial, dan sosial yang ditimbulkan kekerasan seksual di antaranya:

- Penurunan performa kerja
- Peningkatan mangkir kerja.
- Pelanggaran privasi dalam kehidupan personal.
- Menjadi target perhatian orang dan bahan gosip.
- Penodaan karakter dan reputasi.
- Kehilangan kepercayaan di lingkungan yang serupa dengan tempat kekerasan itu terjadi.
- Kehilangan kepercayaan di pihak atasan atau manajemen.
- Mengalami stress besar dalam kehidupan pribadi korban kekerasan.
- Masalah fisik atau mental akibat kekerasan.
- Kehilangan pekerjaan atau karir, kehilangan penghasilan.

Undang-undang dirancang untuk melindungi pekerja dari kekerasan seksual yang terjadi di banyak negara, termasuk AS, Kanada, Inggris, anggota Uni Eropa, Jepang, dan India. Menurut undang-undang ini, pimpinan perusahaan harus melindungi pegawai dari perlakuan buruk berdasarkan gender, dan mereka wajib mengambil semua langkah preventif yang memungkin-

kan, untuk menangkal kekerasan seksual. Di samping itu, pimpinan dalam kondisi layak secara finansial untuk mengajukan pelanggaran ke pengadilan.

### **Kekerasan Seksual adalah Pelanggaran yang Sangat Mahal**

Guna menghindari masalah kekerasan seksual yang diakibatkan satu atau lebih pegawai, perusahaan harus menempuh berbagai upaya untuk memastikan semua pegawai—bukan hanya pihak manajemen saja—menyadari dan mematuhi undang-undang dan kebijakan. Jika ini tidak dilakukan, perusahaan akan terpaksa mengeluarkan banyak uang. Sebagai contoh, pada tahun 1998 Mitsubishi Company menyelesaikan perkara kekerasan seksual dengan setuju untuk mengeluarkan 34 juta dolar AS kepada 360 wanita yang mengalami pelecehan di pabriknya yang berlokasi di Normal, Illinois.

Para wanita ini melaporkan bahwa mereka dilecehkan secara seksual oleh pegawai pria, diajak melakukan hubungan intim oleh penyelia, dipanggil dengan sebutan kotor secara eksplisit, dijadikan target graffiti porno di dinding, dan secara umum diperlakukan dengan bu-

ruk. Namun pihak manajemen mengabaikan komplain mereka.

Di Long Island, New York, beberapa pegawai wanita Smith Barney, salah satu firma pialang saham, menuding manajer mereka menciptakan lingkungan kerja yang tidak ramah dan menghina. Ruang istirahat pegawai ini dijuluki kamar “boom-boom”. Karyawan pria yang melewati wanita di sana memperoleh “keasyikan” dengan melontarkan ucapan berkonotasi seksual.

Kaum wanita di kantor Smith Barney lainnya ikut mengajukan tuntutan. Pengadilan federal memerintahkan perusahaan menyampaikan klaim ke dewan arbitrase untuk menentukan jumlah uang yang harus dibayarkan kepada masing-masing penuntut. Selain itu, perusahaan diperintahkan membentuk program pelatihan keberagaman untuk merekrut, melatih, dan mempromosikan wanita ke sektor pekerjaan, yang sebelumnya sulit diduduki kaum ini. Total biaya yang dikeluarkan perusahaan diperkirakan lebih dari 15 juta dolar.

Pengadilan di beberapa negara mengeluarkan peraturan bahwa perusahaan bisa dipaksa membayar kerugian pekerjanya yang mengalami kekerasan seksual oleh penyelia tingkat rendah. Termasuk jika perusahaan

tidak tahu apa-apa tentang kekerasan itu dan korban tidak mengajukan komplain.

## Apa Sebenarnya Kekerasan Seksual?

Tuntutan untuk melakukan tindakan seksual di tempat kerja adalah bukti kekerasan seksual yang jelas. Namun definisi legal dari kekerasan seksual memiliki cakupan yang lebih luas.

Tawaran atau permintaan seksual apa pun yang tidak diterima untuk melakukan tindakan apa pun yang berkonotasi seksual dipandang sebagai kekerasan jika tujuan atau efeknya secara mendasar mengganggu lingkungan kerja seseorang atau menciptakan lingkungan kerja yang *mengintimidasi, tidak bersahabat, atau menghina*.

Perusahaan bisa memproteksi diri dari tuntutan kekerasan seksual dengan memberikan notifikasi yang jelas kepada semua karyawan bahwa perilaku semacam itu tidak akan ditolerir dan dengan membuat dan mempublikasikan prosedur untuk mengurus komplain. Seorang eksekutif senior harus mengelola kebijakan ini, dan semua komplain harus cepat diinvestigasi. Jika benar, harus segera dikoreksi.

Kita mungkin berasumsi kebanyakan orang cukup bijaksana untuk tidak melakukan permintaan seksual *eksplicit* kepada rekan kerja. Dan mayoritas orang memang begitu. Itu sebabnya pelaku kekerasan seksual terhadap bawahan menggunakan taktik yang jauh lebih halus. Ia melontarkan suatu komentar yang membuat pegawai lain merasa senang dengan perlakuan yang “ramah”. Sebagai gantinya, ia melontarkan komentar tentang bentuk tubuh atau pakaian seseorang. Komentar ini bisa ditafsirkan sebagai kekerasan.

Apakah ini berarti pujian apa pun yang diberikan seseorang kepada lawan jenisnya bisa dianggap kekerasan? Ini tergantung ucapan dan cara mengucapkannya. Komentar seperti, “Itu gaun yang menarik,” jauh berbeda dari komentar, “Gaun itu seksi.” Pernyataan, “Aku suka gaya rambutmu,” juga bisa diterima, tapi tidak pernyataan, “Gaya rambutmu yang seperti itu membuatku terangsang.”

Take Randy sering menyentuh lawan bicaranya. Ketika memberi salam, ia meraih tangan, menepuk punggung, dan memberi pelukan. Itu caranya meng-ekspresikan diri, dan sudah lama ia melakukannya. Ia juga kerap mencium. Bukan kepada rekan pria, tapi ketika menyambut kolega wanita. Tidak jarang ia me-

ngecup pipi mereka. Suatu hari, Randy terkejut karena ia dipanggil ke kantor SDM. Ternyata sebagian wanita di divisinya mengajukan komplain tentang kebiasaan-nya memeluk dan mencium. Di mata Randy, tindakan ini adalah bentuk persahabatan tanpa maksud seksual. Namun wanita yang mengajukan komplain itu tidak menyukainya.



*"Bahasa yang tajam menciptakan lingkungan kerja yang tidak bersahabat, dan sekarang itu adalah perbuatan ilegal... Sama seperti kekerasan seksual yang diputuskan sidang sebagai faktor yang menciptakan lingkungan kerja tidak bersahabat, bahasa tajam pun harus dipertanggung-jawabkan secara hukum. Kini, perusahaan bisa dituntut lantaran bahasa yang digunakan para atasan."*

— Art Bell, komentator TV

## **Lingkungan Kerja yang Mengintimidasi dan Tidak Bersahabat**

Seperti yang telah disebutkan, kekerasan seksual berdasarkan definisi legalnya meliputi tindakan yang menciptakan suatu “lingkungan kerja yang mengintimidasi dan tidak bersahabat”.

Ambil contoh tim Ken. Anggotanya selalu pria seluruhnya. Ketika dua wanita masuk dalam kelompoknya, sebagian pria jengkel dengan “gangguan” terhadap persaudaraan maskulin itu. Mereka membuat anggota wanita benar-benar mengalami kesulitan dengan melontarkan sindiran pedas dan dengan memberikan informasi keliru yang membuat mereka melakukan kesalahan kerja. Mereka disingkirkan dari diskusi-diskusi terkait pekerjaan. Meskipun tidak ada tindakan yang bisa ditafsirkan sebagai bersifat “seksual”, perilaku ini tetap memenuhi kualifikasi sebagai kekerasan seksual. Para pria menciptakan lingkungan kerja yang tidak bersahabat bagi wanita.

Tina bekerja di sebuah gudang. Ia kerap mendengar kata-kata kotor yang dilontarkan para pria. Komplainnya dijawab dengan, “Memang begitu cara pria bicara. Mereka memang berbicara seperti ini di hadapan wanita yang bekerja di sini. Dan itu tidak akan berubah. Jadi, kau harus membiasakan diri.”

Karena orang bisa menganggap bahasa samar ini menciptakan “lingkungan kerja yang mengganggu”, itu bisa menjadi landasan hukum untuk mengajukan komplain. Dan harap diperhatikan, bahasa itu tidak perlu diucapkan. Lingkungan kerja yang tidak ramah bisa

tercipta dengan *email* “lucu” yang berkedap-kedip dan beredar di sekitar kantor. Jika menerima *email* semacam ini, kita harus segera memberi tahu pengirimnya bahwa pesan semacam itu tidak pantas dan tidak akan ditolerir.



*“Hingga tingkatan yang luar biasa, pengiriman email yang sembrono menjadi salah satu ladang penemuan kasus pidana dan perdata. Kasus demi kasus, mulai dari tuduhan kriminal hingga tuntutan kekerasan seksual bersumber dari email yang sembrono.”*



— Kendall Coffey, Pengacara

## **Menyikapi Kekerasan di Dunia Kerja**

Jika kita menghadapi kata-kata kotor di tempat kerja, langkah pertama yang mesti ditempuh adalah berbicara dengan orang tersebut dengan bahasa yang pantas. Dengan sopan, tunjukkanlah bahwa perilaku itu tidak profesional dan mengganggu baik pria dan wanita. Dan bahwa menggunakan bahasa semacam itu di dunia bisnis adalah tindakan yang tidak pantas. Beri tahu pelaku bahwa perlakunya bisa membuat perusahaan mendapat masalah hukum, juga dirinya sendiri. Katakan bahwa jika mereka terus menggunakan bahasa jalanan,

mereka akan menjadi target tindakan pendisiplinan sebagaimana yang diterapkan kepada pelanggar peraturan kerja lainnya.

### **Kekerasan di Luar Tempat Kerja**

Mengambil tindakan terhadap kekerasan seksual yang berkaitan dengan relasi atau situasi berbasis pekerjaan adalah tanggung jawab perusahaan. Sekalipun jika kekerasan itu sendiri terjadi di luar tempat kerja. Cathy kebingungan. Dennis, salah seorang pria di divisinya sudah beberapa kali berkencan dengan Diane, yang bertugas di divisi lain. Hubungan mereka tidak kunjung meningkat ke hubungan asmara. Namun Diane terus menghubungi Dennis untuk berkencan dengannya lagi. Diane datang ke kantor Dennis beberapa kali sehari untuk mengobrol, meskipun Dennis tidak senang dengan kedatangannya. Perhatian Diane yang tidak ada hentinya membuat pekerjaan Dennis terganggu. Dan ia tidak berminat bertemu dengannya. Kali lain Diane menemui Dennis, Cathy memanggilnya dan mengatakan kunjungan sosial semacam itu tidak diizinkan. Diane tidak datang lagi, tapi masih terus mengganggu dengan menelepon Dennis selepas kerja.

Meskipun gangguan itu terjadi di luar pekerjaan, perusahaan memiliki kewajiban menghentikan Diane mengganggu Dennis, karena mereka berdua bekerja di perusahaan yang sama. Cathy harus mendiskusikan situasi ini dengan manajer Diane. Dan jika perlu, dengan divisi SDM. Jika Diane tidak menghentikan perbuatannya, maka harus diterapkan tindakan pendisiplinan yang sesuai.

### **Kekerasan Seksual oleh Nonpegawai**

Anggaplah petugas penjualan yang datang ke kantor menyampaikan lelucon kotor kepada wanita yang bekerja di sana. Sebagian menganggapnya lucu, tapi sebagian lagi tampak muak. Meskipun tidak ada yang komplain, kita menganggap perilaku ini menciptakan lingkungan kerja yang mengganggu. Orang itu tidak bekerja untuk perusahaan kita, tapi kita tetap memiliki kewajiban untuk melakukan sesuatu.

Seorang pimpinan bertanggung jawab atas perilaku mengganggu yang dilakukan para pegawainya (terlepas mereka di manajemen atau bukan). Dan bahkan non-pegawai apabila pimpinan atau agennya (dalam kasus ini, kita) mengetahuinya *atau seharusnya tahu*.

Jika mengetahui perilaku ini, kita harus berbicara dengan orang yang dihubungi agen penjualan tersebut. Kemudian memintanya membahas masalah ini dengan petugas penjualan tersebut. Jika perilaku tak diinginkan ini terus berlanjut, perusahaan memiliki kewajiban untuk memberi tahu orang itu bahwa ia akan menghentikan hubungan bisnis dengannya.

Perhatikanlah, perusahaan bertanggung jawab tidak hanya apabila ia mengetahui perilaku mengganggu itu, tapi juga *apabila ia seharusnya tahu*. Poin ini tergolong sensitif. Bagaimana kita bisa tahu segala yang terjadi? Tentu saja, tidak bisa. Namun jika mengamati, seharusnya kita tahu banyak tentang peristiwa yang terjadi. Dalam contoh tadi, jika kita tahu bahwa ada kecenderungan agen penjualan itu menggunakan bahasa kotor atau menyampaikan lelucon provokatif ketika ia mengajak makan siang, seharusnya kita tahu bahwa ia kemungkinan juga melakukannya ketika berbicara dengan anggota staf lainnya.

## **Sepuluh Langkah Mencegah Dakwaan Kekerasan Seksual**

Untuk menghindari persoalan, rekan kerja kita dan perusahaan, serta semua organisasi seharusnya:

1. Membuat kebijakan formal yang melarang kekerasan seksual. Menunjukkan dengan jelas tindakan-tindakan yang bisa dipandang sebagai kekerasan, dan merincikan langkah-langkah yang harus diambil pegawai jika mengalami kekerasan. Tunjuklah seorang eksekutif senior untuk mengatur kebijakan ini.
2. Publikasikan kebijakan ini melalui buletin, artikel dalam surat kabar perusahaan, pertemuan berkala, dan program pelatihan.
3. Jangan mempersulit pengaju komplain mengadukan persoalannya untuk diperhatikan pihak manajemen. Tempelkan pemberitahuan di beberapa tempat untuk menjelaskan siapa yang harus ditemui dan bagaimana caranya. Pastikan semua pegawai tahu bahwa tidak ada pembalasan terhadap orang yang mengajukan komplain terhadap siapa pun dalam organisasi, terlepas posisi atau jabatannya.
4. Investigasi semua komplain—betapa pun tampaknya remeh atau tidak terjustifikasi. Simpan catatan tertulis tentang semua penemuan (termasuk memo, laporan wawancara, dan pernyataan pengaju komplain, orang yang dituduh, dan saksi).
5. Jangan hentikan atau ancam orang yang telah atau akan mengajukan komplain.

6. Jangan terburu-buru mengambil keputusan. Analisislah semua fakta. Konsultasikan dengan pengacara, karena persoalan bisa berujung di pengadilan.
7. Ambil tindakan. Jika komplain itu benar, perbaiki-lah situasinya. Tergantung kasusnya, jalan yang bisa ditempuh adalah menyuruh pelaku kekerasan meminta maaf, instruksi untuk menghentikan tindakan yang membuat orang itu mengajukan komplain, penyesuaian gaji dan promosi pelaku kekerasan, atau mengubah kondisi kerja korban, atau, jika pelanggaran itu besar atau berulang kali, pemecatan pelaku kekerasan.
8. Jika investigasi menyimpulkan komplain itu tidak benar, jelaskan keputusan itu dengan cermat dan diplomatis kepada pengaju komplain. Camkanlah bahwa jika merasa tidak puas, ia masih bisa mengajukan tuntutan ke agen pemerintah yang sesuai atau ke pengadilan.
9. Jangan memilih jalan keluar yang mudah. Memindahkan pelaku kekerasan ke divisi lain mungkin bisa menyelesaikan persoalan dengan cepat. Namun jika pelaku mengulangi perbuatannya di tempat baru, masalah akan menggunung.

10. Jika ada pengajuan komplain formal ke EEODC atau lembaga negara yang setara, sikapilah dengan sungguh-sungguh meskipun jika kita merasa komplain itu tidak berdasar.

Dengan mengikuti sepuluh panduan ini, kita tidak hanya mengurangi kemungkinan tuntutan kekerasan seksual terhadap perusahaan, tapi juga meningkatkan moral karyawan karena mereka tahu bahwa kita tidak menganggap enteng persoalan ini.

## **Pegawai dan Diskriminasi Gender**

Lantaran khawatir karyawannya yang berhubungan erat akan menimbulkan komplikasi, sebagian perusahaan bisa melarang orangtua, anak, saudara kandung, dan pasangan bekerja dalam divisi yang sama atau dalam posisi yang membuat mereka harus saling berhubungan.

Sebagian negara bagian melarang pimpinan perusahaan mendiskriminasi sepasang karyawannya yang menikah. Namun undang-undang ini tidak mencakup relasi selain dari relasi suami-istri. Lebih dari itu, perusahaanlah yang harus menentukan dengan kebijakannya sendiri. Menyangkut pernikahan, ada kompleksitas lain

yang mungkin muncul. Jika perusahaan melarang sepasang suami-istri bekerja sama dan anggota dua tim yang menikah, lalu yang mana yang harus keluar dari tim? Sebagian perusahaan menerapkan kebijakan berdasarkan jabatan (pihak yang lebih rendah jabatannya yang harus keluar) atau gaji (pihak yang lebih rendah gajinya yang harus keluar). Namun, karena pria lebih besar kemungkinannya menjadi pegawai dengan jabatan atau gaji yang lebih tinggi, maka kebijakan itu mendiskriminasi wanita. Cara terbaik menangani isu ini adalah membiarkan pasangan menentukan siapa di antara mereka berdua yang keluar dari tim atau organisasi.

## **Menangani Perbedaan Generasi**

Sekarang ini, angkatan kerja bisa berbaur hingga empat generasi. Mereka bekerja berdampingan dan relasi di antara mereka bisa menimbulkan tantangan. Setiap generasi memiliki pola pikir, gaya kerja, dan cara berkomunikasinya sendiri. Sejalan dengan itu, bekerja dan berkomunikasi lintas-generasi menjadi penting untuk membangun tim yang padu, produktif, dan sukses.

Sekarang, marilah kita mempelajari masalah khusus yang kita hadapi ketika berinteraksi dengan generasi

yang berbeda. Saat kita belajar menjalin hubungan dan berkomunikasi dengan lebih efektif satu sama lain, perbedaan bisa dipandang sebagai peluang yang sehat dan menggembirakan untuk berkolaborasi demi menghasilkan penyelesaian masalah yang inovatif.



*"Menjembatani kesenjangan generasi bisa dilakukan dengan dua ide sederhana: memahami dan menghormati perbedaan, dan belajar berkomunikasi secara efektif."*

— Ken Owens

### Kriteria Relasi Lintas-Generasi yang Sukses

Kadang-kadang, perbedaan pandangan orang yang berbeda generasi dalam pekerjaan dan kehidupan se-pertinya membuat mereka sulit menjalin hubungan. Berikut ini beberapa saran untuk membantu mengatasi persepsi ini.

- Arahkan perhatian pada perbedaan generasi. Pelajarilah bagaimana pandangan generasi di luar kita tentang persoalan yang menjadi kepedulian kita bersama.
- Jangan menyimpan kejengkelan akibat pertentangan dengan orang dari generasi berbeda.

- Fokuskan perhatian pada pikiran, perasaan, dan perilaku kita.
- Kenalilah generasi kita sendiri. Sadarilah betapa persepsi kita memengaruhi pengalaman yang tak terduga.
- Waspadalah terhadap dampak perilaku kita pada generasi lain.

Sikap, prinsip, dan konsep tertentu harus dipahami dan dijalankan secara konsisten untuk memastikan keberhasilan dan keefektifan pergaulan dengan orang yang berbeda dari kita.

## **Generasi Kontemporer**

Setiap generasi memiliki serangkaian nilainya sendiri, yang berkembang dari lingkungan sosialnya selama tahun-tahun terdahulu. Generasi yang berbeda memiliki keyakinan yang berbeda pula menyangkut keluarga, karir, keseimbangan kerja/kehidupan, pelatihan dan pengembangan, loyalitas, peran gender, lingkungan kerja, dan ekspektasi pemimpin. Ahli demografi menamakan generasi-generasi dalam angkatan kerja sebagai Veteran, Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Y.

Tidak semua orang sepakat tentang waktu tiap generasi berawal. Namun periode waktu di bawah ini adalah yang secara umum tercermin dalam kebanyakan literatur. Kita harus hati-hati menelaah kategori ini supaya tidak menyamaratakan. Dan kita harus menyadari bahwa karakteristik yang diberikan ini adalah generalisasi. Semua individu memiliki pengalamannya dan mewujudkan personalitasnya masing-masing, yang mungkin sesuai atau tidak sesuai dengan pakem generasional mereka.

### **Karakteristik Generasi Veteran**

Veteran adalah orang yang lahir sebelum tahun 1946. Kehidupan mereka dipengaruhi Depresi Besar tahun 1930-an dan Perang Dunia II yang berkecamuk antara tahun 1939 hingga 1945. Mereka cenderung disiplin, menghormati hukum dan perintah, dan menyukai konsistensi. Generasi ini tidak nyaman dengan perubahan. Mereka memiliki pandangan baku tentang peran masing-masing gender. Dan di tempat kerja, mereka nyaman dengan gaya manajemen perintah-dan-kendali yang lugas. Sekarang, sebagian besar kaum Veteran telah pensiun. Namun banyak juga yang masih

bekerja, tidak jarang menjadi bawahan orang yang lebih muda.

### **Karakteristik Generasi Baby Boomer**

Baby Boomer lahir antara tahun 1946 hingga 1964. Mereka adalah populasi terbesar dibandingkan generasi yang lain. Di usia muda, mereka adalah pembangkang dan berpikiran terbuka, tapi menjadi lebih konservatif di usia tiga puluhan dan empat puluhan. Status kerja dan sosial adalah faktor penting di mata generasi ini, yang cenderung optimistis, ambisius, dan loyal. Banyak yang percaya bahwa bekerja itu “untuk selamanya”. Mereka yang menciptakan konsep “*workaholic*” dan “*superwoman*”.

### **Karakteristik Generasi X**

Gen X lahir antara 1965 hingga 1979. Tidak jarang mereka dibesarkan oleh kedua orangtua yang bekerja, yang terpapar penitipan anak dan perceraian, dan dikenal sebagai “*latchkey kids*” atau “anak kurang terurus”. Mereka adalah generasi berpendidikan tinggi. Banyak anggotanya yang mengenyam pendidikan perguruan tinggi. Mereka adalah orang yang banyak akal, individualis, mandiri, dan skeptis terhadap otoritas. Berbeda

dengan Baby Boomers, mereka biasanya tidak memiliki karir jangka panjang dengan satu pimpinan. Mereka cenderung tidak mengekspektasikan keuntungan dari loyalitas perusahaan, dan mereka tidak tertarik pada simbol status.

Di tempat kerja, mereka fokus pada pembentukan relasi, hasil, hak, dan keterampilan. Mereka cenderung bergonta-ganti pekerjaan dan bahkan karir. Mereka akan mengundurkan diri jika tidak senang dengan pekerjaan. Tidak jarang mereka bersikap, “Apa manfaatnya untukku?” Mereka adalah pria dan wanita yang pada saat tulisan ini dibuat, sedang atau telah mendaki karir.

## Karakteristik Generasi Y

Gen Y, yang juga dikenal sebagai Generasi Net dan kaum Milenia, lahir antara tahun 1980-1995. Mereka sangat akrab dengan teknologi dan nyaman dengan berbagai kelompok etnis. Nilai-nilai yang mereka anut tidak jauh berbeda dengan kelompok Veteran. Artinya, mereka optimistis, percaya diri, dan senang bergaul. Mereka juga memiliki moral yang tinggi dan rasa tanggung jawab sipil.

Anggota Gen Y tidak setia pada merek tertentu. Pesatnya Internet membuat mereka fleksibel dan mudah bergonta-ganti gaya busana. Mereka juga memiliki perbedaan tingkah laku dan ekspektasi terhadap komunikasi dari anggota generasi lain. Mereka menginginkan fleksibilitas tempat kerja dan cenderung lebih sering berganti pemimpin pekerjaan dibandingkan Gen X.

Sarana komunikasi mereka utamanya adalah melalui komunitas *online* dan media sosial seperti Twitter dan Facebook, alih-alih bertemu langsung dengan teman dan membangun relasi. Mereka menjadi bagian dari komunitas yang sangat besar dan menjalin kolaborasi skala besar dengan memanfaatkan internet, tanpa bertemu langsung dengan anggota kelompok lainnya. Ada kemungkinan mereka kurang cakap di area semisal berbicara di depan umum.

### *Tips Berkomunikasi untuk Berhubungan dengan Berbagai Generasi*

#### **Berkomunikasi dengan Veteran**

- Senantiasa memberikan informasi dan sertakan mereka dalam pengambilan keputusan.

- Berbicara langsung ke pokok pembahasan dan tidak membuang-buang waktu mereka.
- Menggunakan kata ganti inklusif (misalnya, kami, kita) dan bahasa formal untuk membangun kepercayaan.
- Memberikan informasi tentang perkembangan perusahaan, berikut proyek yang tengah dan akan dijalankan.
- Paparkan cara mereka bisa berkontribusi terhadap target strategis jangka panjang.
- Menyangkut insentif, imbalan tradisional tidak jarang adalah motivator terbaik.
- Gunakan pendekatan personal, alih-alih *email*, *voice mail*, dan faks untuk berkomunikasi.
- Kata-kata adalah mutiara. Pastikan ucapan dan bahasa tubuh kita sejalan.
- Jangan berharap mereka akan berbagi pemikiran, kecuali kepercayaan telah terbangun.

### **Berkomunikasi dengan Boomer**

- Perlakukan setiap orang sebagai individu yang unik.
- Berbicaralah secara terbuka, jujur, dan langsung.
- Berikan pengakuan publik.

- Libatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan ciptakan lingkungan yang kolaboratif dan konsensual.
- Tunjukkan fleksibilitas.
- Hargai etos kerja mereka yang tinggi, kesediaan mereka bekerja tak kenal waktu, dan keinginan mereka untuk mendapatkan kesempatan dan membuktikan diri.
- Berbicaralah dengan gaya yang terbuka dan langsung, dengan bahasa tubuh yang kaya.
- Jawablah pertanyaan dengan terus terang dan cermat, dan bersiaplah untuk memberikan keterangan secara mendetail.
- Jangan menggunakan bahasa yang manipulatif dan mengendalikan.
- Mintalah atau berikan opsi untuk menunjukkan fleksibilitas pemikiran kita.
- Berkommunikasilah dengan tatap-muka atau melalui media elektronik.

## Berkomunikasi dengan Gen X

- Berikan mereka ruang yang cukup luas untuk berkreasi dalam menyelesaikan tugas dan target.

- Biarkan mereka menangani beberapa proyek dan berdayakan mereka untuk memprioritaskan proyek ini sendiri sehingga mereka merasa memiliki kendali.
- Berikan kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan serahkan berbagai tanggung jawab.
- Gunakan tanggapan yang konstruktif dan langsung dalam bahasa mereka.
- Buat mereka merasa seperti orang dalam dengan membagi informasi.
- Dengarkan dengan penuh perhatian dan hormati opini mereka.
- Berbicaralah dengan ringkas dan cermat supaya perhatian mereka tidak beralih ke hal lain.
- Gunakan gaya yang lugas saat menyajikan fakta.
- Beri mereka tantangan dan mintalah masukan dari mereka.
- Berbagi informasi dengan mereka secara sering dan segera.
- Gunakan gaya komunikasi nonformal.
- Dengarkan dan tunjukkan penghargaan terhadap opini mereka.
- Gunakan *email* sebagai alat komunikasi utama.

## **Berkomunikasi dengan Gen Y**

- Jadikan kata-kata seperti gambar visual untuk mengilhami, memotivasi, dan membuat mereka fokus.
- Jangan menggurui, tunjukkan penghargaan melalui bahasa kita.
- Biasakanlah meminta tanggapan mereka.
- Jangan terlalu serius, gunakan guyongan.
- Himbaulah mereka untuk berpikir secara berbeda dan tantang mereka untuk mengeksplorasi jalur atau opsi baru.
- Bantulah mereka memahami keuntungan pribadi yang didapatkan dari suatu target atau tugas.
- Fokuslah pada target personal mereka dan usahakan mengikat mereka dalam pekerjaan.
- Berikan kesempatan yang akan meningkatkan pertumbuhan, kekuatan, dan tanggung jawab personal mereka.
- Delegasikan tantangan dan karya yang bermakna kepada mereka dan pastikan mereka memahami bahwa hal itu akan membuat target perusahaan atau divisi terpenuhi.
- Tunjukkan rasa hormat dan sediakan lingkungan yang memungkinkan tanggapan timbal-balik.
- Himbaulah mereka untuk berpikir kreatif.

- Manfaatkan *email*, sms, pesan instan, dan *voicemail* sebagai sarana komunikasi utama.



*"Tidak ada yang menua semata-mata dengan menjalani tabun demi tabun. Kita menua dengan menelantarkan cita-cita. Waktu mungkin membuat kulit keriput, tapi menanggalkan antusiasme akan menghancurkan jiwa."*



— Samuel Ullman

## Pesan yang Memotivasi Generasi

Terlepas generasinya, semua orang menginginkan apresiasi, pujian, dan pengakuan yang tulus. Kita harus memberikan apresiasi yang bermakna kepada anggota kelompok generasi. Jika tidak, sikap kita akan dianggap tidak tulus. Ungkapan terima kasih akan berdampak besar jika kita mengidentifikasi karakter atau nilai yang dianggap penting bagi individu tersebut. Dan jika kita membuat mereka tahu, dalam pengertian mereka, betapa upaya mereka berdampak kepada orang lain berdasarkan nilai yang mereka junjung. Berikut ini saran untuk mencapainya.

1. Katakan secara tepat kepada anggota staf, hal-hal yang membuat kita kagum. Jangan bicara melebar.

Alih-alih mengatakan, “Pekerjaan Anda baik,” katakanlah, “Program rancangan Anda menjadi faktor utama keberhasilan proyek ini.”

2. Jelaskanlah alasan kita berterima kasih atas upaya tertentu dan bukti yang membuat kita mendukungnya. (Hal ini membuat apresiasi kita memiliki kredibilitas dan bukan sanjungan kosong.) “Alasan saya mengatakannya adalah...”
3. Ajukan pertanyaan tentang kontribusi atau pendekatan orang itu terhadap pencapaian yang dimaksud. Dengan melakukannya, ia akan berbicara dan interaksi pun berjalan.



*“Pemimpin yang memahami kondisi yang membentuk suatu generasi, dan nilai serta keyakinan yang meresap dari kondisi itu, akan memiliki sarana lengkap untuk membentuk relasi dan tim yang kuat guna mencapai tujuan.”*



— Ken Owens, Tellabs

## Konsepsi Keliru Antar-Generasi

Semua orang sama—tidak semua orang ingin memberikan segalanya bagi organisasi.

- Semua orang menginginkan hal yang sama dari pekerjaan—tidak semua orang memiliki dorongan kuat untuk mendapatkan kekuatan, status, dan uang.
- Semua orang ingin dipromosikan—banyak orang yang mengejar pengakuan, alih-alih kenaikan jabatan.
- Semua orang ingin menjadi manajer—banyak pegawai berbakat yang tak ingin menjadi manajer.
- Semua orang ingin memenuhi ekspektasi *kita*.

Semua generasi tidaklah berbeda dalam keinginan untuk mendapatkan upah yang adil dan rasa hormat. Namun, setiap generasi merespons praktik manajerial dan pendekatan kepemimpinan yang berbeda-beda.

## **Menyampaikan Tanggapan yang Konstruktif**

Menyampaikan kritik atau tanggapan yang bisa dide-ngar, diterima, dan ditindaklanjuti adalah keterampilan penting demi manajemen lintas-generasi yang sukses. Riset menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas tergantung pada tanggapan akurat dan relevan, yang disampaikan secara konstruktif. Namun, kebanyakan

orang menyampaikan tanggapan dengan cara yang sama ke berbagai pihak dan gagal tersambung secara individual. Garis besarnya, tanggapan yang konstruktif mengantarkan kita pada peningkatan performa. Tantangannya adalah belajar menyampaikannya dengan cara yang akan terserap ke pekerjaan pegawai.



*"Father Time<sup>1</sup> tidak selalu orangtua yang keras, dan, meskipun ia tidak berlama-lama dengan anak-anaknya, tidak jarang ia menyentuh sekilas putranya yang memanfaatkannya dengan baik; menjadikan mereka pria dan wanita tua adalah sesuatu yang tak terelakkan, kecuali meninggalkan bati dan jiwa mereka belia dan penuh semangat. Bersama orang semacam ini, rambut kelabu tidak lain adalah tanda bahwa lelaki tua itu telah memberikan restu, dan setiap keriput tidak lain adalah torehan di kalender tak bersuara, bahwa kehidupan dijalankan dengan mulia."*

— Charles Dickens



---

<sup>1</sup> Personifikasi waktu. Biasanya digambarkan sebagai lelaki tua berjenggot putih, mengenakan jubah, dan membawa sabit serta jam pasir. Ia menyimbolkan perjalanan waktu dan dampaknya. Tubuh tuanya adalah pengingat bahwa waktu melahap segalanya. Dan bahwa seperti pasir di dalam jam yang sering dibawanya, kehidupannya akan surut, sebagaimana segala sesuatu akan berakhir.

## **Memberikan Tanggapan kepada Masing-masing Generasi**

Riset menunjukkan bahwa masing-masing generasi memandang tanggapan secara berbeda-beda.

- Veteran: “Tidak ada berita yang merupakan kabar baik.” Veteran tidak mencari atau mengekspektasikan tanggapan, melainkan apresiasi bahwa mereka telah memberi perbedaan.
- Boomer: “Tanggapan sekali setahun dan dalam bentuk tertulis.” Boomer tidak mengekspektasikan tanggapan, terutama tanggapan positif, kecuali penilaian tahunan.
- Gen X: “Maaf mengganggu, bagaimana pekerjaan saya menurut Anda?” Gen X membutuhkan tanggapan untuk meyakinkan bahwa mereka di jalur yang tepat dan tetap termotivasi.
- Gen Y: “Beri tanggapan begitu saya menginginkannya.” Kelompok Gen Y terbiasa mendapatkan tanggapan, masukan, dan pujian. Mereka harus tahu apakah yang mereka lakukan itu baik atau buruk.

## **Berhadapan dengan Anggota Staf yang Lebih Tua**

Tidak jarang penyelia dan manajer muda mencemaskan perasaan bawahan mereka yang lebih tua karena dipimpin oleh orang yang lebih muda dan seringkali kurang berpengalaman dibandingkan mereka. Poin terpenting yang perlu diketahui, kebanyakan orang mencontoh langkah kita sebagai pemimpin. Jika kita ragu-ragu atau mencemaskan perbedaan usia, orang akan melihatnya, dan mereka akan cemas pula. Jika kita bersikap seolah-olah itu bukan persoalan, maka hal ini akan dirasakan oleh kebanyakan (atau jika beruntung, seluruh) bawahan kita. Jadi, kuncinya adalah membuat diri kita masuk ke suatu bingkai pemikiran, tempat kita benar-benar percaya bahwa usia tidak menjadi persoalan dan tempat kita merasa nyaman dengan otoritas kita.

Seharusnya kita juga memikirkan cara kita membawa diri. Kita seharusnya tidak menggunakan bahasa, perilaku, atau nada bicara yang tanpa disengaja memancarkan aura yang mengatakan “Aku masih belia, tidak berpengalaman, atau tidak percaya diri”. Kita harus menunjukkan melalui tindakan bahwa kita mampu meminta masukan orang lain, tapi nyaman mengambil keputusan sendiri di akhir proses itu. Kita harus belajar

memberikan tanggapan, tanpa terkesan gugup atau menyesal.

Sedari awal, seharusnya kita mengerahkan upaya untuk mendidik diri sendiri bagaimana mengelola dengan baik, mendelegasikan dengan baik, memberikan tanggapan, menetapkan target dan meminta tanggung jawab bawahan untuk mencapainya, mengatasi masalah performa, mengembangkan pekerja yang baik, dan memegang otoritas tanpa menjadi tiran atau pemimpin yang tidak digubris.



*Usia adalah kesempatan yang tidak kurang,  
Dari kebeliaan itu sendiri, meskipun dalam busana  
yang berbeda,  
Dan seiring memudarnya cabaya senja, langit akan  
penuh dengan bintang,  
Yang tak tampak oleh siang.*

— Henry Wadsworth Longfellow

## **Melatih Kembali Pekerja Berusia Matang**

Bisakah pekerja yang sudah berumur dilatih kembali untuk mengikuti teknologi yang berubah-ubah? Banyak penyelia—dan tentu saja pekerja itu sendiri—percaya

bahwa orang yang telah matang tidak bisa mengubah metode kerja dan tidak bisa berkembang menjadi pekerja produktif menggunakan metode baru.

Ketika Chelsea, penyelia divisi humas mendengar bahwa mereka akan mengganti selebaran elektronik dengan pembaruan laman, ia sangat cemas. Sebagian rekannya masih muda dan mudah mempelajari cara untuk mengirim konten terbaru dalam bentuk HTML. Namun, bagaimana dengan anggota staf yang lebih tua, Jeannette, misalnya? Selama lebih dari sepuluh tahun, ia menggunakan metode *email*. Sekarang usianya lima puluh tahun! Chelsea khawatir Jeannette dan sebagian rekannya tidak bisa mempelajari sesuatu seperti HTML yang rumit. Semua orang tahu, “kau tidak bisa mengajarkan trik baru pada anjing yang sudah tua”.

Cara berpikir Chelsea membuat karyawan tua dan penyelia mereka sangat cemas. Gagasan bahwa kemampuan belajar itu dibatasi usia benar-benar absurd. Padahal orang berusia berapa pun bisa belajar jika mereka memiliki kecerdasan dasar dan keinginan. (Harap diperhatikan, orang berusia matang itu sendiri seringkali mencemaskan kemampuan mereka mempelajari metode atau pendekatan baru. Dalam frekuensi yang sama, kekhawatiran Chelsea dirasakan pula oleh orang seperti

Jeannette, yang percaya bahwa mereka tidak akan mampu belajar menggunakan teknologi baru. Kecuali sikap seperti ini ditundukkan, kecil kemungkinannya pekerja berusia matang bisa sukses mengikuti pelatihan.)

Studi mutakhir yang dilakukan American Association of Retired People menyatakan bahwa para manajer di sebagian besar perusahaan mencemaskan kemampuan pekerja berusia matang untuk mengikuti perubahan dan perkembangan di bidang mereka. Namun tidak banyak yang dilakukan perusahaan-perusahaan ini. Meski 55 persen studi individual percaya bahwa pelatihan akan berjalan efektif bagi pekerja berusia matang, hanya 29 di antara mereka yang menawarkan program pelatihan.

Salah satu yang melakukannya adalah General Electric. Berdasarkan laporannya, setiap tahun perusahaan ini memberi pelatihan teknologi baru kepada sekitar 1.100 insinyur dan teknisi di salah satu fasilitasnya. Dan sekitar sepertiga pesertanya berusia lebih dari lima puluh tahun. Sebagian bahkan mengambil kursus hingga masa pensiun.

Sebagian manajer perusahaan khawatir dengan biaya pelatihan staf. Mengapa repot-repot memberi pelatihan kepada pekerja berusia matang apabila beberapa tahun lagi mereka akan pensiun? Ini bukan pemikiran yang

panjang. Peningkatan kapabilitas dan produktivitas orang, sekalipun dalam beberapa tahun saja, biasanya menjustifikasi ongkos pelatihan. Tidak hanya pekerja berusia matang akan terstimulasi, pekerja muda pun akan menganggap perusahaan peduli kepada semua stafnya. Dan seiring tahun demi tahun bekerja, mereka pun akan tetap dilatih dan dihargai.

### **Membangun Kepercayaan Diri pada Pekerja Berusia Matang**

Bagaimana perasaan Jeannette? Ia salah seorang penulis humas terbaik di perusahaan itu. Ia bangga dengan pencapaian ini. Namun sekarang, tugas utamanya dirampas. Ia harus mempelajari program baru. Dan seperti yang diketahui semua orang, dunia laman hanya untuk generasi muda saja.

Supaya Jeannette bisa memulai pelatihan dengan baik, pihak perusahaan harus membantunya mengatasi rasa ketakutan ini. Rekan-rekannya selalu meneladani dirinya, tapi sekarang mereka akan lebih terampil.

Penyelia dan semua yang terlibat dalam pelatihan harus menyadari situasi Jeannette dan mengerahkan upaya khusus untuk membangun kepercayaan dirinya. Sebelum pelatihan dimulai, mereka harus meluangkan

waktu untuk berdiskusi dengan Jeannette tentang kegiatan dalam pelatihan. Pelajarilah kecemasan utamanya. Tegaskan konsep bahwa orang berusia matang pun bisa belajar. Caranya dengan memberi contoh beberapa orang seusianya yang menguasai HTML dengan mudah. Ia harus diyakinkan tentang kemampuannya. Tunjukkanlah kesamaan antara metode lama dengan yang baru. Indikasikan bahwa pelatihan dilakukan dengan cara yang positif. Tidak ada yang akan membuatnya malu. Dan yang terpenting, kita harus sabar dan tidak mudah menyerah.

## **Pelatih**

Kita harus berperan sebagai pelatih—bukan guru sekolah yang memberi wejangan, memberi nilai, dan menentukan lulus atau tidaknya murid. Layaknya pelatih tim atletik yang baik, kita harus menunjukkan, mengamati dan memberi komentar, mengobrol, dan mengakui setiap kemajuan.

## **Mentor**

Tidak jarang salah seorang rekan pelatihan bisa lebih sukses dalam membimbing proses pelatihan ketimbang penyelia. Di luar upaya Chelsea mengatasi keengganan

Jeannette untuk belajar, ia tidak akan berhasil kecuali seorang teman Jeannette turun tangan.

Michelle, pegawai humas lainnya, hampir sebaya dengan Jeannete. Ia tidak ragu bahwa dirinya bisa belajar menggunakan komputer dan tergolong yang pertama di divisinya yang mengikuti pelatihan. Chelsea meminta Michelle menjadi mentor Jeannete. Michelle meyakinkan Jeannette bahwa jika pada usianya itu ia bisa belajar menggunakan HTML, maka tidak ada alasan bagi rekannya itu untuk beranggapan tidak bisa. Dengan dorongan yang tak henti-hentinya, dengan cara menunjukkan trik untuk membantunya belajar, dengan menjadikan dirinya sendiri sebagai contoh, dan yang terpenting, dengan tidak berhenti mendukung, perlahan-lahan Jeannette menjadi percaya diri.

### **Melontarkan Pernyataan Positif**

Dale Carnegie berkata, “Pujilah kemajuan, sekecil apa pun itu. Dan pujilah setiap perkembangan. Bermurahhatilah dalam memberikan pengakuan dan pujian.” B.F. Skinner, psikolog perilaku yang terkenal, membuktikan eksperimennya bahwa apabila orang dipuji atas keberhasilannya, alih-alih dikritik atas kesalahannya, maka kemungkinannya untuk sukses akan

lebih besar. Dengan memberi dorongan, dukungan, dan pujiyan kepada pekerja berusia matang, mereka akan sukses. Mereka juga akan menunjukkan kepada rekan-rekan sebaya bahwa meskipun kita tidak mampu mengajarkan trik baru kepada *anjing tua*, tapi ini jelas tidak berlaku bagi *manusia*.

## **Ringkasan dan Kesimpulan**

- Kekerasan seksual tidak terbatas pada permintaan untuk mendapatkan pelayanan seksual. Tetapi juga meliputi pembolehan menciptakan lingkungan kerja yang tidak bersahabat atau menghina pegawai lantaran gendernya.
- Membuat semua pegawai menyadari kebijakan melarang kekerasan seksual dan memaparkan langkah-langkah yang ditempuh agar menjadi perhatian pihak manajemen.
- Manajer bisa dimintai pertanggungjawaban atas kekerasan seksual di divisinya. Tidak hanya jika mereka tahu tentang hal itu dan tidak mengambil tindakan, tapi bahkan jika mereka tidak tahu, seandainya mereka sewajarnya tahu.

- Bersikap waspada. Ikutilah sepuluh langkah yang telah disebutkan dalam bab ini, untuk mencegah tuntutan kekerasan seksual.
- Tenaga kerja sekarang ini bisa dikelompokkan ke dalam empat generasi. Mereka bekerja berdampingan dan hubungan mereka satu sama lain bisa memunculkan tantangan.
- Pakar Demografi menamakan generasi-generasi dalam tenaga kerja ini sebagai Veteran (lahir sebelum 1945), Baby Boomer (1946-1964), Generasi X (1965-1979), dan Generasi Y (1980-1995).
- Kita harus berhati-hati supaya tidak menyamaratakan dan menyadari bahwa meskipun karakteristik masing-masing generasi yang disebutkan itu adalah generalisasi, setiap individu memanifestasikan kepribadiannya sendiri, yang sesuai atau tidak sesuai dengan kepribadian kelompok generasinya.
- Bacalah kembali tips komunikasi dalam bab ini untuk efektif berkomunikasi dengan masing-masing kelompok generasi. Kita harus memahami tindakan dan reaksi mereka terhadap ucapan kita.
- Jangan berasumsi anggota generasi lain memiliki cara berpikir yang sama dengan kita. Dengarkan, amati, dan berinteraksilah dengan mereka untuk

memperjelas apa yang memotivasi dan menyurutkan semangat mereka.

- Kemajuan produktivitas tergantung pada tanggapan akurat dan relevan yang disampaikan secara konstruktif. Tantangannya adalah belajar menyampaikannya dengan sikap yang sesuai dengan gaya komunikasi masing-masing generasi.
- Penyelia dan manajer muda seringkali mencemaskan perasaan bawahan mereka yang berusia matang lantaran dipimpin oleh mereka. Kita seharusnya tidak menggunakan bahasa, sikap, atau nada suara yang tanpa disengaja menyuarakan, “Aku masih muda, tidak berpengalaman, atau kurang percaya diri.” Kita harus menunjukkan dengan tindakan nyata bahwa kita mampu meminta masukan orang lain, tapi nyaman untuk mengambil keputusan sendiri. Kita harus belajar memberikan tanggapan tanpa terkesan gugup atau menyesal.
- Pekerja berusia matang bisa mengikuti pelatihan kembali. Dengan memberi dorongan, dukungan, dan pujiannya atas pencapaiannya, mereka akan sukses dan berperan sebagai teladan bagi rekan-rekan yang sebaya.

\* \* \*

# **Lampiran A**

## **Tentang Dale Carnegie & Associates, Inc.:**

DIDIRIKAN PADA TAHUN 1912, DALE CARNEGIE TRAINING telah berubah dari keyakinan seorang lelaki tentang kekuatan perbaikan diri menjadi perusahaan jasa pelatihan berbasis kinerja dengan kantor di seluruh dunia. Perusahaan ini fokus pada pemberian peluang bagi orang-orang dalam dunia bisnis untuk mempertajam keterampilan mereka dan memperbaiki kinerja mereka dalam rangka membangun hasil yang positif, tetap, dan menguntungkan.

Inti pengetahuan awal Dale Carnegie terus-menerus diperbarui, diperluas, dan disempurnakan selama ham-pir seabad nilai pengalaman dunia bisnis yang nyata. Seratus enam puluh pemilik izin *franchise* Dale Carnegie di seluruh dunia menggunakan layanan pelatihan dan konsultasi untuk segala ukuran perusahaan di semua segmen bisnis guna meningkatkan pengetahuan dan

kinerja. Hasil dari pengalaman global dan kolektif ini adalah perluasan sumber keahlian bisnis yang diandal-kan klien kami guna mengendalikan hasil bisnis.

Berkantor pusat di Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training memiliki kantor perwakilan di 50 negara bagian AS dan lebih dari 75 negara. Lebih dari 2.700 instruktur menampilkan program Dale Carnegie Training dalam lebih dari 25 bahasa. Dale Carnegie Training didedikasikan untuk melayani komunitas bisnis di seluruh dunia. Sebenarnya, sekitar tujuh juta orang telah menyelesaikan Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training menekankan prinsip dan proses praktis dengan mendesain program yang menawarkan pengetahuan, keterampilan, dan praktik kepada orang-orang yang perlu memberi nilai tambah untuk bisnis. Karena solusinya terbukti ada kaitannya dengan tantangan dunia nyata, Dale Carnegie Training diakui secara internasional sebagai pemimpin dalam mengelu-arkan potensi terbaik yang dimiliki orang-orang.

Di antara para lulusan program ini, ada CEO per-usahaan besar, pemilik dan manajer bisnis dari setiap ukuran dan segala aktivitas perdagangan dan indus-tri, pemimpin lembaga eksekutif dan legislatif, serta

banyak individu yang hidupnya telah diperkaya oleh pengalaman.

Dari hasil survei global yang berlangsung tentang kepuasan pelanggan, 99% lulusan Dale Carnegie Training mengekspresikan kepuasan dengan pelatihan yang mereka terima.

\* \* \*

# **Lampiran B**

## **Prinsip-Prinsip**

### **Dale Carnegie**

Menjadi Orang yang Lebih Menyenangkan

1. Jangan mengkritik, mengutuk, atau mengeluh.
2. Memberi penghargaan yang jujur dan tulus.
3. Meningkatkan keinginan kuat dalam diri orang lain.
4. Tertarik secara tulus terhadap orang lain.
5. Tersenyum.
6. Ingat bahwa nama seseorang bagi orang tersebut adalah suara terindah dalam bahasa apa pun.
7. Jadilah pendengar yang baik. Dorong orang lain untuk berbicara tentang diri mereka sendiri.
8. Bicarakan hal-hal yang menarik bagi orang lain.
9. Buatlah orang lain merasa penting, dan lakukan secara tulus.
10. Untuk mendapat hasil terbaik dari suatu argumen-tasi, hindarilah itu.

11. Tunjukkan penghargaan untuk pendapat orang lain. Jangan pernah memberi tahu seseorang bahwa dia salah.
12. Bila Anda salah, akui dengan segera, secara simpatik.
13. Mulailah dengan cara yang bersahabat.
14. Buatlah orang lain berkata “ya” secara langsung.
15. Biarkan orang lain berbicara.
16. Biarkan orang lain merasa bahwa ide itu adalah milik dia.
17. Cobalah secara jujur melihat hal-hal dari sudut pandang orang lain.
18. Bersikaplah simpatik dengan ide dan hasrat orang lain.
19. Dorong motif yang lebih mulia.
20. Lebih-lebihkan ide Anda.
21. Mendiamkan tantangan.
22. Mulailah dengan pujian dan penghargaan yang jujur.
23. Soroti kesalahan orang lain secara tidak langsung.
24. Bicarakan kesalahan Anda sendiri sebelum mengkritik orang lain.
25. Ajukan pertanyaan, bukannya memberi perintah langsung.
26. Biarkan orang lain menyelamatkan muka mereka.

27. Pujilah penyempurnaan sekecil apa pun dan pujilah segala penyempurnaan. “Tuluslah dalam mengutarakannya kekaguman dan murah hatilah dalam memberi pujiannya.”
28. Berilah orang lain reputasi yang baik.
29. Gunakan dorongan. Buatlah kesalahan tampak mudah untuk diperbaiki.
30. Buatlah orang lain senang melakukan hal-hal yang Anda sarankan.

#### Prinsip Dasar untuk Mengatasi Kekhawatiran

1. Hidup dengan “fokus pada apa yang ada di depan mata.”
2. Bagaimana menghadapi masalah.
3. Tanyai diri Anda sendiri, “Hal terburuk apa yang mungkin terjadi?”
4. Bersiaplah untuk menerima yang terburuk.
5. Cobalah untuk memperbaiki hal yang terburuk.
6. Ingatkan diri Anda tentang harga sangat mahal yang bisa Anda bayar, dalam hal kesehatan, akibat rasa khawatir yang Anda miliki.

## Teknik Dasar dalam Menganalisis Kekhawatiran

1. Mendapatkan semua fakta.
2. Menimbang semua fakta, lalu tiba pada suatu keputusan.
3. Begitu sudah memutuskan, bertindaklah!
4. Tuliskan dan jawab pertanyaan berikut:
  - Apakah masalahnya?
  - Apakah yang menyebabkan masalah?
  - Apakah solusi yang ada?
  - Apakah solusi terbaik yang ada?

## Hapus Kebiasaan untuk Khawatir Sebelum Hal Itu Merugikan Anda

1. Tetap sibuk.
2. Jangan kesal dengan hal-hal kecil.
3. Gunakan hukum kemungkinan untuk mengatasi kekhawatiran Anda.
4. Bekerjasamalah dengan hal-hal yang tak terhindarkan.
5. Putuskan seberapa banyak kekhawatiran yang layak diberikan untuk sesuatu dan jangan memberi lebih dari itu.
6. Jangan khawatir tentang masa lalu.

## Tingkatkan Sikap Mental yang Akan Memberi Anda Kebahagiaan dan Kedamaian

1. Isi pikiran Anda dengan pemikiran tentang kedamaian, keberanian, kesehatan, dan harapan.
2. Jangan pernah mencoba untuk menyamakan nilai dengan musuh Anda.
3. Jangan mengharapkan rasa terima kasih.
4. Ingatlah berkah yang telah Anda terima, bukan masalah Anda.
5. Jangan tiru orang lain.
6. Cobalah untuk mendapat untung dari kerugian Anda.
7. Ciptakan kebahagiaan untuk orang lain.

\* \* \*



## CHANGE PUBLICATION

Menerbitkan Buku Nonfiksi (Psikologi, Biografi, Sosial, Isu, Motivasi, Inspirasi)  
Kontak: changepublisher@gmail.com



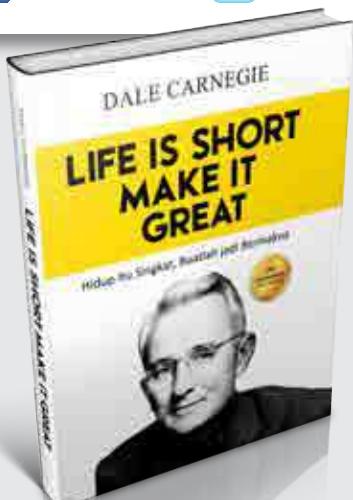
Change-Publisher



@penerbitchange



www.changepublications.com



### LIFE IS SHORT MAKE IT GREAT

Dale Carnegie Success Series

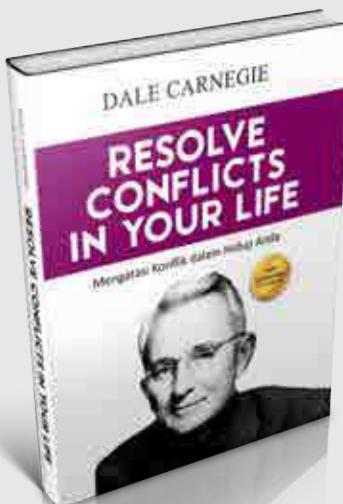
**Dale Carnegie**

SC : 15 x 23 cm

298 Halaman

ISBN: 978-602-1139-93-6

Terbit: April 2015



### RESOLVE CONFLICTS IN YOUR LIFE

Dale Carnegie Success Series

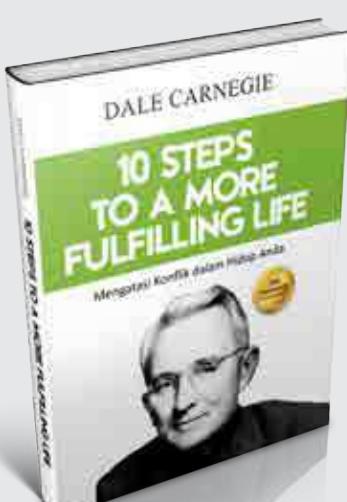
**Dale Carnegie**

SC : 15 x 23 cm

278 Halaman

ISBN: 978-602-1139-93-6

Terbit: April 2015



### 10 STEPS TO A MORE FULFILLING LIFE

Dale Carnegie Success Series

**Dale Carnegie**

SC : 15 x 23 cm

380 Halaman

ISBN: 978-602-1139-91-2

Terbit: April 2015

Dale Carnegie Series

## **HOW TO JUMP START YOUR CAREER**

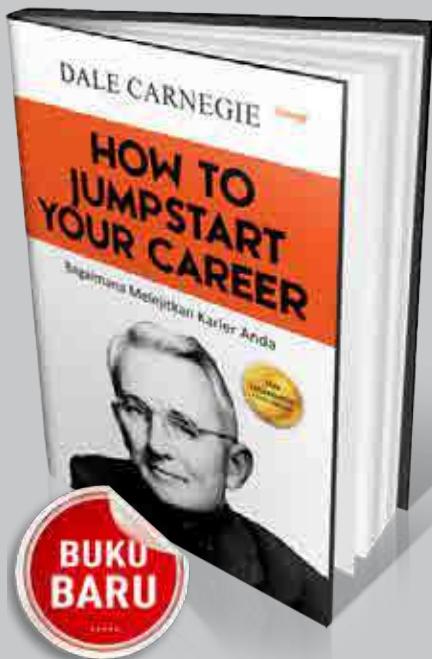
**DALE CARNEGIE & ASSOCIATES, INC.**

**Dale Carnegie**

SC : 15 x 23 cm

452 Halaman BW

ISBN: 978-602-372-031-6



**DALE CARNEGIE ADALAH PENULIS *HOW TO WIN FRIENDS AND INFLUENCE PEOPLE*, YANG MENJADI MEGA BESTSELLER HINGGA HARI INI.**

Sebagian dari kita mungkin mencari kemajuan dalam karier. Namun kemajuan tersebut justru menghilangkan bagian yang kita sukai dari pekerjaan kita dan membuat tidak bahagia. Namun bila kita termasuk orang yang benar-benar menghendaki kemajuan dalam karier, maka kita harus menyeliski posisi jenis apa yang akan ditekuni saat menapaki jenjang karier.

Dalam buku ini, kita akan membahas persiapan yang harus dilakukan

seseorang untuk bisa mencapai kemajuan dalam karier. Sukses dalam semua posisi, menciptakan sikap profesional, dan membangun *personal brand*—tampil berbeda (dan lebih unggul). Disusul dengan pembahasan terperinci mengenai bagaimana meraih aspek paling penting dalam posisi manajemen, membahas langkah-langkah yang harus diambil agar karier berkembang, serta membuat kemajuan karier menjadi pengalaman yang menguntungkan sekaligus menyenangkan!.

Didistribusikan oleh:



Jl. Rambutan III No. 26, Pejaten Barat, Psr. Minggu, Jakarta 12510,  
Jakarta Selatan Tlp: 021-79196708 Fax: 021-79187429  
Email: prima.ufuk@gmail.com